





**ACCIÓN COLECTIVA, MOVILIZACIÓN Y SOLIDARIDAD  
EN LAS FÁBRICAS FIAT Y RENAULT DE CÓRDOBA (1996-1997)**

---

Atzeni, Maurizio

Acción colectiva, movilización y solidaridad en las fabricas Fiat y Renault de Córdoba / Maurizio Atzeni. - 1a ed. - Villa María : Eduvim, 2022.

264 p. ; 22 x 18 cm. - (Poliedros)

ISBN 978-987-699-733-1

1. Trabajadores. 2. Solidaridad. 3. Acción Social. I. Título.

CDD 306.361

---

©2022

Editorial Universitaria Villa María

Chile 251 – (5900) Villa María,

Córdoba, Argentina

[www.eduvim.com](http://www.eduvim.com)



Libro  
Universitario  
Argentino

Diseño de tapa y maquetación: Gabriela Callado

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por EDUVIM incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNVM.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo y expreso del Editor.

Impreso en Argentina – *Printed in Argentina*

**Acción colectiva, movilización  
y solidaridad en las fábricas Fiat y Renault  
de Córdoba (1996-1997)**

*Maurizio Atzeni*



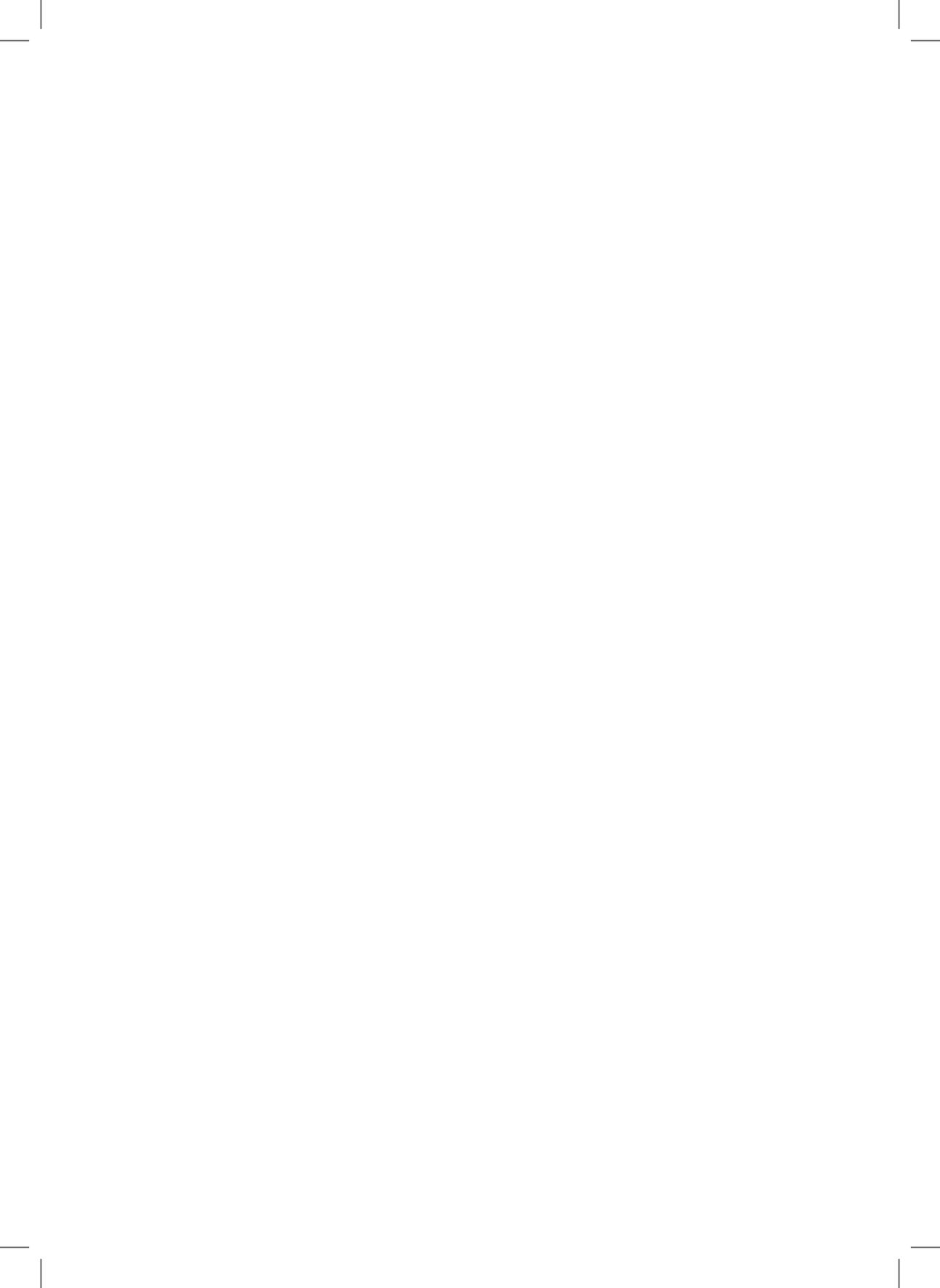
## Índice

<b>Prólogo</b>	11
<b>Abreviaturas</b>	25
<b>Prefacio y agradecimientos</b>	27
<b>1. Una introducción a los abordajes teóricos en el estudio de la acción colectiva de los trabajadores</b>	33
La importancia histórica y teórica de la lucha de los trabajadores	33
Formas de acciones colectivas: ¿espontáneas u organizadas?	38
La función del sindicalismo y la acción colectiva	42
El abordaje de la investigación y el esquema del libro	47
<b>2. Una perspectiva marxista sobre la acción colectiva de los trabajadores</b>	53
Introducción	53
Crítica a la teoría de la movilización	54
Un regreso al proceso de trabajo	61
Cooperación, solidaridad y acción colectiva de los trabajadores	69
Conclusiones e implicancias para el análisis empírico	75
<b>3. Las raíces de la movilización: conflicto social y laboral en Argentina desde una perspectiva histórica</b>	79
Introducción	79
Represión militar y movilización de trabajadores	84
La relación entre trabajadores y sindicatos: dirigencias político-burocráticas vs. movimientos de base	97
Los sindicatos y sus relaciones con el Estado	100
De 1943 a 1955	100
De 1955 a 1976	102
De 1976 al 2000	105
Consideraciones generales	107
Los trabajadores y la oposición a la burocracia	111

La economía política y las condiciones sociales en el contexto del conflicto: respuestas de los trabajadores al neoliberalismo	116
Conclusiones	123
<b>4. Injusticia y solidaridad en la dinámica de la acción colectiva</b>	129
Introducción	129
La búsqueda de precondiciones	131
La cronología del conflicto	131
Los sindicatos	134
Las empresas	142
La búsqueda de la injusticia	149
El desarrollo de la solidaridad	161
Conclusiones	171
<b>5. El desarrollo del conflicto en FIAT: la radicalización de los trabajadores y la represión empresarial</b>	175
Introducción	175
La emergencia de los dirigentes	177
La resiliencia del activismo y la radicalización de trabajadores	184
Represión y contramovilización	195
Conclusiones: un ciclo de conflictos desde la perspectiva de trabajadores y empresarios	201
<b>6. Conclusiones</b>	205
La acción colectiva como un proceso	205
Un abordaje radical a la acción colectiva de los trabajadores	209
¿Lecciones de Argentina?	213
Consideraciones finales	217
<b>Notas sobre la metodología y el trabajo de campo</b>	221
Apéndice: Fragmento de una entrevista con el delegado electo de los trabajadores de FIAT	227
Bibliografía	253
Medios de comunicación y publicaciones	262

*Para mi familia.*

*Para las luchas de los trabajadores:  
las del pasado, las del presente y las del futuro.*



## Prólogo

Presentamos esta versión del libro *Acción colectiva, movilización y solidaridad en la Fiat y Renault de Córdoba (1996-1997)* de Maurizio Atzeni, publicado por primera vez en español por la Editorial Universitaria Villa María (Eduvim), cuyo proceso de investigación y escritura se hizo en un contexto influenciado por las revoltosas jornadas del 2001 frente a las condiciones de extrema dificultad económica vividas por muchos sectores populares que viven del trabajo, y que fuera publicado en 2010, en inglés, por Palgrave. Se trata de una reflexión teórico-metodológica y militante sobre la movilización de los trabajadores, que ilumina experiencias de conflicto en el lugar de trabajo en dos de las empresas automotrices más importantes de la ciudad de Córdoba –Fiat y Renault– durante los años 1996 y 1997, inscripta en la tradición marxista del estudio de las relaciones industriales. Dos aspectos a destacar son que la edición se produce en la misma provincia en que sucedieron los hechos y que en este proyecto nos hayan convocado a los/las integrantes del Observatorio de Conflictividad Laboral de Córdoba (OCLC), un equipo de investigación multidisciplinar que indaga en las disputas en torno al trabajo en la provincia desde la perspectiva de los trabajadores. Esto es, que el autor haya decidido que su libro se publique y lea en el lugar donde sucedieron los hechos.

Nos tocó escribir este prólogo en medio de la pandemia causada por el COVID-19. Desde nuestra perspectiva, no podemos desarrollar una idea sin dar cuenta del contexto, sin dejarnos atravesar por él de

alguna u otra manera, perspectiva que compartimos con el autor del libro. Desde el OCLC pensamos que tener en cuenta lo que pasa en el mundo, lo que viven las grandes mayorías populares, es un elemento central en/para la producción de conocimiento. Mientras estamos plasmando estas ideas introductorias, el mundo está cambiando a pasos agigantados. Y por eso, entendemos que nuestras reflexiones no pueden estar más que atravesadas por semejante situación. Las transformaciones trastocan la situación de las y los trabajadores. Estamos experimentando incertidumbres y dificultades nunca antes vividas. La experiencia actual solo es comparable con momentos como guerras y revoluciones. La parálisis y caída de la economía mundial junto con el desconocimiento generalizado sobre cómo seguirá la vida y lo que vendrá, debilitan las pocas certezas que teníamos. Sin embargo, también queremos dar cuenta que algunas transformaciones habían comenzado antes de la expansión del virus mencionado y nos permiten trazar ciertas proyecciones.

La dinámica del capital y de la lucha de clases en esta situación extraordinaria refuerza algunas de sus características y debilita otras. Pongamos por ejemplo el trabajo “de plataformas”. Esta forma de trabajo, en los últimos años, venía creciendo en todo el mundo y nuestro país no era la excepción. Sin embargo, la pandemia produjo un salto en esta actividad. Desde el comienzo del aislamiento social preventivo y obligatorio fue un trabajo exceptuado de restricciones y se multiplicó mientras millones permanecían en casa. Resulta paradójico que estos sectores muy precarizados y sometidos a una fuerte presión laboral se convirtieran en esenciales, sin perder su vulnerabilidad. Mientras, las empresas de distribución y plataformas han logrado ingresos extraordinarios. Esto ha ocurrido en todo el mundo y Argentina no es ajena a la situación. Otra situación particular, por poner un segundo caso, viven quienes trabajan en la denominada “economía popular”. Por razones diferentes al trabajo de plataformas, este sector empieza a tener una resultante similar: sus actividades crecieron exponencialmente en la presente pandemia. Se trata de un extenso y complejo sector al que

se incorporan miles de trabajadores expulsados del mercado laboral formal. Esto sucede en momentos de crisis y lo que está sucediendo en la economía mundial habilita esta proyección. ¿Qué sucede entonces con la clase? Una enseñanza que nos dejó E.P. Thompson: la clase se forma y conforma en la dinámica de las relaciones sociales realmente existentes, no existe de por sí. Por eso, porque esta construcción permanente no se desprende de la mera dimensión material, es necesario tener en cuenta los aportes de los movimientos sociales más importantes de nuestra región para pensar sus posibles desarrollos, como el movimiento feminista y el socio-ambiental. Los próximos pasos de la organización de trabajadores y trabajadoras deberán tenerlos en cuenta. En este sentido, entendemos que la salida de la situación actual, en gran parte, depende de cómo se articulan las diferentes escalas y dimensiones de las luchas que sacuden el planeta en una crisis inédita.

En este marco, ¿por qué contribuir a publicar un libro sobre sucesos producidos hace veinticinco años atrás? Nos hicimos esta pregunta cuando empezó a surgir la posibilidad de redactar el presente prólogo. La primera respuesta es que el texto permite, con una escritura fluida, la posibilidad de reflexionar sobre las experiencias colectivas a partir de casos poco abordados en la literatura sobre historia reciente, pero no es solo eso. Estos estudios estimulan a pensar más allá de ellos, realizar reflexiones en un plano más general que se proyectan hasta nuestro presente y nuestro futuro. Se podría decir que los presentados por Atzeni no son estudios *de* casos sino estudios *en* casos. Se trabaja con experiencias concretas, pero con la perspectiva de poder desarrollar análisis que los superen y puedan contribuir a la comprensión de otros conflictos y de la dinámica general.

Y aquí podemos detenernos en otra cuestión que quisiéramos remarcar del libro: la importancia del estudio del conflicto laboral en su hacerse concreto, en la dinámica compleja y contradictoria, realmente existente, teniendo en cuenta las diversas variables en juego.

En este sentido, destacamos el enfoque que se plasma a lo largo de sus capítulos, en los que Atzeni trabaja *con* las voces de los trabajadores, que es casi una declaración de principios metodológicos. Así lo asumimos y así lo valoramos. Desde el OCLC coincidimos con el autor en este punto también y lo consideramos un debate central de la práctica investigadora. Notamos que en la academia actual sigue vigente la “perspectiva extractivista” como plantea la antropóloga Leyva Xóchitl; es decir, esa forma de trabajar por la cual se recurre al “objeto de estudio” para extraer información y esa “situación” es la que estructura las relaciones que se forjan y construyen en medio de un estudio. Atzeni, en cambio, busca relacionarse con los sujetos en cuestión de una manera menos vertical, menos unilateral; en definitiva, notamos que busca entablar un diálogo. Incluso, podríamos hablar de una relación dialéctica que guía todo el trabajo. Frente a los conflictos analizados, Atzeni no esconde su posicionamiento, y desde allí, ofrece un ida y vuelta que da voz a los protagonistas, que no les quita su rol central. A lo largo del texto, las voces de quienes fueron parte en los casos estudiados no aparecen de manera decorativa sino que se evidencian como un pilar fundamental para comprender la dinámica del conflicto, aunque no acriticamente. Al ir avanzando en la lectura, el compromiso del investigador abre la posibilidad de profundizar en debates, de extenderse en una descripción integral de los elementos en juego en cada momento de los conflictos. En el libro que sigue a estas líneas, entonces, la rigurosidad del trabajo del investigador no es perjudicada por el compromiso del autor. Incluso podríamos afirmar que su “compromiso militante” genera todo lo contrario. Compromiso y rigurosidad parecen potenciarse. Es más, como el mismo autor lo expresa, su sensibilidad frente a la causa de los trabajadores implicó cambiar su estudio y dar curso a la investigación que presentamos. En la complejidad del cruce entre dejarse conmover y, al mismo tiempo, no perder parámetros propios de la investigación, asoma gran parte de la riqueza del libro, que resulta un aporte valioso para la comprensión teórica-metodológica del

conflicto en el lugar de trabajo en la tradición marxista del estudio de las relaciones industriales.

El libro comienza con una discusión sobre las condiciones de posibilidad del conflicto abierto en el lugar de trabajo, que se despliega y enriquece a lo largo de sus páginas a medida que se incorpora evidencia empírica y se reconstruyen los dos conflictos. Se exploran las tensiones de fronteras difusas entre estructura y agencia, niveles micro y macro, base y dirigencia, institucionalidad y movimiento, espontaneidad y organización. Mientras avanza el relato se muestra la contingencia histórica al mismo tiempo que se sostiene la brújula de la lucha de clases que se expresa en el lugar de trabajo como área de disputa que adquiere formas diversas cuya comprensión requiere una reconstrucción situada.

El contendiente teórico es John Kelly, cuya confluencia sociológica entre marxismo y teorías de la movilización en pleno auge de la gestión de Recursos Humanos en los '90 logró poner en cuestión las tesis individualistas y traer nuevamente a la escena académica la resistencia colectiva. Mediante un modelo analítico para explicar la movilización de los trabajadores, Kelly pone en juego cuatro variables: el sentimiento de injusticia, la estructura de oportunidades, los dirigentes y la organización previa. La pregunta que se hace es cómo es posible que si siempre hay condiciones de explotación de la fuerza de trabajo, el conflicto abierto emerja en ciertas ocasiones y en otras no. Es allí cuando cobra centralidad el *sentimiento de injusticia*.

Atzeni, por su parte, contrapone la objetividad y el colectivismo de la *solidaridad* que requiere el proceso de trabajo capitalista como condición para la emergencia del conflicto. En su debate con Kelly, nos deja reflexiones agudas y controversiales, de valor teórico, metodológico y empírico. Destacaremos tres de ellas antes de señalar los aportes del autor para el sector automotriz.

En primer lugar, cuestiona que el sentimiento de injusticia devenga central para dar cuenta de la movilización colectiva ya que, afirma, se trata de una variable individual y subjetiva, un sentimiento moral,

problemático para el análisis empírico de procesos colectivos anclados en situaciones estructurales. Atzeni propone la noción de solidaridad como un elemento objetivo liberado de presupuestos ético-morales, subjetivismo-individualismo y de indeterminación: “Es porque pre-existe una forma de solidaridad que otros fenómenos de organización ocurren”. Al mismo tiempo, no entiende la solidaridad como elemento estático, sino procesual:

Pueden existir precondiciones que puedan considerarse como buenos indicadores de alguna forma ya desarrollada de solidaridad (conciencia de clase, luchas previas y organización), pero éstos no garantizan de ningún modo las futuras movilizaciones. Por el contrario, podrían surgir movilizaciones a partir de situaciones en las que, a simple vista, no pudiera detectarse ningún indicador de solidaridad. Los interrogantes sobre cuándo y por qué se desarrolla la solidaridad o cuáles son las razones o los agentes que permiten su expresión en forma activa pueden abordarse sólo a través de un análisis de la solidaridad en los diferentes momentos de su desarrollo.

En segundo lugar, Atzeni destaca la necesidad de que la teoría marxista no presente como explicaciones definitivas elementos que dependen de las condiciones de las luchas, aunque sí corresponde profundizar en las condiciones estructurales que las afectan. Dejamos que el/la lector/a revise su exhaustiva e interesante reconstrucción del proceso de trabajo en Marx, iluminada por autores contemporáneos acerca de cómo en la sociedad capitalista el conflicto capital-trabajo, de carácter estructural, se manifiesta como conflicto de intereses en el lugar de trabajo a partir de la necesidad de valorización y la competencia. Pero subrayemos la idea de que la cooperación laboral, que es función del capital requerida para la valorización, deviene condición material para el intercambio y la comunicación. De allí que, señala, “al intentar explicar de un modo fructífero la resistencia de los trabajadores, se debe tomar como punto de partida la centralidad que posee la solidaridad tanto desde el punto de vista teórico como en el discurso concreto y

militante”. La solidaridad es definida como “la relación social que refleja la naturaleza colectiva del proceso de trabajo”. Esto es, se trata de un elemento de existencia objetiva, generado por el proceso de trabajo, que puede activarse o no como agencia colectiva por factores múltiples y contingentes.

Una vez enfocado así el problema, la disputa en el lugar de trabajo se torna crucial para abordar la historia y la actualidad de la organización de los y las trabajadores y la “activación” de la solidaridad es su rasgo central. Asimismo, examinar las estrategias de la patronal para desarticular los conflictos como lo hace el autor es una tarea complementaria y necesaria para la comprensión de la dialéctica entre dominación y resistencia.

En tercer lugar, resulta políticamente relevante su señalamiento de que la teoría de Kelly se torna funcional al sindicalismo economicista que no cuestiona los marcos del sistema ni pretende rebasar la reivindicación inmediata. Esto es así porque, si el capital opera mitificando la relación de explotación en relaciones legales, formalmente libres e iguales, el sentimiento de injusticia como motor de la movilización lleva a demandas por derechos en vez de asumirlas como relaciones de poder y de clase. Se fortalecen de este modo los marcos acotados de acción que habilitan las dirigencias sindicales y sus organizaciones, a diferencia de formas más espontáneas y menos jerárquicas, que suelen exceder los límites de la legalidad y visibilizar las relaciones de explotación.

El autor de este libro logró relatar una trama particular del país a partir de identificar tres factores muy significativos que permiten contextualizar y explicar las tendencias generales de la conflictividad laboral que, como él mismo enfatiza, no ejercen de precondiciones generales para la movilización sino que tienen su valor para su objeto de estudio concreto. Estos elementos son la brutalidad de las dictaduras militares, y en particular la última, y sus efectos en la subjetividad obrera; el peronismo como marco interpretativo de la acción sindical y del imaginario de las luchas de los/las trabajadores, ya sea por lo que

habilita como por lo que restringe; y la importancia del Estado en la legalización de los sindicatos, en su forma y facultades.

El contexto político-económico en los '90, cuando se dieron las luchas en FIAT y Renault, estuvo signado por una euforia por la estabilidad económica de los primeros años de la presidencia de Carlos Menem que no se correspondió con mejores condiciones para los trabajadores ocupados y los desocupados. Para 1996, cuando las políticas neoliberales mostraban una explícita debilidad no sólo en términos de marginalización social, sino también de crecimiento económico, los representantes de los mercados también tomaron nota de ello, admitiendo que la flexibilidad laboral por sí sola no podía generar más fuentes de trabajo y que era un error ofrecer políticamente ese tipo de reformas como una panacea para el problema del desempleo, tal como lo estaban haciendo el gobierno y el Banco Mundial. Al mismo tiempo, era fundamental llegar a un consenso social y político más amplio para llevar a cabo tales reformas sin causar conflictos sociales (*Clarín*, 20 de septiembre de 1996). Este proceso de reforma estuvo parcialmente respaldado por la CGT, que al principio se mantuvo, más allá de divisiones internas, leal a Menem como un presidente peronista. Sin embargo, los sindicatos pronto se volvieron el blanco de su estrategia, debido a que tenían la capacidad de movilizar a los trabajadores, en especial, contra sus políticas económicas, que generaban descontento social. Por un lado, el presidente trató de debilitar la centralidad política de los sindicatos, su poder financiero y organizativo mediante un ataque a las obras sociales y la descentralización de la negociación colectiva. Por otro lado, los convocó a participar en la privatización de empresas públicas y en el negocio de inversiones relacionadas con los fondos de pensiones y de servicios sociales.

En cuanto a luchas laborales, la década de los '90 tuvo como protagonistas a trabajadores formales de sectores como el transporte y la industria, a trabajadores del Estado sobre todo frente a las privatizaciones, y por supuesto a todos/as aquellos/as que fueron sumándose a las filas de desempleados y subempleados. El sector automotriz fue parte

de estas movilizaciones, y que Atzeni haya rescatado dos experiencias de trabajadores de Córdoba es muy valioso para la memoria colectiva y permite habilitar discusiones sobre el qué hacer de los trabajadores cuando sus reivindicaciones y sus formas de expresión colectiva están fuera de los límites marcados por sus sindicatos. La experiencia de un nuevo sindicato, de empresa, en FIAT y la resistencia a la flexibilización laboral en FIAT y en CIADEA-Renault abren un abanico de preguntas sumamente fértiles para las estrategias que frecuentemente surgen de las bases sindicales, como reacción a la misma burocratización sindical y desde los espacios de trabajo. Asimismo, su crítica a la teoría de la acción colectiva de Kelly tiene de fondo la búsqueda de factores que expliquen los casos, pero logren trascenderlos para fortalecer el debate teórico.

El relato de dos tomas de fábrica en una misma ciudad y con pocos días de diferencia muestra las diferencias significativas en cuanto a demandas, protagonistas, condiciones previas de trabajo, contratación y salario, estrategias empresariales de flexibilización laboral, y también diferentes vínculos entre trabajadores, empresa y sindicatos. También la muy arriesgada opción de salirse de la tutela sindical y crear una nueva agrupación resulta una posibilidad que muchos sectores se siguen planteando. Es en esta comparación de las precondiciones específicas (internas y externas) para la acción colectiva que el autor va trazando ambos procesos de activación de una solidaridad objetivamente forjada en el proceso de trabajo.

La identificación de nociones que logran congregarse individuos y fortalecer identidades es un hallazgo interesante porque condensa en una palabra la subjetividad política de un período. En este sentido, el libro identifica la idea de “redistribución” de la riqueza como articulador de la lucha de los ‘50 a los ‘70, tanto de los sindicatos tradicionales como de aquellas organizaciones que actuaban por fuera de esos marcos institucionales, como el sindicalismo clasista cordobés. En la búsqueda del eje que aglutina y posibilita las luchas en los ‘90, recupera la disputa de las bases contra la flexibilidad laboral que muchas

conducciones sindicales apoyaron con la pretensión de que por esa vía se perderían menos empleos. Una cita que Atzeni rescata de un trabajador en conflicto resulta central “¿Significa que los que tenemos trabajo estamos cediendo un pedacito de empleo para que otro lo tenga o que lo cedamos para no recuperarlo nunca más y que nada ocurra?” (*La Voz del Interior*, 12/10/1996). Esta década marcó tan fuerte la subjetividad argentina que la conservación del empleo se convirtió en el concepto legitimador, reforzado por el compromiso sindical para mantener la “paz social” en cada lugar de trabajo mientras se implementan los procesos flexibilizadores. La pregunta que se hace el trabajador es el cuestionamiento que revoluciona los debates y sigue empujando a las organizaciones sindicales tradicionales a luchar más de lo que están dispuestas. En el sector automotriz se cuestionan no sólo los despidos sino también las suspensiones ilegales, los retiros voluntarios, las agencias de contratación eventual, la tercerización de tareas hacia autopartistas debido a la gran diferencia salarial entre sindicalizados en UOM y en SMATA, los nuevos niveles de contratos por debajo de convenio y habilitados por el sindicato, las rotaciones de turno y de sección como castigo a la crítica, el envío de la patota sindical para acallar a los trabajadores disconformes. Porque muchos trabajadores de base comprendieron que la flexibilización laboral no sostiene sino que pone en jaque el empleo, al mismo tiempo que ataca el salario, las condiciones de trabajo y la democracia sindical; estos constituyen los puntos fundamentales en disputa con las conducciones sindicales.

Resulta importante señalar que la economía argentina está cíclicamente en crisis, mas no así las finanzas de las automotrices radicadas en el país, con costos relativos bajos insertos en cadenas globales de producción, por lo que la decisión de los sindicatos de aceptar cualquier cambio y sostenerlo pese a las resistencias no es en defensa del “empleo”, que sigue cayendo constantemente en el sector, sino en defensa de los principios que Atzeni destaca: la supervivencia organizacional y financiera del sindicato y sus dirigentes (burocratización y corrupción), el rol político partidario de los sindicatos sobre todo en los

gobiernos peronistas (en todas sus variantes históricas) y la alianza con el capital multinacional.

En esto, SMATA fue el sindicato que lideró la aceptación de los acuerdos flexibilizadores de los '90. El nuevo convenio en Volkswagen en 1989 institucionaliza por primera vez la flexibilización sirviendo como antecedente a los casos relatados en el libro.

Las constantes reestructuraciones productivas afectan a los trabajadores automotrices en Córdoba, respaldadas por una alianza entre el Estado provincial, los referentes locales de los sindicatos (SMATA y UOM) y las multinacionales automotrices. Posteriormente a los casos relatados, las resistencias de los trabajadores sólo lograron sostenerse entre 2006 y 2017, sobre todo en Volkswagen. Los conflictos más relevantes fueron de una duración extensa (alrededor de dos años) en las plantas de Cargo que operaba para Renault, y en CIVE (desde 2006), Gestamp e Iveco (2008), Materfer (2011), Matricería Austral (2012), Volkswagen (2013), Montich y Cibié (2014), Avellard Rejna, Sturam y RAR (2016), WEG (2017).

En FIAT y Renault, y en las demás automotrices y multinacionales autopartistas radicadas en la ciudad, el aprendizaje de las luchas que relata el libro significaron, del lado de las empresas, la reestructuración de la producción, la precarización del empleo y un crecimiento de la explotación del trabajo, el refinamiento de las técnicas de reclutamiento de trabajadores para que no se les “escape” ningún contestatario y logre entrar a la fábrica, y el sostenimiento de la disciplina en el espacio de trabajo mediante la vigilancia sindical. Por eso, en un escenario tan duro para el activismo de base en la provincia, el relato y análisis de las experiencias de los años '90 es un bálsamo que permite pensar otros modos posibles de activismo.

Resulta entonces particularmente relevante el rescate de la conflictividad industrial de esos años, que pone en tela de juicio a muchos discursos que hablan de quietud frente al avance neoliberal o que sólo identifican los movimientos del último quinquenio de los '90 motorizados por trabajadores desocupados.

Ahora bien, más de una vez en el texto, Atzeni intenta comparar los testimonios de trabajadores con datos estadísticos sobre conflictividad, lo cual lo deja en terrenos inciertos. Sucede que la medición y publicación de datos oficiales es consecuente con el modelo sindical argentino: sólo interesan las huelgas promovidas por los sindicatos y las demandas que no afectan los proyectos gubernamentales ni los acuerdos tripartitos entre empresa, sindicato y Estado. Destacamos aquí su esfuerzo en la búsqueda de otros abordajes, y de rescatar las movilizaciones que escapan a esos parámetros. Con otra estrategia, varios equipos de investigación en el país, sobre todo en la última década –luego de la redacción de este libro– hemos buscado recuperar también estadísticamente las experiencias de lucha que no responden a estas limitaciones y dan cuenta de los conflictos que se hallan ocultos pero que resuenan con fuerza en los espacios de trabajo, a partir de la lucha de los Subterráneos de Buenos Aires en 2004. También se ha puesto en discusión nuevamente ambiguo rol institucional del sindicato y la reemergencia del sindicalismo de base con raíz en el lugar de trabajo en torno a la noción de “revitalización sindical”.

Dos últimas observaciones nos parecen pertinentes para poner en discusión a partir de las reflexiones que nos deja el libro. La primera de ellas surge de lo que el OCLC ha registrado y seguido atentamente en la provincia de Córdoba, al encontrar un variado espectro de conflictos en el lugar de trabajo entre 2010 y 2020. En ramas diversas como el transporte, la industria, los centros de salud, los municipios, escuelas o *call centers*, los trabajadores con diversas demandas, matizadas trayectorias y condiciones laborales activaron la solidaridad conformando colectivos en una disputa siempre viva. Han sido aprendizajes de gran calado pero casi siempre quedaron aislados y fueron derrotados.

La segunda, deriva del particular contexto actual de aislamiento frente a la pandemia. En el año 2020 hemos visto la emergencia de organizaciones internacionales de los esenciales y precarizados trabajadores de plataformas, que llevaron a cabo cuatro paros simultáneos en varios países de América Latina. Un proceso de trabajo donde las

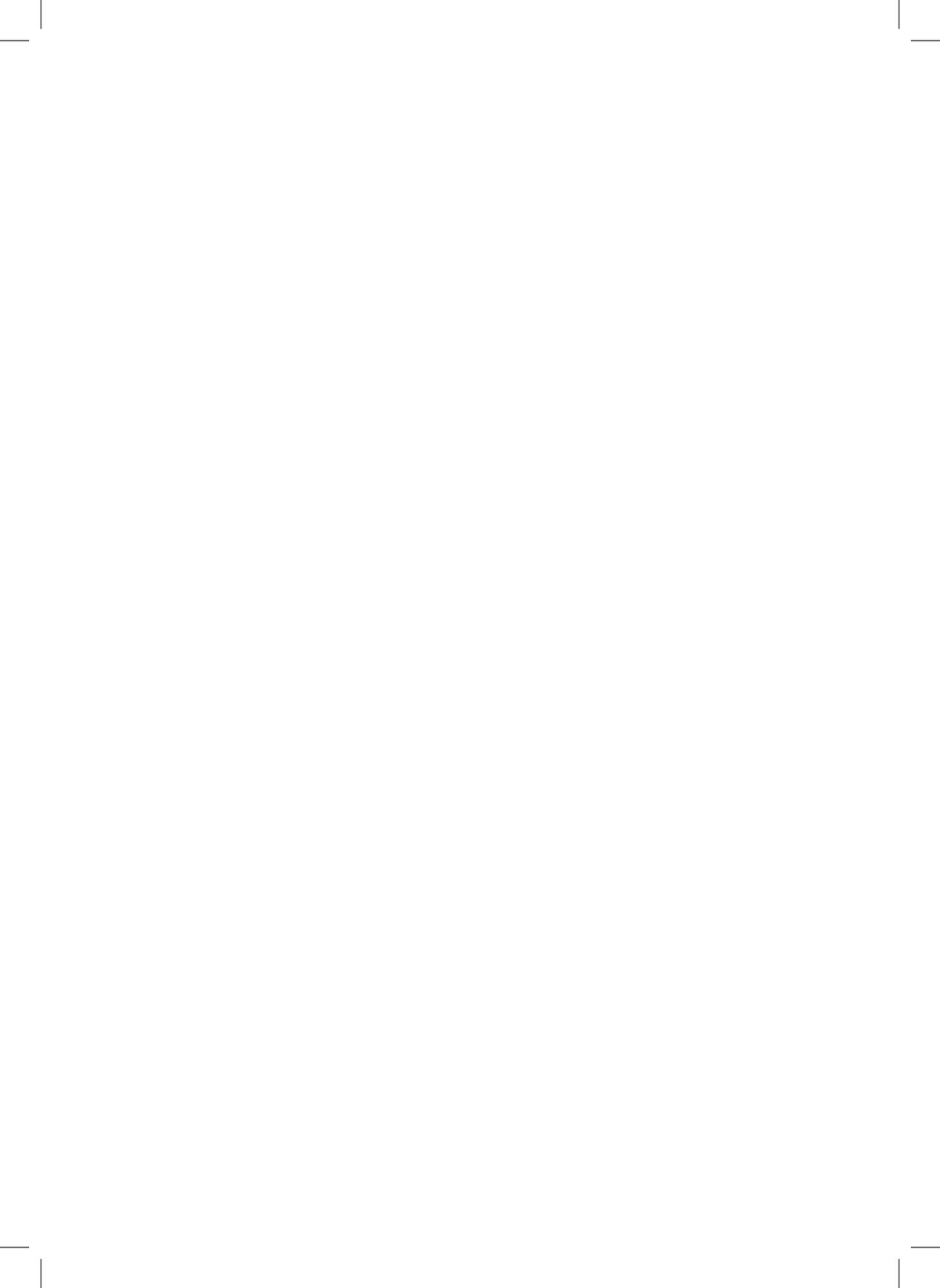
relaciones de cooperación laboral, base material del intercambio y la comunicación son diversas y más opacas que en la industria; donde el “lugar de trabajo” es la ciudad entera y donde la solidaridad se activa en los encuentros en la calle, en los sitios convenidos para descanso, en el apoyo mutuo para “cumplir”, haciendo crecer la organización desde abajo.

Asimismo, asistimos a una lucha histórica de aceiteros y cargadores de granos con un triunfo rotundo hacia el final del año. Aquí, claro, se puso en juego la posición estratégica de los trabajadores, pero también una experiencia de base acumulada que se proyectó en un sindicalismo democrático que acompañó y se nutrió de conflictos en el lugar de trabajo, pero no solo de ellos.

Ambas cuestiones remiten a una pregunta: ¿cómo pensar la solidaridad ampliada, la del trabajador colectivo, más allá del espacio de trabajo y de la cooperación inmediata que resulta del trabajo cotidiano? Claro que no se trata de una pregunta novedosa, pero se puede tirar del hilo desde los aportes de Atzeni, en la indagación de anclajes siempre provisorios hacia búsquedas y estrategias que excedan las formas institucionalizadas y casi fosilizadas del sindicalismo tradicional.

Este libro sin dudas rescata dos valiosas experiencias de lucha en los '90 e interpela al mundo del trabajo en la actualidad. Estamos agradecidos/as de haber sido parte de este proceso de publicación.

*Marina Falvo, Mariano Schejter y Susana Roitman*  
del Observatorio de Conflictos Laborales de Córdoba



## Abreviaturas

AAA	Alianza Anticomunista Argentina
ACINDAR	Industria Argentina de Aceros
CGIL	Confederazione Generale Italiana del Lavoro
CGL	Confederazione Generale del Lavoro
CGT	Confederación General del Trabajo
CGTA	Confederación General de los Trabajadores Argentinos
CORMEC	Córdoba Mecánica
CPI	Conductor de Procesos Integrados
CTA	Central de Trabajadores de la Argentina
ENTel	Empresa Nacional de Telecomunicaciones
FIAT	Fabbrica Italiana Automobili Torino
FIM	Federazione Italiana Metalmeccanici
FMI	Fondo Monetario Internacional
IKA	Industrias Kaiser Argentina

MTA	Movimiento de los Trabajadores Argentinos
REPO	Rappresentante dell'ufficio Personale
SITRAC	Sindacato de Trabajadores de Cóncord
SITRAM	Sindacato de Trabajadores de Materfer
SITRAMF	Sindacato de Trabajadores Mecánicos de Ferreyra
SITRAP	Sindacato de Trabajadores de Perkins
SMATA	Sindacato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
UCR	Unión Cívica Radical
UIA	Unión Industrial Argentina
UILM	Unione Italiana Lavoratori Metalmeccanici
UOM	Unión Obrera Metalúrgica

## Prefacio y agradecimientos

Este libro es el resultado de un largo recorrido por el mundo del trabajo y de las ciencias sociales en el que logré definir con mayor claridad, mediante el estudio y la experiencia, el abordaje para mi investigación y la posición política a tomar. Este libro es también el resultado de un largo –aunque reciente– período de la historia que comenzó en 1996 y coincidió con las movilizaciones en las fábricas de FIAT y Renault en Córdoba, donde este trabajo fue llevado a cabo. Luego de seis años en los que las pasiones y las luchas colectivas y genuinas de los trabajadores se convirtieron en recuerdos distantes e individuales de los hechos, las entrevistas recogidas como parte de mis estudios doctorales entre 2002 y 2003 me ayudaron a redescubrir, por medio de historias personales, los casos olvidados de la resistencia de los trabajadores a la flexibilización laboral y al neoliberalismo como un punto de inflexión en la historia social reciente de Argentina. No obstante, la decisión de Palgrave de publicar este libro seis años después me hizo reescribir mi trabajo original de doctorado.

A lo largo de los últimos ocho años, entre el inicio de mi trabajo de campo y la escritura final del libro, pensé con frecuencia –y dudé al comienzo– cuán relevante, cuán oportuno o cuán interesante puede resultar el microanálisis de los procesos sociales que llevan a los grupos de trabajadores a actuar colectivamente. ¿Es más importante la solidaridad o la injusticia? ¿Son indispensables los líderes para que la gente se movilice? La acción colectiva ¿es espontánea u organizada? ¿Cuáles

son las implicancias para la teoría? Es más, ¿cuán relevantes fueron estos aspectos para los trabajadores de países industrializados? Luego de que el capitalismo neoliberal y financiero triunfante haya derrotado su oposición e impuesto su paz social, ¿era importante aún escribir sobre las acciones colectivas de los trabajadores y sobre el colectivismo en general?

Estos interrogantes me acompañaron por un tiempo, pero fueron sustituidos rápidamente por los nuevos acontecimientos, nuevos conocimientos y por la experiencia adquirida en la investigación. Los acontecimientos de diciembre de 2001, cuando estaba en Argentina por iniciar mi trabajo de campo, fueron sin dudas un punto de inflexión. En ese momento, la economía argentina colapsó y las instituciones imploraron como consecuencia de las movilizaciones sociales masivas. Las protestas fueron reprimidas violentamente. Considerado por el FMI hasta último momento como el mejor modelo en la implementación de políticas neoliberales, el país despertó, tras diez años de reformas, empobrecido y dividido; pero también rebelde. “Nosotros fuimos los primeros”, diría luego el dirigente electo de los trabajadores de FIAT al comentar sobre los cortes de calle utilizados por los piqueteros desocupados en sus luchas, una realidad cotidiana en la Argentina durante la segunda mitad de los años noventa que aún continuaba cuando lo entrevisté en 2002-2003. Históricamente, esto no era del todo verdad, dado que las primeras resistencias de trabajadores a las reformas neoliberales se podían rastrear hasta los inicios de la década de los noventa, cuando se privatizaron las empresas públicas. No obstante, la idea de encontrar puntos en común entre estas diferentes manifestaciones de resistencia de los trabajadores a un modelo único dominante era clara. Pasado el tiempo, el estudio sobre los últimos sesenta años de la historia social argentina me ofreció mayores detalles para identificar otras tipologías y contextos sociopolíticos en los que las movilizaciones de trabajadores han aparecido a lo largo de los años de modo diferente, pero incesante. El estudio de Silver sobre la conflictividad laboral en el mundo y los estudios en historia mundial del trabajo constituyen un

nuevo aporte a la idea de las dimensiones transhistóricas de las luchas de los trabajadores. Aunque resulte innecesario hacerlo, esta idea parece ratificarse a la luz de las nuevas olas de movilizaciones producidas en todo el mundo gracias a la crisis económica actual.

El caso de la Argentina contemporánea y de la historia de su movimiento obrero representa una fuente constante para evidenciar las diferentes formas de resistencia que tuvieron los trabajadores y sus conexiones con el contexto sociopolítico más general. Asimismo, los estudios sobre la naturaleza de los conflictos laborales en la tradición marxista de las Relaciones Industriales constituyen la base teórica para la investigación. El resurgimiento histórico y mundial de casos de resistencia de trabajadores se ha asociado de modo natural a la idea de que, en el capitalismo, la relación laboral debe ser vista como un campo de disputa en el que “una frontera de control invisible se define y redefine en un proceso continuo de presión entre ambas partes, de conflicto y negociación, de lucha abierta e implícita” (Hyman, 1975: 26).

Desde la tradición marxista de las relaciones industriales, la teoría de la movilización de John Kelly ha contribuido a mi análisis con un marco teórico útil y articulado para el estudio de microcasos de movilización y, particularmente, con su énfasis en la injusticia como la base para la movilización, lo cual ha constituido una piedra angular en la formulación de mi hipótesis de trabajo original. No obstante, como con frecuencia sucede, la teoría y la realidad no siempre están en sintonía. En el análisis de los casos de FIAT y Renault, al buscar la injusticia emergió, en cambio, la solidaridad.

Este (re)descubrimiento empírico de la solidaridad llevó mi investigación un paso más adelante en años recientes: primero, al criticar el uso de la noción de injusticia en la teoría de movilización de Kelly, segundo, al desarrollar el anclaje teórico de la solidaridad en las contradicciones generadas por el proceso de trabajo capitalista y, por último, al intentar resumir y elaborar estas reflexiones en un marco teórico marxista más amplio a fin de identificar lo que he denominado en este libro como la “perspectiva marxista de la acción colectiva de los

trabajadores”. Queda al lector evaluar si mi reconstrucción es convincente, coherente y está respaldada por evidencia empírica.

Aparte de ello, creo que el libro cumpliría su objetivo si lograra que trabajadores, sindicalistas y académicos pensarán sobre la potencialidad de la solidaridad más allá de su uso retórico y sobre el modo de observar la acción colectiva como una expresión del poder de los trabajadores desde la base, visión sobre la que hago hincapié en diferentes momentos a lo largo de estas páginas. El hecho de que las posibilidades para la acción estén en manos de los trabajadores debería ser tenido en cuenta para el abordaje militante de la organización de los trabajadores.

Este libro habría sido muy diferente sin el estímulo, la crítica, las discusiones, las revisiones y los comentarios de los colegas. Gracias a Guglielmo Meardi y a Ana Dinerstein, quienes han supervisado mi trabajo en Warwick, y a Paul Edwards por comentar los borradores de los capítulos para mi trabajo doctoral. Gracias a Ronaldo Munck y a Simon Clarke por sus valiosas devoluciones y consejos luego de mi defensa de doctorado. Gracias a Anthony Ferner, a Trevor Collins y a Tim Claydon por comentar en artículos basados en mi investigación al trabajar en la universidad De Montfort. Gracias a John Kelly por sus comentarios sobre los borradores de artículos anteriores y sobre el capítulo teórico de este libro, como así también por su apertura para recibir críticas y por generar un estímulo constructivo. Gracias a Sheila Cohen por su trabajo inspirador, por su compromiso con las luchas de los trabajadores y por su apoyo entusiasta para mi escritura. Gracias a Marek Korczynski, quien ha seguido la preparación de este libro paso a paso y capítulo a capítulo, y ha contribuido con recomendaciones editoriales muy útiles y con importantes críticas. Gracias a Manny Ness por leer y respaldar el libro, y por compartir sus ideas y experiencia. Gracias a Pablo Ghigliani por su amistad duradera y por los momentos incontables de discusiones mientras realizábamos el trabajo de campo, mientras trabajábamos sobre un artículo común o comentábamos los capítulos borradores.

Gracias a Carlos Gallo por la foto de portada y por facilitar los contactos con los trabajadores involucrados en las movilizaciones que se describen. Por último y no menos importante, no puedo olvidarme de la hospitalidad de Pablo Fernández mientras estuve en Córdoba ni de su amistad a lo largo de estos años.

El libro no podría haberse escrito sin la participación activa de los trabajadores, el apoyo de mi compañera y el amor de mi familia (ahora “en crecimiento”). El libro está dedicado a todos ellos.

*Maurizio Atzeni*

Loughborough, mayo de 2010



## **1. Una introducción a los abordajes teóricos en el estudio de la acción colectiva de los trabajadores**

### **La importancia histórica y teórica de la lucha de los trabajadores**

Este libro contribuye al debate sobre la naturaleza de la acción colectiva y la dinámica del conflicto laboral mediante el estudio y el relato de un ciclo de luchas protagonizadas por trabajadores en Argentina. Las formas, los tiempos, las secuencias y los resultados de los casos de conflictos son fuertemente influenciados por diferentes factores relacionados con el contexto sociopolítico y el poder organizativo de los actores involucrados. A pesar de dichas contingencias, los estudios de las luchas laborales pueden ir más allá de la descripción detallada del caso específico una vez que se sitúen en un marco más general.

En este sentido, el análisis histórico-comparativo de los ciclos de conflictividad laboral en el mundo propuesto por Silver (2003) ha ayudado a situar la lucha de los trabajadores en una dimensión transhistórica y a demostrar las interconexiones existentes entre el desarrollo histórico del modo de producción capitalista y la resistencia a este que le han impuesto los trabajadores. Ya sea siguiendo el péndulo de Polanyi sobre la resistencia social o la perspectiva marxista de la resistencia en los lugares de trabajo, el impulso capitalista de la ganancia se pone en tensión, una y otra vez, por las luchas de los trabajadores,

quienes obligan a los patrones a generar nuevas estrategias para reducir costos y mantener el margen de ganancias. Con tal propósito, se pueden identificar cuatro dinámicas: espacial, tecnológica-organizacional, productiva y financiera. La primera involucra la relocalización de las actividades productivas hacia países y regiones con bajos costos laborales. La segunda apunta a la transformación del proceso de trabajo mediante la incorporación de nuevas tecnologías. La tercera refiere a la posibilidad del capital de invertir en nuevos sectores de la industria y, la cuarta, al cambio rotundo de la producción industrial a la especulación financiera.

La reconstrucción de Silver de las dinámicas de la resistencia de los trabajadores a nivel mundial reviste importancia en varios aspectos para los estudios laborales como el que se presenta en este libro. En primer lugar, es un recordatorio sobre el carácter crucial de la acción del movimiento de los trabajadores, no solo para defender y mejorar las condiciones de grupos específicos de trabajadores, sino también para generar, a través del ejemplo, el cambio social y la progresiva emancipación de las sociedades. En segundo lugar, el hecho de que la conflictividad laboral es una constante en la historia del sistema capitalista de producción y al mismo tiempo fuente de su innovación es una garantía frente a los discursos pesimistas que predominan en el *mainstream* de las relaciones industriales y de la sociología del trabajo a nivel internacional, anunciando el fin de la acción colectiva y de la autorganización de los trabajadores. Como afirma Silver (2003):

las revoluciones en la organización de la producción y de las relaciones sociales pueden desorganizar algunos elementos de la clase trabajadora, incluso convertir algunos en “especies en extinción”, tal como han realizado, sin duda, las transformaciones asociadas a la globalización contemporánea. No obstante, las nuevas agencias y sitios de conflicto emergen junto con nuevas demandas y formas de lucha, en espejo con el terreno fluctuante sobre el cual se desarrollan las relaciones entre capital y trabajo. (19)

En tercer lugar, el uso de las cuatro dinámicas antes mencionadas como un marco teórico para el análisis contribuye a establecer conexiones entre factores que tienen una dimensión efectivamente transnacional, lo que permite observar la movilización de trabajadores en una perspectiva más comparativa y menos dependiente de consideraciones nacionales y/o conceptuales.

En este sentido, el contexto en el que se sitúan los casos de movilización incluidos en este libro es paradigmático del patrón de desarrollo capitalista en la era global, basado en dos de las dinámicas indicadas por Silver: la relocalización geográfica del capital transnacional y el cambio hacia nuevas prácticas laborales. Al igual que en muchos países en vías de desarrollo dependientes del crédito de instituciones financieras internacionales, en Argentina la década de 1990 se caracterizó por la introducción de políticas económicas de corte neoliberal a gran escala. Estas políticas incluyeron el despido de trabajadores tras la privatización de empresas públicas, el incentivo fiscal a la inversión de capitales transnacionales y, en especial, las reformas al sistema de legislación laboral orientadas a legitimar la flexibilización en el lugar de trabajo y en el mercado laboral, como así también a disminuir el poder económico y de negociación de los sindicatos. Los trabajadores reaccionaron a esta situación defendiendo sus derechos y salarios e intentando evitar ser convertidos en “especies en extinción”. Las respuestas fueron diferentes según la posición en la negociación que tenía cada grupo de trabajadores. Los grupos de trabajadores desocupados se convirtieron en la fuerza conductora del movimiento de desocupados, utilizando el corte de calle como arma de lucha (Dinerstein, 2001b). Los trabajadores del sector formal de la economía, en cambio, usaron el lugar de trabajo como espacio de conflicto mediante acciones conducidas por sindicatos u organizaciones de base (Atzeni y Ghigliani, 2007b).

Un segundo y relevante aporte para valorar la importancia teórica de la resistencia de los trabajadores en el capitalismo proviene de la tradición marxista de las Relaciones Industriales (RI) y del trabajo de

Hyman (1971; 1975; 1984; 1989; 2006) en particular. La consideración del rol de los trabajadores en el capitalismo y de las relaciones de poder que existen en dicho sistema constituye un elemento crucial para comprender las razones por las cuales los trabajadores constantemente dan la disputa por las normas y condiciones que regulan su trabajo.

En contraste con las ideas de estratificación social y con las que ven una tendencia a la homogeneización de clase, existe una profunda división de clase en las sociedades capitalistas, no solo en términos de acceso a bienes de consumo, sino también en términos de la posición de poder que trae consigo la posesión de riqueza material. Por ende, la desigualdad de la riqueza impregna el sistema. La desigualdad de oportunidades va a reproducir el mismo desequilibrio en la sociedad, en la cual los intereses de aquellos que dependen de un salario para vivir van a entrar siempre en contradicción con el imperativo de la ganancia empresarial.

Mientras la desigualdad y la división de clases son importantes para enmarcar el entorno social de la resistencia de los trabajadores, el hecho de que el trabajo sea considerado una mercancía genera conflictos sobre la distribución del ingreso y la estabilidad laboral. Respecto de lo primero, “los salarios y condiciones que naturalmente buscan los trabajadores como medio para llevar una vida decente representan un costo para el empleador, que recorta sus ganancias y por lo que, naturalmente, resistirá las presiones para mejorarlas”. En cuanto a la estabilidad laboral,

debido a que el empleador debe considerar al trabajo como un costo a minimizar, su interés está puesto en retener un trabajador activo solo cuando le sea redituable. Ello significa que los empleos de los trabajadores están siempre a merced de las fluctuaciones económicas y tecnológicas. (Hyman, 1975: 19-20)

Existe, por lo tanto, una asimetría permanente en la transacción trabajo-capital. Mientras que los “asalariados libres” dependen del trabajo y son frecuentemente obligados a vender su fuerza de trabajo en

condiciones impuestas externamente, los empleadores son frecuentemente libres de elegir los trabajadores que quieren y de establecer las condiciones de trabajo. Más importante aún resulta la naturaleza ficticia del trabajo como una mercancía; el hecho de que el empleador está comprando la capacidad de trabajar, no el trabajo en sí mismo, conlleva su derecho de controlar el proceso de trabajo y la jornada laboral a fin de maximizar el esfuerzo de los trabajadores. “El tiempo durante el cual trabaja el obrero es el tiempo durante el cual el capitalista consume la fuerza de trabajo que ha adquirido. Si el obrero consume para sí mismo el tiempo a su disposición, roba al capitalista” (Marx, 1976: 342).

La implementación del control gerencial, que responde a la rentabilidad y no sobre el factor humano, puede ser percibido como autoritario y coercitivo y, por ende, ser una fuente potencial de conflicto. Una vez que ello se combina, por un lado, con la pérdida de control y de autonomía en el proceso de trabajo por parte de los trabajadores y, por el otro, con la separación del fruto de su trabajo; la alienación, entonces, también contribuye a incrementar un conflicto potencial. El trabajo, en lugar de ser una actividad orientada conscientemente a un fin en la que el trabajador “disfruta como el libre desarrollo de sus propias capacidades físicas y mentales” (284), *se transforma en una actividad desagradable, agotadora y deshumanizante.*

Luego de considerar el número de áreas potenciales en las que los intereses de los trabajadores y de los empleadores difieren, no nos sorprenderá ver la relación laboral como un campo de batalla en el que una “frontera invisible de control se define y redefine en un proceso continuo de presión y contrapresión, de conflicto y acuerdo, de luchas explícitas y tácitas” (Hyman, 1975: 26).

La idea de una contradicción básica es también compartida por la que se ha definido como ‘perspectiva materialista’. Esta, al tratar de superar los paradigmas marxistas, sostiene el hecho de que “el capitalismo es explotador en tanto que la plusvalía se genera bajo los límites del proceso de acumulación” (Edwards, 1986: 321) y por ello, esa “contradicción estructural”, noción que elude la cuestión de que capitalistas

y trabajadores son siempre clases antagónicas que defienden intereses diferentes por completo, es el término que “refiere a la básica división entre capital y trabajo” (55). No se puede negar que el conflicto no siempre está abierto, que trabajadores y gerentes encuentran con frecuencia formas de convivencia y adaptación mutua y que sus metas concretas también pueden superponerse. Más aún, desde un punto de vista estadístico, el conflicto no es algo que sucede a diario, ni tampoco la explotación, entendida como la extracción de plusvalía, se manifiesta como un concepto evidente para el trabajador.

Por ende, la existencia de una contradicción estructural o de un conflicto de intereses entre el capital y el trabajo hace de la resistencia de trabajadores una acción racional, aunque permanezca como potencia. Su transhistoricidad, no obstante, nos debería llevar a considerar las diferentes formas en las que aparece, su grado de fuerza y organización colectiva requerida, y los límites institucionales e ideológicos impuestos sobre ella.

### **Formas de acciones colectivas: ¿espontáneas u organizadas?**

Las huelgas han sido consideradas frecuentemente casi como sinónimos de la acción colectiva. Ciertamente, ello parte de una buena razón en tanto las huelgas representan, sin dudas, el signo más evidente de la fuerza y el poder que ejercen los trabajadores en defensa de sus derechos. El uso efectivo o, con mayor frecuencia, la amenaza a utilizar el arma de la huelga es casi una condición necesaria para la existencia de los sindicatos. Las huelgas, al interrumpir la producción, no solo producen un daño directo al empleador, sino también a otros miembros de la sociedad. Por lo tanto, la idea de que la huelga representa un comportamiento antisocial y debería ser reprimida ha encontrado, con frecuencia, espacio en el debate político y en los sistemas legislativos. Las huelgas, entonces, operan en dos niveles. Por un lado, son el signo

más evidente de la falta de satisfacción de los trabajadores con sus salarios y condiciones laborales, y son parte de la lucha de poder en la frontera de control. Por otro lado, en virtud de que las sociedades dependen de la voluntad de los trabajadores para trabajar, las huelgas han sido usadas, con frecuencia, tanto en el plano simbólico para representar el antagonismo de los intereses de clase en las sociedades, como en el plano estratégico como una clave para la revolución social (como sostiene Rosa Luxemburgo en su tesis de la huelga de masas). Más aún, dada su importancia para las relaciones y políticas laborales, las huelgas han sido documentadas y registradas en análisis estadísticos y, por ende, fueron objeto de mediciones y estudios longitudinales (ver, por ejemplo, Franzosi, 1995; Kelly, 1998; Van der Velden *et al.*, 2007).

En comparación con otras formas de acción colectiva como el sabotaje, el trabajo a reglamento o los boicots; las huelgas son por lo general más costosas e involucran cuestiones complejas de identidades colectivas de grupo y de respeto por las reglas y los mecanismos formales. Debido a esto, las huelgas normalmente requieren un nivel consistente de organización y, como corolario implícito de esto, la existencia de sindicatos formales representativos. La asociación lógica y la secuencia –conflicto industrial, huelgas, sindicatos– pueden representar por cierto un patrón importante en la construcción de la acción colectiva, pero se aplica principalmente a trabajadores del sector formal en países con un sistema establecido de relaciones industriales en donde el conflicto y los sindicatos tuvieron un alto grado de institucionalización. El uso de este modelo, al que podemos denominar “acción colectiva institucionalizada” es, no obstante, insatisfactorio. En primer lugar, porque excluye del foco de análisis a la gran mayoría de los trabajadores en el mundo que pertenecen al sector informal de la economía, donde la asociación de trabajadores es difícil o está prohibida. En segundo lugar, porque no tiene en cuenta huelgas extraoficiales en sectores donde los trabajadores están formalmente representados. Y, en tercer lugar, porque al enfocarse en los sindicatos como organizadores de la acción

colectiva, deja de lado la importancia teórica de la autorganización: la capacidad propia de los trabajadores para movilizarse.

En la tercera edición de su famoso libro *Strikes*, Richard Hyman (1984) apunta pertinentemente al hecho de que el relato que no ha sido contado es “que la típica huelga británica es tanto extraoficial como inconstitucional”<sup>1</sup> y que ello es así dado que “los trabajadores son reacios a sentir una obligación moral a un mecanismo que consideran discriminatorio u obsoleto (...) el consentimiento de los trabajadores no debería ser tomado como algo dado por gerentes y dirigentes sindicales” y por lo tanto, hay “una razón más fundamental para los paros institucionales, que es inherente a las relaciones laborales en sí mismas” (39-40).

Estas formas de acción colectiva, en las que en un primer momento el poder de movilización de los trabajadores se expresa de manera espontánea y descoordinada, poseen una relevancia tanto histórica como teórica. De modo cíclico pero inflexible, los movimientos de base y las protestas espontáneas de trabajadores han aparecido en muchos países y en diferentes momentos. Desde los soviets de la Revolución Rusa a los *consigli di fabbrica* en Italia durante el denominado Bienio Rojo en 1919-21, de la Resistencia Peronista (1955-57) a las luchas clasistas de orientación marxista de la militancia de base en la Argentina de los setenta, desde la huelga de Pilkington en 1970 a las huelgas recientes en las refinerías británicas del sector de la construcción, desde los secuestros de los gerentes por parte de los trabajadores de Caterpillar en Francia hasta la reaparición de las ocupaciones en Argentina, Italia y el Reino Unido; la acción colectiva de los trabajadores ha seguido con frecuencia patrones diferentes de la “acción colectiva institucionalizada”.

Más aún, la frontera entre la espontaneidad y la organización es difusa. Una acción que surja a destiempo entre un grupo de trabajadores necesita alcanzar un nivel mínimo de organización si busca sostenerse

<sup>1</sup> En el Reino Unido la huelga no es un derecho constitucional y su ejercicio está estrictamente regulado por ley.

en el tiempo. En contraposición a ello, una acción planificada puede tomar espontáneamente un curso diferente en el desarrollo de una lucha. Las dinámicas específicas de las relaciones laborales, las diferentes condiciones del proceso de trabajo y las posiciones más o menos favorables de los trabajadores en el sistema económico pueden constituir factores que contribuyan a la determinación del tipo de acción colectiva disponible para los trabajadores.

Se pueden distinguir dos sentidos para destacar la importancia que tiene la aparición recurrente en la historia de los casos de movilización espontánea y de base, como así también de las diferentes formas en las que la acción colectiva va cambiando conforme al desarrollo de la relación entre el capital y el trabajo. Por un lado, estas apariciones indican con claridad que, a fin de forjar una base sólida para el entendimiento teórico de la acción colectiva, se deben enfatizar las condiciones estructurales que la generan. Por el otro lado, existe una necesidad de larga data para poder concebir y desarrollar aquellas organizaciones representativas de los trabajadores que puedan construirse sobre esta resistencia generada por el sistema.

En tanto este libro contribuye a los aspectos teóricos de la acción colectiva y con ello, apunta a promover un abordaje militante para la autorganización de los trabajadores, no habrá un enfoque directo en el debate más amplio sobre las estrategias de renovación o revitalización del movimiento obrero. Sin embargo, considerando el rol histórico de los sindicatos como organizadores de la clase trabajadora y como actores políticos, y con la resiliencia y adaptabilidad de esta forma de asociación a los cambios productivos y sociales, los debates teóricos sobre la acción colectiva de los trabajadores van necesariamente de la mano de muchas cuestiones y de abordajes sociológicos del sindicalismo. En la próxima parte, voy a reconsiderar algunos de estos abordajes, en particular, mirando a los movimientos pendulares del sindicalismo entre la institucionalización y la expresión de poder de la clase trabajadora.

## La función del sindicalismo y la acción colectiva

Los sindicatos son organizaciones profundamente contradictorias y complejas, cuya naturaleza y función se debaten con intensidad. Por un lado, han sido históricamente el canal por el cual encontraron expresión las reivindicaciones de los trabajadores, en tanto representación y defensa de sus intereses en los lugares de trabajo y a niveles políticos. Por el otro lado, dado que esta defensa ha implicado siempre una negociación sobre el costo laboral, los sindicatos han asumido necesariamente un rol de intermediarios en la relación entre el capital y el trabajo.

Las perspectivas marxistas revolucionarias sobre los sindicatos por lo general se han enfocado en las contradicciones generadas por este rol de intermediación; pasando del pesimismo al optimismo, en estrecha relación con los diferentes momentos y contextos históricos y con una mirada sobre la función de los sindicatos inexorablemente limitada a las negociaciones sobre el costo laboral o con una funcionalidad central a la resistencia de la organización de los trabajadores (Hyman, 1971). Desde las tesis de Lenin sobre los límites de las luchas económicas sindicales para generar una consciencia revolucionaria hasta los ataques de Trotsky a la dirección burocrática, desde el énfasis de Luxemburgo en la militancia de bases y la espontaneidad de la lucha en relación con la centralización hasta la crítica de Gramsci a los sindicatos como instituciones capitalistas; lo que ponen en evidencia todas estas perspectivas marxistas revolucionarias es probablemente la tensión y dualidad existente en la naturaleza de los sindicatos: una expresión del poder de la clase trabajadora y a la vez de la búsqueda del compromiso.

Entre los marxistas revolucionarios, el análisis de Gramsci (1969) sobre la naturaleza compleja del sindicalismo es probablemente el más exhaustivo, no solo porque establece relaciones directas entre las determinaciones estructurales e ideológicas, sino también porque prevé, en los consejos de fábrica, una organización alternativa de la clase

trabajadora. Comenzando por el hecho de que los sindicatos –como organizaciones cuyo principal objetivo es la negociación del costo laboral– están imbuidos por una ideología capitalista, Gramsci explica el conservadurismo y la burocracia dominante en estas organizaciones como una función de las condiciones estructurales que son parte del quehacer cotidiano en lugar de ser factores dependientes de beneficios materiales de individuos específicos. Desde esta perspectiva, el reconocimiento por parte de los empleadores de los sindicatos como agentes del proceso de negociación –en el cual se involucran elementos de confianza y de respeto por los acuerdos– creó las condiciones para la imposición disciplinar en la fuerza de trabajo y, por ende, para la reducción de los espacios de participación democrática. Mayor evidencia de esta tendencia piramidal en la toma de decisiones se podía encontrar también en el rol fuertemente especializado que se requiere para participar en la mesa de negociación colectiva. En general, la mirada de Gramsci sostiene que, al aceptar el rol de negociadores del costo laboral, los sindicatos fueron también aceptando la imposición de un sistema de reglas creado en un modo funcional a la ideología burguesa. En este sentido,

la estructura de un sindicato materializaba ciertas ideas sobre democracia, autoridad y burocracia; la maquinaria de la negociación colectiva materializaba la idea de dos partes que se reúnen regularmente para intercambiar ofertas y reclamos, y que normalmente llegaban a un acuerdo. (Kelly, 1988: 64)

La lógica de la relación laboral se entiende así como un intercambio mercantil entre partes en el cual los sindicatos aceptan el sistema de negociación. De este modo, dicha relación no solo se fortalece ideológicamente, sino que también se impone concretamente a los trabajadores al subordinarlos a regulaciones y prácticas disciplinares.

El énfasis de Gramsci en los consejos de fábrica, en tanto organizaciones alternativas de los trabajadores, puede ser criticado por no considerar el nivel de penetración que la institucionalización puede tener

incluso en este tipo de organizaciones clasistas (67). No obstante, nos interesan dos aspectos: la visión de Gramsci de los consejos de fábrica, en tanto organizaciones en los lugares de trabajo que trascienden las divisiones aptitudinales y sectoriales que incluyen la representación de toda la fuerza de trabajo, así como también la necesidad de disputar el control capitalista del proceso de trabajo.

El primer aspecto, al referirse a una organización clasista, horizontal, abierta y democrática, debería ser reconsiderado en toda reformulación de una renovación sindical, especialmente en contextos de mercados laborales que generen fragmentación y división entre trabajadores. El foco en el proceso de trabajo, en tanto campo de batalla cotidiano de los trabajadores, constituye, al mismo tiempo, un antídoto para la institucionalización; estrategia necesaria para los sindicatos que van más allá de la lógica de las relaciones laborales y base para desarrollar la identidad colectiva de los trabajadores. Podría afirmar que la importancia de estos aspectos recae en el discurso contrahegemónico que estos ayudan a formular: se reconoce tanto una alternativa como una estrategia a seguir. Esto resulta particularmente importante cuando consideramos que, incluso las modalidades organizativas de base (con frecuencia, forjadas en el conflicto y con mayor disposición a la disputa activa del *status quo*) han quedado históricamente inmovilizadas por contradicciones similares a aquellas que habían experimentado los sindicatos tradicionales.

En este sentido, retomando a Darlington (1994) y su marco teórico para las acciones de delegados sindicales, se pueden distinguir tres tendencias contradictorias: resistencia/conciliación en relación con la gerencia, democracia/burocracia en relación con los miembros y dependencia/independencia en relación con las autoridades sindicales de tiempo completo. Sin embargo, “cada uno de estos polos opuestos deben entenderse no como una proposición fija en términos de una lógica excluyente (uno u otro), sino en constante movimiento, reflejando y, al mismo tiempo, transformando las condiciones sociales de las cuales son parte” (Darlington, 1994: 33). Este movimiento y dinamismo

reflejan tanto la correlación de poder cambiante en el lugar de trabajo como el antagonismo general entre clases a nivel social. Como resultado, las tendencias contradictorias antes mencionadas aparecerán siempre en combinaciones diferentes en relación con condiciones generales y específicas. No obstante, en un sistema que reproduce las condiciones que favorecen y fortalecen el poder del capital

el factor más importante que influye en la correlación de fuerzas entre clases sociales en favor de la clase trabajadora es su iniciativa propia, independiente y su auto-organización por medio de la lucha colectiva en el lugar de trabajo. De ello se desprende que un factor crucial para cambiar la relación de poder en el lugar de trabajo es el desarrollo de organizaciones sindicales con estructuras delegativas cohesionadas y ratificadas internamente, que sean capaces de ejercer presión directamente en el punto de producción; lo cual permitirá explorar nuevos caminos en la lucha contra el capital y sus prerrogativas. (Darlington, 1994: 34)

Este énfasis en las estructuras de los lugares de trabajo como vehículos para mejorar la defensa de los intereses de los trabajadores, en tanto rechaza la necesidad de usar el poder institucional de los sindicatos para obtener ventajas, representa un aporte al debate vigente sobre la renovación sindical orientada en el mismo sentido contrahegemónico usado por Gramsci en la idea de los consejos de fábrica. Tal como sostuvo recientemente Cohen (2006) en su convocatoria a reconstruir el poder del movimiento obrero, no necesitamos una mirada “desde arriba” del movimiento sindical, sino una visión de las formas de consolidación de las capas de activismo militante originadas en la “resistencia de base que casi siempre está por emerger en diferentes momentos, en diferentes sectores, incluso en las circunstancias más desalentadoras” (2). Bajo esta perspectiva, lo que se requiere, entonces, es una organización democráticamente dirigida que pueda desarrollar estructuras horizontales, consciencia de clase e independencia del capital: un sindicato más cercano al movimiento que a la institución.

Esta visión de la organización y de la representación de los trabajadores juega un papel importante en la instalación de un discurso y una práctica contrahegemónica, en especial, respecto de los abordajes pluralistas sobre la renovación del sindicalismo y el movimiento obrero. Al mismo tiempo, no obstante, las tendencias contradictorias en las que con frecuencia se ven atrapadas incluso organizaciones de base imponen mayor profundidad aún en la reflexión sobre el rol, el significado y las posibilidades concretas de las formas sindicales directas y democráticas en los lugares de trabajo. ¿Qué instrumentos formales deberían usarse para garantizar la participación en un contexto que constantemente tiende a dividir los trabajadores en función de sus aptitudes y condiciones salariales? ¿Cómo evitar la transformación de militantes en burócratas en las dirigencias sindicales? En tanto que las movilizaciones de base y las experiencias de lucha llevan, sin dudas, a generar un mayor grado de consciencia, ¿cómo se puede mantener esto y, al mismo tiempo, ampliar los espacios de participación de los trabajadores? En función de ello, ¿por qué, entonces, temáticas como el control sobre el proceso de trabajo y la autogestión de los trabajadores son tan escasamente consideradas al diseñar estrategias de acción?

La construcción de las organizaciones representativas de los trabajadores está plagada de dificultades y depende de múltiples factores y fuerzas contradictorias. El poder de negociación de los trabajadores se ve influenciado por la movilización activa de las empresas, por el rol del Estado o por el nivel de desarrollo tecnológico y de segmentación del mercado laboral. La inclusión de abordajes reformistas o revolucionarios del sindicalismo que reflejen, a su vez, perspectivas socio-políticas, puede ayudar a complejizar esta cuestión.

De todas estas complejidades y en el contexto conflictivo de las relaciones entre el capital y el trabajo, la historia de la organización de los trabajadores ha estado siempre caracterizada por una oscilación entre la institucionalización y la emancipación de trabajadores, entre una búsqueda, por un lado, por el compromiso y el reconocimiento y, por otro, por la acción directa; lo cual refleja las relaciones de poder en los

lugares de trabajo y en la sociedad. Esto no es nuevo. Al menos no lo es para quienes ven cambios en el trabajo y mejoras de las condiciones laborales en términos dialécticos y en función de las luchas de los trabajadores. Sin embargo, paradójicamente, lo que estas luchas han causado, al fortalecer el poder organizacional e institucional de sus entidades representativas, es la transformación de los sindicatos en un fetiche. De este modo, en términos de acción colectiva, desaparecen las múltiples expresiones de oposición de los trabajadores al orden capitalista y solo se da lugar a huelgas organizadas por los sindicatos. La interpelación a la iniciativa autónoma y a la autogestión de los trabajadores es usualmente desestimada. La participación de los procesos internos de decisión se reduce a la democracia representativa. El poder de los trabajadores no se construye sobre una oposición y una movilización activas, sino sobre la presión ejercida a partidos políticos.

El corolario de esta situación, en la que “todo comienza y termina” con un sindicato, es una sensación confusa entre impotencia y pesimismo que se produce en la izquierda moderada tras fuertes retrocesos de los sindicatos en los países industriales más grandes. Desafortunadamente, esto ha producido un abordaje más reformista aún, en el cual el aumento de la flexibilización y de la precarización son solo dos aspectos.

## **El abordaje de la investigación y el esquema del libro**

Los debates presentes en esta introducción establecen el amplio contexto teórico en el cual deben ser situados los estudios de las luchas y de la acción colectiva de los trabajadores. En primer lugar, hemos considerado los determinantes históricos y teóricos de las luchas de los trabajadores. Tanto la contradicción estructural como el conflicto de intereses que existen entre capital y trabajo tienen, en sí mismos, el potencial para producir una resistencia espontánea. Si bien esto es un

resultado natural de las relaciones laborales, la acción colectiva de los trabajadores puede variar en su forma y en su nivel de fuerza también según la articulación de dinámicas geográficas, históricas, tecnológicas y financieras. Frecuentemente, esta resistencia resulta en la constitución de organizaciones colectivas que buscan representar a los trabajadores. En función de ello, hemos considerado la tendencia histórica de concentrar todas las formas de acción colectiva en la huelga y, como resultado, el establecimiento de un modelo de “acción colectiva institucionalizada”, que se basa en la secuencia que se desprende de la asociación lógica entre el conflicto industrial, la huelga y los sindicatos. En oposición a ello, no obstante, los casos de lucha de los trabajadores a lo largo de la historia y a lo ancho del espacio geográfico, nos indican la existencia de formas de autorganización. En la tercera parte del capítulo, hemos recuperado diferentes abordajes de la acción colectiva de los trabajadores, observando los roles contradictorios que han tenido los sindicatos al alternar entre la promoción y el control de movilizaciones surgidas desde las bases.

En general, el abordaje utilizado en este libro rehabilita una visión de la acción colectiva como expresión del poder de los trabajadores tanto determinada por la estructura como originada desde las bases. La importancia de los dirigentes, de las organizaciones establecidas de trabajadores y de los partidos políticos resulta, con frecuencia, fundamental para contrarrestar la tendencia del capital para crear divisiones entre los trabajadores. Sin embargo, las explosiones repetidas y espontáneas de resistencia de los trabajadores son testimonio de su poder de autorganización.

En consecuencia con ello, el segundo capítulo presenta lo que hemos definido como una perspectiva marxista de la acción colectiva de los trabajadores. Consideramos que hay tres formas en las que esta perspectiva marxista puede distinguirse de otras: primero, apunta a evitar explicaciones basadas en la subjetividad y en los individuos, segundo, se enfoca en la centralidad de las contradicciones del proceso de trabajo capitalista en pos de explicar la naturaleza de la acción

colectiva y tercero, le otorga a la solidaridad generada por la cooperación en el proceso de trabajo una función clave en la colectivización de las demandas de los trabajadores. En tal sentido, el capítulo se organiza en tres partes. La primera es una crítica de la teoría de la movilización de Kelly (1998) a raíz del rol que él asigna a la injusticia, un concepto subjetivo cuya forma y contenido son determinados por líderes. La segunda, partiendo de la anterior, explora los estudios de Marx sobre la naturaleza del proceso de trabajo capitalista a fin de demostrar la manera en que las dinámicas internas a este último producen tanto oportunidades como limitaciones para la acción colectiva. En la tercera y última sección, el capítulo recupera la importancia de la solidaridad a la luz de su centralidad en el proceso de trabajo. En general y a lo largo de esta reconstrucción, el capítulo busca aportar a una perspectiva marxista con una teoría de la acción colectiva que sea teóricamente sólida, como así también útil en la construcción de *organization*.

El capítulo tres incluye un análisis de la movilización laboral y social en Argentina desde la Segunda Guerra Mundial hasta el presente, con el objeto de identificar tendencias que puedan haber influenciado los casos investigados. La información recolectada durante el trabajo de campo sirvió como punto de partida para considerar tres cuestiones a ser desarrolladas en diferentes partes del capítulo: la represión militar y sus efectos en la movilización de los trabajadores, la actitud de los trabajadores hacia los sindicatos y el contexto sociopolítico en el momento de la movilización. Las tres partes brindan evidencia de cómo, en la historia del movimiento obrero en Argentina, en un contexto de politización y de lucha de clases a través de la autorganización de los trabajadores, se han producido movilizaciones espontáneas y sin dirigencias que las encabecen, similares a uno de los estudios de casos presentados más adelante en el libro. La recurrencia de este tipo de acción colectiva en la historia de Argentina ayuda a establecer una conexión ideal entre las consideraciones teóricas incorporadas en el capítulo dos y el análisis empírico de los casos de acción colectiva que han sido objeto de esta investigación, desarrollados en los capítulos cuatro y cinco.

El capítulo cuatro reconstruye en detalle dos sucesos diferentes de movilizaciones de trabajadores, poniendo el foco en las dinámicas que provocaron la toma espontánea de la fábrica FIAT de Ferreyra y la toma conducida por el sindicato de la planta CIADEA-Renault de Santa Isabel, ambas ubicadas en la ciudad de Córdoba. Se realiza una comparación entre ambos casos no a fin de establecer el mejor modelo para la acción colectiva, sino para examinar los roles de la injusticia y de la solidaridad en la construcción de la acción colectiva. Los casos de acción espontánea constituyen evidencia acerca de los diferentes significados a los que puede asociarse la noción de injusticia incluso en el mismo lugar de trabajo y, más importante aún, sobre cuán deficiente se torna dicho concepto a la hora de teorizar la acción colectiva. Se brinda evidencia también a fin de demostrar cómo, en ambos casos, diferentes factores fueron favoreciendo o restringiendo el desarrollo de la solidaridad.

En función de esto, el capítulo cinco se centra en el análisis de los sucesos que tuvieron lugar en FIAT en el año de la primera toma. En este caso y considerando el ciclo completo de conflictos y resistencias tanto desde la perspectiva de la empresa como de los trabajadores, podemos identificar el rol que tuvo la dirigencia y la organización para fortalecer la solidaridad y acompañar la radicalización de los trabajadores, como así también las prácticas represivas que llevó adelante la empresa con el objeto de fragmentar a los trabajadores y romper sus lazos de solidaridad.

En el capítulo seis, se recuperan los principales hallazgos y suposiciones de la investigación a fin de enfatizar dos aspectos que, en particular, revisten una importancia metodológica y teórica: la necesidad de considerar la acción colectiva como un proceso y de abordarla desde una perspectiva radical. El hecho de que, en concreto, muchos factores puedan influenciar potencialmente la capacidad de acción de los trabajadores no necesariamente implica que esta sea coyuntural en su naturaleza. Más bien lo contrario, la acción colectiva se desarrolla como

un proceso –que puede ser comprobado empíricamente– que sigue las dinámicas contradictorias del proceso de trabajo capitalista.

Así, desde esta perspectiva, *radical* ha significado literalmente llegar hasta las raíces del problema, utilizando los enfoques marxistas sobre la naturaleza del proceso de trabajo, pero también ha implicado proponer una conceptualización de la construcción de poder de los trabajadores fundada en la autorganización, que vaya más allá de los sindicatos como instituciones.



## 2. Una perspectiva marxista sobre la acción colectiva de los trabajadores<sup>2</sup>

### Introducción

¿Qué es lo que lleva a los trabajadores a cuestionar regularmente la realidad que los rodea y cómo organizan sus protestas? Responder estas preguntas cruciales siempre ha estado en el centro del pensamiento marxista y los estudios laborales. En esta tradición, existen debates fundamentales en torno a la estructura y la acción, y entre condiciones subjetivas y objetivas en las movilizaciones de los trabajadores. Este capítulo se propone aportar al debate teórico en la academia y dentro de la militancia, al reconstruir una teoría de la acción colectiva de los trabajadores sustentada en cuatro pilares principales: la necesidad de evitar explicaciones basadas en la subjetividad y el individualismo, la centralidad de las contradicciones del proceso de trabajo capitalista, la necesidad de desmitificar constantemente el capital y el redescubrimiento de la solidaridad.

Teniendo en cuenta este contexto y basándose en obras anteriores (Atzeni, 2009), el capítulo comienza con una crítica a la teoría de la movilización de Kelly (1998) por el rol que juega el concepto de injusticia: un concepto subjetivo, individualista, considerado como la base

<sup>2</sup> Capítulo traducido por M. Campanella y revisado por L. Seia.

de toda movilización. La siguiente parte retoma el proceso de trabajo capitalista, que al erigirse al mismo tiempo como un espacio de valoración del capital y de cooperación de los trabajadores, crea contradicciones constantemente en términos de las oportunidades y los límites a la acción colectiva de los trabajadores. La parte final destaca la importancia de reconsiderar la centralidad teórica de la solidaridad. Ya que se trata de la relación social que refleja la naturaleza colectiva del proceso de trabajo, posee relevancia como herramienta de acción y en la organización de los trabajadores.

### **Crítica a la teoría de la movilización**

La publicación, en 1998, del libro de John Kelly, *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, marcó un hito en el campo de las relaciones industriales y de los estudios laborales tras una década de investigaciones dominadas por la Gestión de Recursos Humanos (HRM en inglés) –bajo cuyo paradigma han sido subsumidos, en el mundo anglosajón, los estudios de las relaciones laborales– y en un contexto de retroceso del trabajo y de las organizaciones sindicales.

Para aquellos que abordaron las relaciones industriales en el marco de los estudios etnográficos del trabajo de los años setenta y de la sociología de la acción sindical, la obra de Kelly fue importante por dos razones fundamentales. En primer lugar, ofreció un marco teórico para el estudio de la microdinámica de los conflictos laborales y para entender las olas de movilización y contramovilización desde una perspectiva histórica. En segundo lugar, al ubicar el trabajo en el centro de la escena, al basar su análisis sobre la visión marxista de la sociedad y al defender la resiliencia del colectivismo en un período donde el individualismo era tan promovido, su obra constituyó una convocatoria

política a contrarrestar los estudios laborales dominados por la teoría de la Gestión de Recursos Humanos.

Debido a su amplia perspectiva y su enfoque crítico, el libro se convirtió, en la última década, en lectura obligatoria para todos aquellos interesados en el estudio de la organización del trabajo y la acción colectiva. Además, se encuentra entre las referencias marxistas que suelen citarse dentro de un ámbito predominantemente pluralista como el de los estudios sobre Gestión de Recursos Humanos.

El argumento principal de Kelly, plasmado en lo que él denomina la teoría de la movilización, establece que las relaciones sociales en los lugares de trabajo y la acción colectiva pueden explicarse y promoverse a través del estudio de la interrelación de una serie de categorías analíticas: la injusticia, la dirigencia, la oportunidad y la organización. En el modelo, la reconstrucción de la acción colectiva es el resultado final de un proceso en el que el sentimiento genérico de injusticia de los trabajadores se transforma o se hace explícito por medio de líderes –existentes o naturales– que atribuyen las causas de injusticia al empleador y que, en presencia de una mínima estructura organizativa y de una oportunidad estratégica, instan a los trabajadores a movilizarse.

Cada categoría y el modelo en su totalidad constituyen una herramienta poderosa y un punto de partida para el análisis de las estrategias de organización utilizadas por los trabajadores en situaciones de movilización y de contramovilización. En años recientes, esto ha sido reflejado en una serie de trabajos que utilizaron el modelo de Kelly relacionados con el liderazgo (Darlington, 2007; 2001; 2002; Green, Black y Ackers, 2000; Metochi, 2002), la organización de los sindicatos (Gall, 2000b; 2003; Kelly y Badigannavar, 2005), la injusticia (Brown Johnson y Harley, 2004) y el género (Cox *et al.*, 2007). Aunque estos investigadores ampliaron y comprobaron empíricamente la teoría, sus conclusiones no cuestionan los supuestos fundamentales de Kelly: que la teoría de la movilización está basada en la injusticia y que los dirigentes son fundamentales a la hora de encuadrar este sentimiento de injusticia en una acción colectiva.

La obra de Kelly ya ha sido criticada de forma acabada (Gall, 1999; 2000a) desde diferentes perspectivas (para una revisión ver Gall, 2000a) y en diferentes momentos (el más reciente, Fairbrother, 2005). En las páginas siguientes, trataré puntualmente la injusticia, ya que considero que es crucial revelar la subjetividad y el individualismo que esconde el concepto y, por ende, clarificar cuán inapropiado es para explicar el fenómeno colectivo.<sup>3</sup>

A pesar de la formación intelectual de Kelly (1998) y su trabajo realizado dentro de la tradición marxista de las relaciones industriales presente en toda su teoría de la movilización –en sí, un buen remedio teórico para cualquier tipo de explicación que pueda estar basada sobre experiencias puramente subjetivas–, se observa una contradicción en la centralidad que le otorga a la injusticia en su teoría (“el *sine qua non* de la acción colectiva” [27]), lo cual “debería constituir el núcleo de la agenda intelectual de las relaciones industriales” (126) y, en particular, en el encuadre de los intereses de los trabajadores (“la injusticia percibida es el origen de la definición colectiva de los intereses de los trabajadores” [64]). Por un lado, queda claro que el conflicto laboral es característico de las relaciones antagónicas que existen entre trabajadores y empleadores en el sistema capitalista y que, debido a esto, surgen dos clases de intereses divergentes y a veces contrapuestos (Hyman, 1975). Por otra parte, le asigna importancia teórica a un concepto

<sup>3</sup> En relación con mi argumento, vale aclarar, en este contexto, la cuestión acerca de la confianza excesiva de Kelly en los teóricos de los movimientos sociales y en la psicología social para la construcción del nivel micro de su teoría de la movilización, en tanto si pudo haber representado una desviación epistemológica del trasfondo general genuinamente marxista de su teoría. Ghigliani (2010) se ha centrado en este aspecto al demostrar cómo la tendencia de los teóricos de los movimientos sociales y de la psicología social a pensar la acción colectiva como un conjunto de individualidades puede haber dejado una marca original en la teoría de Kelly, en especial si pensamos en el uso que hace del concepto de *injusticia* y si consideramos sus referencias frecuentes, en su texto de 1998, a la construcción de la acción colectiva fundamentalmente como la suma de percepciones individuales.

como el de injusticia que es deficiente tanto por apelar a valores morales y éticos como por su propia indeterminación.

Como expuso Gramsci (1991), “los conceptos de equidad y justicia son puramente formales (...) en un conflicto, todo juicio moral es absurdo, ya que puede estar basado sobre exactamente la misma información existente que el conflicto tiende a modificar” (179). Por consiguiente, “justo” o “injusto” constituyen juicios morales y, como tales, dependen del valor y del significado que cada parte del conflicto le atribuya. Los conceptos reflejarán creencias, realidades y relaciones hegemónicas de poder que una sociedad específica posee en una época histórica determinada. Siempre habrá injusticia; siempre habrá un sentimiento de agravio, de explotación y de falta de recompensa, pero la forma de injusticia nunca será igual. Es razonable pensar que se necesita una motivación para actuar, pero el problema siempre radicará en determinar el contenido emocional de las personas, si es que éste debe ser vinculado con la movilización. El valor moral que posee la injusticia y su subordinación a una ideología hegemónica necesariamente conlleva una definición del concepto en términos no absolutos, sino relativos.

El uso de conceptos basados en la moralidad siempre es problemático, especialmente en un sistema como el capitalista, que aparenta estar fundado en la libertad, pero en realidad genera coerción. Un sistema que ve las relaciones entre empleador y trabajador en términos de derechos y obligaciones mutuas, invisibilizando el modo en que las luchas entre poderes desiguales modifican constantemente esta realidad. Sin embargo, esta mistificación es tan fuerte que incluso los trabajadores que participan en las luchas son engañados por esta moralidad tan extendida. Como Cohen (2006) argumenta,

una concepción clara del capital como un enemigo de clase despiadado es ajena a aquellos trabajadores que están inmersos en una lucha apasionada donde consideran que la ley puede, en última instancia, ponerse de su lado. La idea de que la “injusticia” *per se* impulsa a los

trabajadores a la lucha se pone en cuestión en la mayoría de los testimonios de las huelgas de este libro. (206)

Desde esta perspectiva, una vez que pensamos en la moralidad de las relaciones laborales de modo acríptico, emergen aquellos supuestos que vuelven las cuestiones de justicia e injusticia carentes de sentido: el derecho a administrar de la gerencia, las justificaciones capitalistas para la eficiencia y la productividad, la repartición de las pérdidas en oposición a la concentración de las ganancias y la fuerte presencia de la lógica del mercado. Es realmente aquí, en el lugar de trabajo, donde aquel cambio en los *dramatis personae* al cual Marx se refirió, finalmente, ocurre. También es donde el trabajador “avanza con recelo, relictante, como el que ha llevado al mercado su propio pellejo y no puede esperar sino una cosa: que se lo curtan” (Marx, 1976: 214).<sup>4</sup>

Cabe preguntarse entonces, en un sistema que constantemente mistifica, ¿cuántas veces han tenido que soportar los trabajadores alguna forma de injusticia en cualquier parte del mundo? ¿Se han movilizadado siempre o debemos pensar, como argumentó Moore (1978), que aceptaban lo inevitable?<sup>5</sup> ¿Qué conexión existe entre sus sentimientos particulares de injusticia y la movilización colectiva? Sin lugar a dudas, una teoría que quiera explicar el fenómeno colectivo a partir de una base subjetiva y moralista es profundamente deficiente.

El problema persiste y, probablemente, se afianza, porque precisamente la realidad nos enfrenta con frecuencia con reivindicaciones colectivas enmarcadas en la injusticia. De tal modo, la injusticia emerge como el estandarte de los nuevos movimientos sociales y de las alianzas

<sup>4</sup> N.de T. Todas las citas de *El Capital* se han extraído de la versión Marx, K. (1976). *El Capital*. Siglo XXI Editores. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/>.

<sup>5</sup> “Las personas están evidentemente dispuestas a dar legitimidad a todo lo que sea o parezca ser inevitable, independientemente cuan doloroso que sea. De otra forma, el dolor sería intolerable. La conquista de este sentimiento de inevitabilidad es esencial para un desarrollo político efectivo de la violación moral (injusticia).” Traducción del autor del presente libro.

internacionales de trabajadores (Waterman y Wills, 2001), como un elemento funcional para la renovación del sindicalismo desde la perspectiva de la “organización sindical” (Heery, 2002), como un propósito válido para las campañas conjuntas de las organizaciones no gubernamentales y los sindicatos (Ellis, 2004) y, en términos generales, como un concepto claramente útil para darle un marco a las reivindicaciones. Es lógico pensar que, junto con una movilización, debe haber un momento cognitivo y un intercambio de ideas entre los trabajadores en los que se enmarque la injusticia. Como sugiere Gall (2000a), los trabajadores deberían sentirse seguros y deberían contar con un contexto favorable a su alrededor para poder actuar. No obstante, estos son factores que pueden influir en una movilización, pero no son las condiciones necesarias.

En la esfera de la propuesta y de la organización política, la injusticia mantiene una función catalizadora ya que resume, en una sola y potente palabra, el enfado de muchos. En este sentido, resulta un concepto muy útil para los dirigentes, quienes lo usan para articular el descontento. Esta perspectiva, sin embargo, puede sustituirse fácilmente por otros conceptos basados en valores morales que pueden cumplir una función articuladora similar (por ejemplo: la dignidad, la desigualdad o la justeza), o bien puede ser reemplazada por la apelación de los dirigentes a las tradiciones locales de antagonismo laboral y diversidad cultural en oposición al empleador. Por ende, el problema no radica en negar la existencia de la injusticia en el discurso cotidiano de los dirigentes políticos y sindicales ni en negar que los trabajadores puedan percibir realmente la injusticia de una situación, sino más bien en la deficiencia teórica que supone el énfasis en la injusticia como la base conceptual de la movilización, lo cual –según lo argumentado hasta aquí– refuerza la idea de que la acción en el lugar de trabajo solo se limitaría a una lucha por derechos en lugar de relaciones de clase y poder.

El ocultamiento simultáneo de las relaciones entre las clases y la valoración conceptual de la injusticia como la base para la movilización

no constituyen una teoría general de la acción colectiva, sino un marco conceptual para una acción funcional a la organización sindical de los trabajadores. Aunque la injusticia sea considerada como la *conditio sine qua non* de la movilización, los dirigentes son ciertamente cruciales: son los encargados de modelar la noción de injusticia, atribuyéndosela al empleador y convenciendo a los trabajadores para que se organicen y se movilicen.

No puede negarse que la movilización, por lo general, siga esta secuencia ni que los líderes siempre juegan un rol clave en ella, pero también deberíamos poder explicar aquellos casos de movilizaciones espontáneas, repentinas, en las cuales no pueden detectarse condiciones preexistentes y en donde los dirigentes no juegan un rol principal. La experiencia reciente de las tomas de fábricas en la Argentina de la poscrisis (Atzeni y Ghigliani, 2007a) es un buen ejemplo de esta tendencia. Los trabajadores tomaron las fábricas espontáneamente, sin organización ni actividad militante previa, porque no había otras opciones disponibles. Las condiciones estructurales los obligaron a reaccionar y, sorprendentemente para cualquier teoría de vanguardia, lo hicieron sin ningún tipo de preparación consciente, pero sí de forma verdaderamente revolucionaria: desafiando los derechos de la propiedad, produciendo bienes bajo el control de los trabajadores y redistribuyendo equitativamente el ingreso.

Además, ¿cuántas veces hemos sido testigo de movilizaciones fuera de las vías sindicales o con dirigencias burocráticas que fueron forzadas por la base a tomar medidas? ¿Cuántas veces estos tipos de movilizaciones pasan inadvertidas? ¿Cuántas veces los sistemas de relaciones industriales imponen reglas que dividen a los trabajadores y transforman el ejercicio de la acción colectiva en una serie de procedimientos interminables?

En la medida en que nuevas formas, tiempos y condiciones de acción estarán constantemente reinventándose –por lo general, en torno a una misma lucha–, una teoría de la acción colectiva que siga la tradición marxista nunca podrá brindar una explicación definitiva. Aun

así, se debería poder identificar las condiciones estructurales que promueven o reprimen la acción de los trabajadores a fin de desmitificar todo el sistema de supuestos que domina las relaciones entre capital y trabajo. Esto significa, en cambio, que se necesita retomar el proceso de trabajo, ya que constituye el lugar donde se reproduce constantemente la oposición entre trabajo y capital –como así también la dependencia del primero sobre el segundo– y donde se establecen los vínculos de solidaridad.

### **Un regreso al proceso de trabajo**

Marx fue claro cuando demostró que la naturaleza particular del trabajo como mercancía (su carácter indivisible del trabajador) impuso un primer obstáculo natural a su libre consumo por parte de los capitalistas. A fin de poder beneficiarse al máximo de lo que compraban en el mercado y para asegurarse de que la fuerza de trabajo se transformara en trabajo productivo concreto, los capitalistas debían encontrar métodos para controlar, dirigir y disciplinar a los trabajadores.

Con la cooperación de muchos asalariados, el mando del capital se convierte en el requisito para la ejecución del proceso laboral mismo, en una verdadera condición de producción. Las órdenes del capitalista en el campo de la producción se vuelven, actualmente, tan indispensables como las órdenes del general en el campo de batalla. (Marx, 1976: 402)

No obstante, así como los generales necesitan, en una guerra, reforzar el control e imponer una disciplina más estricta a las tropas, de tal modo los capitalistas deben participar en una lucha constante para incrementar la plusvalía generada por los trabajadores en el proceso de producción.

El motivo impulsor y el objetivo determinante del proceso capitalista de producción, ante todo, consiste en la mayor autovalorización

posible del capital, es decir, en la mayor producción posible de plusvalor y por consiguiente la mayor explotación posible de la fuerza de trabajo por el capitalista. (402)

Dado que la valorización estará completa una vez que el producto de trabajo se venda en el mercado y que, gracias a la libre competencia, la ley inmanente de producción capitalista se enfrenta al individuo capitalista como una fuerza de coerción externa a él (393), los capitalistas necesitarán organizar la producción y apoderarse de la plusvalía de manera que les permita volverse más eficientes y, por lo tanto, más rentables que sus competidores.

Desde el punto de vista de nuestro empleador, entonces, el proceso de trabajo es simultáneamente un proceso de producción y valorización impulsado por la competencia. Como tal, le impone primero la necesidad de encontrar los métodos que le permitan apoderarse de la mayor cantidad posible de trabajo excedente producido por los trabajadores mediante la organización y el control del proceso de producción. Luego, lo obliga a transformar este excedente en plusvalía por medio del intercambio en el mercado. Teniendo en cuenta que para la realización total del capital y su posible reproducción es imprescindible tanto la producción como el intercambio, los dos niveles siempre estarán interrelacionados y tendrán consecuencias directas para los trabajadores. Los empleadores, de hecho, pueden resolver las crisis de rentabilidad generadas en el mercado inmediatamente por medio de la reestructuración de los procesos de producción, ya sea a través de la introducción de tecnología nueva, de la intensificación y la racionalización del tiempo de los trabajadores o simplemente a través del recorte de los costos de trabajo; es decir, mediante la reducción de salarios, la introducción de la flexibilidad laboral, la utilización de la subcontratación y el traslado de la producción, o con despidos del personal.

Dado que la naturaleza del imperativo del capital es la valorización y que la competencia actúa sobre los capitalistas particulares como si fuera una ley inmanente que ejerce coerción, los intereses de los

empleadores –tanto como individuos y como clase– siempre estarán propensos a entrar en conflicto con los de los trabajadores. En realidad, no importa cuán bueno o malo sea el empleador, cuán a mediano o corto plazo sea su expectativa comercial, los trabajadores deberán enfrentarse con un sistema de reglas, control, disciplina y administración del tiempo –en el lugar de producción y con una estructura que garantice la rentabilidad–, que tarde o temprano se manifestará y ejercerá coerción sobre ellos.

Esta perspectiva sobre los intereses pone de manifiesto, una vez más, la interrelación entre la producción y la valorización en el proceso de trabajo capitalista, así como también la necesidad de verlo como un todo. Como argumenta Cohen (1987):

Las cuestiones de la valorización y la explotación, la estructuración de la organización del trabajo con el objetivo de la valorización, sumado a la presión adicional para reducir el tiempo de trabajo socialmente necesario y a las contradicciones centradas en la explotación a la cual esto da lugar se manifiestan cotidianamente en el lugar de producción como conflictos de intereses entre los trabajadores y la gerencia.<sup>6</sup> (7)

A fin de comprender la movilización de los trabajadores, es fundamental considerar la naturaleza contradictoria y conflictiva del proceso de trabajo capitalista como una organización motivada por la valorización. Las formas de resistencia espontáneas, inesperadas, no organizadas, la movilización repentina de trabajadores que eran leales y la transformación de tipos de conflicto aparentemente económicos en conflictos políticos constituyen formas de movilización que pueden explicarse con la mera referencia a la existencia de una estructura que produce condiciones para el conflicto de modo permanente. La misma estructura que justificó la emergencia histórica de los sindicatos como organizaciones representativas de los intereses de los trabajadores explica la existencia de luchas cotidianas entre los trabajadores y la gerencia en el lugar de producción. En este último contexto, es posible que

<sup>6</sup> Traducción del autor del presente libro.

los trabajadores hayan sido obligados a aceptar un sistema particular de autoridad y control, y es posible que hayan encontrado modos para acomodarse e incluso cooperar con este (Burawoy, 1979).<sup>7</sup> Pero no es el control ni la autoridad *per se* lo que genera la resistencia, sino que la motivación constante de rentabilidad de una empresa en un sistema competitivo pone en riesgo, a diario, la oportunidad de consenso, transformando prácticas de control gerencial previamente aceptadas, en una invasión intolerable para los trabajadores.

La dirección ejercida por el capitalista no es sólo una función especial derivada de la naturaleza del proceso social de trabajo e inherente a dicho proceso; es, a la vez, función de la explotación de un proceso social de trabajo, y de ahí que esté condicionada por el inevitable antagonismo entre el explotador y la materia prima de su explotación. (Marx, 1976: 402)

El potencial de resistencia de los trabajadores, de reestructuración de sus intereses, opuestos a los de sus empleadores, puede ubicarse desde una perspectiva teórica en una dinámica de producción-valoración-competencia. Sin embargo, esto no garantiza la inmanencia del conflicto en la vida social real, sino lo contrario. Para los trabajadores que viven en una sociedad capitalista, esto no significa simplemente enfrentamientos y conflictos con la necesidad del capital en el lugar de producción, tampoco significa participar en luchas en el lugar de trabajo por las “fronteras de control” o por la negociación del salario, sino la obligación de vender su propio trabajo en un mercado laboral que los individuos no pueden controlar y la dependencia de un salario para vivir. Estas condiciones de coerción son naturales, presupuestas. La explotación –en términos de extracción de la plusvalía– no forma parte del vocabulario cotidiano de los trabajadores. El capital crea una

<sup>7</sup> Como argumenta justamente Harvey (2006: 118), en un contexto como el de la relación laboral, que crea una desigualdad estructural en las relaciones de poder entre las dos partes, la naturaleza voluntaria de esta cooperación es cuestionable (traducción del autor del presente libro).

sociedad cuyos pilares parecen ser la libertad y la igualdad. Los trabajadores intercambian su trabajo por un salario promedio, intercambian sus mercancías por mercancías en el mercado. Los capitalistas compran el derecho de consumir el trabajo como mercancía, reúnen a los trabajadores para que trabajen, agregan los medios de producción al proceso de producción y así, se apropian “legalmente” de los frutos del trabajo, devolviéndolos al mercado para obtener finalmente las ganancias. Cada mejora en la sociedad se le atribuye, entonces, al capital; la explotación desaparece, la sociedad depende del capital y los trabajadores dependen del capital hasta el punto en que

los trabajadores no sólo dependen del estado del capital en general para trabajar y así poder satisfacer sus necesidades; ¡dependen de capitales particulares! Precisamente porque el capital existe en forma de muchos capitales y esos capitales compiten entre sí para expandirse, hay una base para que los grupos de trabajadores vinculen su habilidad de poder satisfacer sus necesidades con el éxito de esos capitales particulares que los emplean. En síntesis, incluso sin hablar del esfuerzo consciente del capital para dividir, podemos decir que hay una base para la separación de los trabajadores en diferentes empresas; tanto dentro de los países como entre ellos.<sup>8</sup> (Lebowitz, 2004: 4)

Nuestro análisis de las condiciones estructurales que promueven la movilización podría concluir en este punto. Los trabajadores no solamente parecen depender, sino que realmente dependen del capital para sobrevivir y suelen encontrar modos para acomodarse a este. Además, al depender de capitales particulares que operan en competencia constante, se crean condiciones para una separación y división permanente de los trabajadores. Sin embargo, en momentos y lugares diferentes, aunque de manera continua, participan en luchas contra el sistema que los está explotando. ¿Por qué? Porque el proceso de trabajo capitalista, un proceso simultáneo de producción y valorización, es intrínsecamente contradictorio. Cuando la necesidad imperiosa de rentabilidad

<sup>8</sup> Traducción del autor del presente libro.

por parte de los capitalistas destruye hasta la ilusión de una relación de intercambio equitativa, emerge la explotación. Algunas de las formas en las que esta explotación se manifiesta son los cambios en las condiciones laborales cotidianas de los trabajadores (mayor carga horaria, trabajo o peligro), un control gerencial despótico (menor libertad de acción, una definición más estricta de las tareas o separación de los trabajadores), la reducción de los salarios y los despidos.

No obstante, considerar la movilización de los trabajadores como una simple reacción a la lógica del capital reduciría todos los conflictos a una cuestión de negociación de salarios y, por lo tanto, pondría demasiado énfasis en la función económica y de concientización de los sindicatos. Es verdad que, en la mayoría de los casos, los conflictos encuentran una solución temporal mediante un acuerdo económico y los sistemas de relaciones industriales encuentran, en la negociación colectiva de los salarios, la clave para lograr un compromiso entre el capital y el trabajo. Aun así, los trabajadores no luchan solamente por una cuestión económica, sino también para reafirmar su condición de seres humanos.

Es muy poco realista suponer que, porque un trabajador sólo trabaja por dinero, se olvida por ello de las experiencias cotidianas en la fábrica. Que trate su trabajo como una mercancía no significa que él espera, como persona, que lo traten como una mercancía. Tampoco significa que esté preparado para tolerar cualquier cosa porque la paga sea buena.<sup>9</sup> (Lane y Roberts, 1971: 228)

Se trata de una oposición entre libertad y control o autoridad, entre creatividad individual y deshumanización provocada por la maquinaria, entre la existencia de seres humanos totalmente desarrollados y la alienación.

Los dispositivos tecnológicos y la autoridad necesitan de una obediencia ciega. No es de extrañarse que en huelgas salvajes (*wildcat strikes*),

<sup>9</sup> Traducción del autor del presente libro.

los huelguistas a veces hablen “como si hubiesen hecho algo importante por primera vez en sus vidas”. Esta gente proclama su condición humana y protesta que su situación laboral se la niega. (232)

Las contradicciones del proceso de trabajo capitalista crean, entonces, dos series de motivaciones diferentes –aunque convergentes y parcialmente superpuestas– para que los trabajadores participen en las luchas. La primera serie, más evidente, busca reformar las condiciones materiales de los trabajadores dentro del sistema existente. La importancia de estas luchas no debe subestimarse. En primer lugar, como se ha demostrado empíricamente y tal como la presente investigación lo ejemplifica, los trabajadores que han pasado por un proceso de lucha y movilización regresan a la vida habitual siendo personas diferentes, con un mayor grado de consciencia. En segundo lugar, un conflicto por cuestiones básicas puede intensificarse y terminar en problemas más profundos en un contexto de relevancia política y social cada vez mayor. En tercer lugar, estas luchas ayudan a establecer nuevas formas de organización de base y dirigentes con una inclinación más democrática, que promuevan una participación más activa y militante.

La segunda serie de motivaciones se refiere más a lo que Lebowitz denomina “la propia necesidad del trabajador de desarrollarse”. En un sistema que constantemente crea nuevas necesidades para los trabajadores y nos las satisface, “los trabajadores participan en una lucha constante contra el capital; luchas para reabsorber los productos de su propia actividad, ajenos e independientes; luchas para encontrar tiempo y energía para ellos mismos; luchas impulsadas por su propia necesidad de desarrollo” (Lebowitz 2003, p. 204).

De este modo, los trabajadores no son solamente sujetos pasivos de la necesidad de rentabilidad del capital, sino que poseen un rol activo en la transformación del sistema que los explota:

Según los historiadores, a ningún trabajador se le ha quitado la plusvalía sin que haya encontrado algún modo de luchar en respuesta a ello (existen varias formas de reducir la productividad) y, paradójicamente,

al responder con su lucha, las tendencias se desviaron y las formas de desarrollo se desarrollaron a sí mismas de maneras inesperadas. (Thompson, 1978: 345-46, en Harvey, 2006: 115)

Reconsiderar el lado de los trabajadores al explicar la resistencia de estos al capitalismo tiene consecuencias importantes. En primer lugar, nos aparta de una reconstrucción determinista de la realidad social, directamente interrelacionada con el concepto marxista de praxis. Las actividades prácticas de los trabajadores y las vivencias obtenidas en la lucha por los beneficios materiales son, de este modo, fundamentales porque a través de estas luchas cambian sus condiciones y ellos mismos a la vez. En segundo lugar y como corolario de ello, una teoría de la acción colectiva de los trabajadores no puede reducirse a estrategias o a una explicación psicológica y social, sino que debería, antes que nada, revelar y comunicar la verdadera naturaleza de la mistificación del capital. En tercer lugar, debería referir los cambios en la tecnología y en la organización del proceso de producción impulsados por la ley de la competencia y la presión de los trabajadores.

Dado que los trabajadores dependen del capital para su supervivencia, pero también que el capital depende de los trabajadores para su rentabilidad es que la gerencia y los trabajadores irán alternando momentos de acuerdo y de paz con momentos de resistencia. Esto introduce un elemento dinámico en la comprensión de la resistencia de los trabajadores y en la formación histórica de la clase trabajadora, así como también ayuda a rechazar una visión pesimista del sindicalismo con respecto a la posibilidad del cambio social.

Al comienzo de este apartado, destacamos el modo en que las contradicciones intrínsecas del proceso de trabajo capitalista constantemente generan la explotación y recrean la estructura a partir de la cual surge el conflicto. Sin embargo, el proceso de trabajo capitalista, como cualquier otro proceso que constituya una actividad humana creativa, no es solo el lugar de la explotación *per se*, sino también el lugar de la cooperación. En realidad, a pesar de la tendencia a la división de los

trabajadores, a la segmentación del trabajo y a la separación del trabajo manual del intelectual, el proceso de producción supone al menos un nivel mínimo de cooperación. Por un lado, esta cooperación sirve para la valorización del capital y, por otro, significa un primer momento de asociación entre los trabajadores en el que pueden crearse lazos de solidaridad. Por ende, al ir en busca de una teoría de la acción colectiva, se deben explorar con mayor profundidad las relaciones entre la cooperación, la solidaridad y la acción colectiva de los trabajadores.

### **Cooperación, solidaridad y acción colectiva de los trabajadores**

La cooperación que se desarrolla necesariamente durante el proceso de trabajo capitalista es intrínsecamente contradictoria. Por una parte, los trabajadores “en cuanto cooperadores, en cuanto miembros de un organismo laborante, ellos mismos no son más que un modo particular de existencia del capital. La fuerza productiva que desarrolla el obrero como obrero social es, por consiguiente, fuerza productiva del capital” (Marx, 1976: 405).

Pero, por otra parte, “con la masa de los obreros simultáneamente utilizados crece su resistencia y, con ésta, necesariamente, la presión del capital para doblegar esa resistencia” (402).

¿De qué manera los trabajadores, cuya cooperación es una función del capital y cuya supervivencia es dependiente del capital, pueden desarrollar una resistencia a este? Y, por el contrario, ¿por qué las estrategias de la gerencia siempre tienden a dividir a los trabajadores y a crear competencia entre ellos? La clave de estas respuestas reside en el cambio de consciencia de los trabajadores. A través de la cooperación en el trabajo, el trabajador individual comienza a desarrollar una consciencia de sí mismo no solo como individuo, sino como parte de un grupo que comparte condiciones laborales similares, que exige salarios mejores y

protección laboral, y cuyos intereses están fundamentalmente en contraposición con los del empleador. El trabajador colectivo, en términos de Marx, se convierte en protagonista al transformar el individualismo que subyace en el intercambio trabajo-salario en la naturaleza colectiva del proceso de trabajo.

Para el trabajador colectivo, la cooperación en el trabajo es la condición material que propicia un espacio para la comunicación y el intercambio entre los trabajadores, mientras que la solidaridad es la relación social que refleja la naturaleza colectiva del proceso de trabajo. En tal sentido, al intentar explicar de un modo fructífero la resistencia de los trabajadores, se debe tomar como punto de partida la centralidad que posee la solidaridad tanto desde el punto de vista teórico como en el discurso concreto y militante.

Hacer énfasis en este aspecto es incluso más importante en momentos en que las ciencias sociales, así como toda la sociedad, se encuentran invadidas por perspectivas guiadas por el sentido común como, por ejemplo, la que considera que un mínimo nivel de solidaridad es la condición básica de cualquier acción colectiva. Como consecuencia implícita de asumir la solidaridad como un presupuesto, la atención de los investigadores estuvo centrada en la identificación de las precondiciones de la acción colectiva a partir de las cuales puede surgir la solidaridad. Como resultado, la solidaridad se explica como una función, por ejemplo, de las redes sociales, de una dirigencia poderosa, de la fuerza organizativa del sindicalismo y, generalmente, se confunde la causa con el efecto.

Deberíamos comenzar invirtiendo el análisis: es porque preexiste una forma de solidaridad que otros fenómenos de organización ocurren. El simple hecho de que el trabajo es una acción colectiva, que implica que los trabajadores realicen una actividad en conjunto, genera un sentido de dependencia mutua y una necesidad de apoyo: una forma de solidaridad en un estadio inicial o lo que podría llamarse “solidaridad aún no activada”. Esta unidad posee una naturaleza muy práctica, se trata solamente de realizar el trabajo, pero también constituye

el primer paso en el reconocimiento, por un lado, de que el empleador tiene poder para ordenar el tiempo y la forma de la ejecución del trabajo y, por otro lado, de que quien impone este ordenamiento, por su propia naturaleza, se encuentra en el lado opuesto más allá de la necesidad de que los trabajadores se acomoden dentro del sistema. Este reconocimiento doble significa, a la vez, un salto cualitativo en la consciencia de cada uno de los trabajadores, que va convirtiendo gradualmente las identidades individuales en colectivas. Este proceso es generado y presupuesto por la solidaridad construida gracias a la naturaleza cooperativa y contradictoria del proceso de trabajo capitalista. Esto resulta fundamental no solo para la consolidación de la solidaridad en el lugar de trabajo y de aquellas “culturas de solidaridad” opuestas y espontáneas –a las que Fantasia (1988) se refiere–, sino también para la creación de las bases de aquellas formas colectivas de compartir o de democracia dialógica, que Offe y Wiesenhal (1980) consideran como los momentos necesarios para que los trabajadores concilien los intereses individuales y colectivos que se contraponen.

La lógica de la acción colectiva de aquellos que relativamente no poseen el poder difiere de aquellos que relativamente sí lo poseen en tanto la de los primeros suscita una paradoja que no está presente en la de los segundos: la paradoja de que *los intereses sólo pueden alcanzarse en la medida en que éstos sean, en parte, redefinidos*. (79, énfasis en el original)

Sin el reconocimiento de la solidaridad como el puntapié de la acción colectiva, no podremos comprender la base real del éxito de la actividad sindical, de la necesidad de organización y de las convocatorias políticas para la unión de los trabajadores ni, por el contrario, de todos los casos de movilización espontánea que han sucedido por fuera de la vía sindical o en lugares de trabajo donde no hay presencia sindical.

El conflicto y la acción colectiva surgen no solo en virtud de fuerzas externas, sino porque existe un terreno fértil en la forma de solidaridad en su estadio inicial, tal como se describió anteriormente. En este

sentido, a pesar de la importancia que tienen en la acción colectiva las redes sociales, la identificación de grupo o clase social, las percepciones de injusticia y las acciones de los dirigentes, no implican una condición *sine qua non* de esta solidaridad. En cambio, deberían entenderse como vehículos para la circulación y la confirmación de esta, como elementos capaces de activar una forma de solidaridad en un estadio inicial, preexistente.

Al asumir que la solidaridad es una relación social reflejada en la naturaleza colectiva del proceso de trabajo y, por lo tanto, la base objetiva de la movilización, estamos identificando un mínimo concreto y abstracto pero real para su definición. Asimismo, podemos observar el modo en que las relaciones sociales dominantes producen las condiciones que alteran y modifican esta experiencia básica y generan, en tal sentido, la posibilidad de que la solidaridad alcance un segundo nivel de desarrollo o su forma “activa”.

Estos supuestos tienen un efecto casi natural sobre los métodos que deberíamos utilizar para la identificación empírica de la solidaridad y para su conceptualización. Lo que aquí propongo es pensar la solidaridad como un concepto que puede percibirse mejor como un proceso dinámico y que debería analizarse “en proceso”. No podemos simplemente medir, detectar y buscar precondiciones para la solidaridad. Esto no necesariamente implica la identificación empírica de esta. Pueden existir precondiciones que puedan considerarse como buenos indicadores de alguna forma ya desarrollada de solidaridad (conciencia de clase, luchas previas y organización), pero estos no garantizan de ningún modo las futuras movilizaciones. Por el contrario, podrían surgir movilizaciones a partir de situaciones en las que, a simple vista, no pudiera detectarse ningún indicador de solidaridad. Los interrogantes sobre cuándo y por qué se desarrolla la solidaridad o cuáles son las razones o los agentes que permiten su expresión en forma activa pueden abordarse solo a través de un análisis de la solidaridad en los diferentes momentos de su desarrollo.

Al insistir en la búsqueda de la solidaridad como una realidad estática, terminaremos en un círculo vicioso que pretende ofrecer signos objetivos y concretos de su existencia (porque sin ella ni siquiera podemos pensar en la acción colectiva), pero que no considera cómo se ve afectada por condiciones estructurales. La consecuencia implícita de este mecanismo es la consideración de la solidaridad como un concepto casi trascendental, evanescente, que existe pero que es difícil investigar empíricamente (por ejemplo, Fantasia, 1995; Portelli, 1991) y que, sin embargo, puede adaptarse fácilmente a una variedad de estudios: sobre proceso de trabajo (Beynon, 1984; Edward y Scullion, 1982), sobre conciencia de clase (Fantasia, 1988; Rosendhal, 1985) y sobre relatos históricos y culturales de la clase trabajadora (Bruno, 1999; Hagan, 1980).

Sin embargo, este exceso de taxonomía que en las ciencias sociales suele crear dichos problemas de definición y clasificación, no pareciera afectar a los trabajadores. Una revisión de los conflictos históricos desde la perspectiva de los participantes directos revela que sus preocupaciones no tienen que ver con el significado y la existencia de la solidaridad, sino con la posibilidad de crearla y consolidarla frente a los empleadores, la gerencia o los intentos burocráticos de quebrarla por parte de los gobiernos y los sindicatos.<sup>10</sup> Los trabajadores no necesitan buscar una definición o las precondiciones de la solidaridad. Simplemente tienen un encuentro vivo con la solidaridad, una sensación de empoderamiento cuando esta se manifiesta e impulsa su acción, o bien de desilusión y enfado cuando aquella no emerge y da lugar a divisiones y a individualismo. Así como la explotación capitalista se oculta detrás de la relación salarial, la solidaridad se oculta detrás de la legitimidad del mando del capital en el lugar de trabajo y de la dependencia de los trabajadores de un salario para su supervivencia.

<sup>10</sup> En Argentina, esto puede encontrarse en los relatos históricos sobre la militancia de los trabajadores en los años setenta y sesenta, en la ciudad de Córdoba en Brennan (1994), Gordillo (1999) y James (1988).

Esta condición de dependencia ineludible no solo interfiere con la posibilidad de construir solidaridad, sino que tiende a crear, como ya hemos visto, grupos de trabajadores que se identifican completamente con el capital particular que los emplea y se sienten orgullosos de la calidad de su trabajo.

La lealtad fundamental al valor de producción de uso en lugar del intercambio, al trabajo concreto en lugar del abstracto surge con el resentimiento desconcertante que experimentan muchos trabajadores al ser reemplazados por personal “no calificado” en una huelga o al ser trasladados al exterior más allá de lo que ellos consideren que sea el componente principal del conocimiento del trabajador y de la “calidad” de trabajo. (Cohen, 2006: 194)

Todos estos problemas hacen que sea demasiado riesgoso establecer cuándo y cómo la solidaridad pasará a tomar la forma “activa”, ya que esto depende de la combinación, en un momento determinado, de las formas de oposición entre trabajo-capital en el lugar de trabajo y en toda la sociedad. Desafortunadamente, no existe todavía una teoría de la acción colectiva suficientemente precisa para predecir el futuro. Lo que podemos hacer es señalar en el mapa los puntos cardinales para el análisis teórico y empírico, y considerar la solidaridad como uno de estos puntos.

Poner la solidaridad nuevamente en el centro de la escena de nuestra comprensión de la acción colectiva es realizar un aporte tanto para el debate teórico como el político. El concepto de solidaridad se ha distorsionado por décadas de uso ideológico y retórico. Sin embargo, una vez que encuadramos este concepto dentro de las condiciones estructurales generadas por las relaciones trabajo-capital en el lugar de trabajo y en la dominación abrumadora del capital en la sociedad, estamos ayudando a la desmitificación y refutando supuestos sobre el trabajo y las formas “contemporáneas” de vida. Una vez situada en este contexto, el énfasis en la solidaridad puede ofrecer, a los trabajadores una mayor comprensión del potencial que estos poseen y, a sus organizaciones de

base, un fundamento más concreto y cotidiano para la acción y el discurso militante.

## **Conclusiones e implicancias para el análisis empírico**

El propósito principal de este capítulo ha sido ofrecer una reconstrucción de la acción colectiva de los trabajadores desde una perspectiva marxista. Sin pretender un abordaje exhaustivo y exegético, el desarrollo de este capítulo utilizó las visiones de Marx acerca de la naturaleza del proceso de trabajo capitalista y de las verdades ocultas en las concepciones dominantes de trabajo y de economía política. De este contexto, derivan cuatro supuestos principales que influyen en la reconstrucción de la acción colectiva presentada aquí. En primer lugar, los intentos de ver la acción colectiva como la suma de individuos y como motivada por determinaciones subjetivas de la realidad social (por ejemplo, asociada a la injusticia) son teóricamente erróneos y engañosos, y no explican la variedad ni la complejidad de las acciones de los trabajadores. La injusticia puede ser una herramienta útil para la organización y la revitalización de los sindicatos, pero está encuadrada dentro de un fetichismo capitalista. En segundo lugar y como consecuencia de esto, se torna fundamental desmitificar el sistema que gobierna las relaciones trabajo-capital en el lugar de trabajo y en la sociedad. En tercer lugar, a través de esta desmitificación, es posible descubrir las contradicciones intrínsecas del proceso de trabajo capitalista que generan resistencia y conformismo. En cuarto lugar, una teoría que busca comunicar y consolidar el conocimiento de los límites y las oportunidades de la acción colectiva entre los trabajadores y sus organizaciones de base, una vez que la realidad del proceso de trabajo capitalista es revelada, necesita reconsiderar el papel de la solidaridad y su potencialidad para encuadrar las estrategias organizativas. Los militantes de base que son conscientes de ello y los intelectuales que apoyan

al movimiento de los trabajadores deberían buscar constantemente formas que rompan la reproducción constante del capital mediante su desmitificación. En este sentido, el énfasis en la solidaridad es fundamental, tanto para la teoría como para la práctica organizativa.

¿Podemos utilizar las reflexiones teóricas desarrolladas en este capítulo para el análisis de casos concretos de movilización de trabajadores? ¿Cómo podemos explicar la complejidad y los múltiples determinantes de las acciones colectivas al poner énfasis precisamente en las contradicciones del proceso de trabajo capitalista y en la solidaridad comprendida en la cooperación de los trabajadores? ¿Cómo podemos explicar el rol de los dirigentes y las organizaciones, por ejemplo, en la construcción y la consolidación de la movilización de los trabajadores?

La respuesta a estas preguntas no es simple y supone una toma de decisiones acerca de los métodos y los enfoques de investigación. Podría interesarnos proponer una teoría para el análisis y para la acción que responda a categorías específicas y sea secuencial, como la propuesta por Kelly en la teoría de la movilización, tomando como base el marco de injusticia-dirigencia-acción colectiva. En dicha teoría, se da por sentado que el proceso de trabajo capitalista genera conflicto y que las condiciones necesarias para la movilización de los trabajadores ya están establecidas dentro del sistema. De este modo, la teoría ofrece una serie precisa de condiciones para la acción, que puede ser utilizada y comprobada por los investigadores y considerada por los activistas a la hora de reorientar y reconsiderar sus estrategias. Otro enfoque consiste en ingresar en la complejidad de la dinámica social que produce la movilización de los trabajadores, tomando como punto de partida la reformulación y una nueva proposición de las condiciones que generan constantemente el antagonismo básico entre capital y trabajo.

Si bien este enfoque reutiliza y reformula los conceptos de Marx, es intelectualmente fundamental para desmitificar el sistema de apariencias producidas por el capitalismo y metodológicamente válido para explicar la complejidad de las acciones colectivas de los trabajadores.

Empíricamente, la combinación de varios factores diferentes, cada uno importante en sí mismo, puede contribuir a explicar por qué los trabajadores se han movilizado en un caso específico. De las condiciones socio-políticas externas favorables a la fuerza organizativa interna, de la violación de normas por parte de la gerencia a la estrategia explícita de enfrentamiento por parte de los trabajadores, de la dirigencia carismática a los partidos políticos que dan orientaciones a la movilización, de la movilización popular a la conducida por la burocracia, de la movilización bajo la bandera de la injusticia a la acción en solidaridad con otras organizaciones, de organizaciones planeadas a espontáneas; todos estos son meros ejemplos de algunos de los factores que, solos o en combinación con otros, influyen en la decisión de los trabajadores de actuar colectivamente. Pero la importancia de cada factor en casos específicos se perdería si la complejidad implicada en la comprensión de la acción colectiva de los trabajadores no fuera paralela a una comprensión de las condiciones estructurales impuestas por un sistema que genera constantemente “relaciones materiales entre personas y relaciones sociales entre cosas” (Marx, 1976: 89). Para esta perspectiva, es fundamental la insistencia en el proceso de trabajo capitalista como el lugar donde la apariencia y la realidad se crean simultánea y contradictoriamente.

Por encima de todo, el enfoque utilizado en esta investigación reconoce la importancia de factores específicos como la dirigencia o la organización y, al mismo tiempo, trata de evitar reconstrucciones contingentes y subjetivas de la acción colectiva, partiendo de la definición de las condiciones necesarias que promueven la movilización. Esto es indispensable para definir una teoría general y para la selección de los métodos, ya que promueve un análisis del desarrollo de los procesos sociales que conducen a la movilización. Necesitamos partir de las contradicciones del proceso de trabajo capitalista –de las condiciones estructurales objetivas de la movilización– para observar en el análisis empírico el modo en que se oculta y, al mismo tiempo, se revela la existencia de la solidaridad a los trabajadores. La teoría no puede más

que señalar una alternativa posible dentro del sistema y la importancia de luchar por ella con miras a la emancipación de los trabajadores. Después de todo, la praxis sigue siendo el mejor remedio para el determinismo.

Considerando el enfoque teórico y metodológico propuesto en este capítulo, el resto de este libro se dedicará a la reconstrucción detallada de dos casos diferentes de movilización de trabajadores ocurridos en dos fábricas de automóviles en Córdoba, Argentina, durante 1996-97. El capítulo siguiente contextualizará los casos, observando desde una perspectiva histórica una serie de factores que hayan podido influir en las movilizaciones en los lugares de trabajo en Argentina.

### **3. Las raíces de la movilización: conflicto social y laboral en Argentina desde una perspectiva histórica**

#### **Introducción**

Este capítulo enmarca el estudio de la movilización en el contexto histórico. En tal sentido, se pone el énfasis en aquellos aspectos de la historia social y del sindicalismo de Argentina que puedan contribuir a explicar los casos de movilización que se estudian en este trabajo. ¿Se pueden identificar tendencias recurrentes? ¿Cómo influyen estas en nuestra interpretación de los hechos? A partir de los datos recogidos durante el trabajo de campo, el análisis se enfoca, en particular, en los factores históricos o coyunturales que los trabajadores entrevistados han señalado como obstáculos principales en el proceso de movilización y/o en la radicalización de este. Se han identificado tres ejes temáticos y recurrentes: la represión militar y sus efectos sobre la movilización de los trabajadores, la actitud de los trabajadores hacia el sindicalismo y el contexto sociopolítico en momentos de movilización. En función de ello, el capítulo ha sido organizado en tres partes principales. La primera reconsidera el modo en el que el uso de prácticas represivas, adoptadas sistemáticamente por gobiernos militares en Argentina hasta 1983, ha afectado el potencial de los trabajadores para movilizarse. Estas prácticas han producido claramente una pérdida en términos de estructura organizacional que ha sido intensificada

a partir del asesinato masivo de delegados y activistas, como sucedió en la última dictadura militar. Los trabajadores, más allá de eso, se han movilizado, aunque a menudo de manera espontánea y desorganizada. La segunda parte investiga la complejidad y las contradicciones dentro del movimiento sindical argentino: a la vez, la columna vertebral del movimiento peronista, un actor institucional y el representante de los intereses de la clase trabajadora. Dentro de un sistema de representación laboral poco flexible y controlado estatalmente, esas identidades múltiples han estado continuamente en conflicto, lo que ha habilitado distintas formas de movilización espontáneas de trabajadores de base y conflictos intrasindicales como expresiones de la oposición de los trabajadores tanto a los empleadores como a las estructuras sindicales burocráticas. La tercera parte sitúa el estudio de caso en el contexto sociopolítico que predominó en la década de los noventa, período de los acontecimientos analizados. Durante esa década, la adopción del modelo neoliberal promovido por Menem, un presidente peronista, tuvo efectos devastadores para los trabajadores: desempleo en aumento, deterioro de las condiciones laborales, incremento de la productividad mediante la flexibilización y reducción de los salarios reales. Los sindicatos, presionados entre la necesidad de ofrecer una respuesta al descontento de los trabajadores y la lealtad a un gobierno peronista, reaccionaron de manera débil y tardía. Esta actitud generó, una vez más, las condiciones para que las luchas de los trabajadores se canalizaran por fuera de la organización sindical.

Podemos afirmar que, en la historia del movimiento de los trabajadores de Argentina –en un contexto altamente politizado por un fuerte conflicto de clase–, este tipo de movilización por fuera de la estructura sindical, regularmente espontánea y sin dirigencias, ha sido muy importante y se pueden encontrar ejemplos de ello en los estudios de caso analizados en los capítulos siguientes. Aunque no ingresan en las estadísticas, tienen una frecuencia menor y, por lo general, son numéricamente inferiores a las movilizaciones conducidas por los sindicatos, las luchas colectivas de los trabajadores pueden asumir formas

espontáneas y desorganizadas cuya importancia trasciende meras consideraciones empíricas. Esos casos de acción directa que ocurren sin la presencia de un agente colectivo organizado son aquellos que demuestran más cabalmente las condiciones estructurales de la acción colectiva de los trabajadores en los términos presentados en el capítulo teórico.

Las tres partes en las que el capítulo se organiza están precedidas por una tabla cronológica (Tabla 3.1) que incluye eventos y tendencias clave en la historia social y de las relaciones industriales de Argentina. La tabla 3.1 realiza simplemente una introducción cronológica a las temáticas específicas que se desarrollan a lo largo del capítulo y, por lo tanto, no es exhaustiva.

### **3.1 Una cronología de acontecimientos destacados en la historia social y de las relaciones industriales en Argentina, 1943-2008**

<b>Año</b>	<b>Acontecimientos destacados</b>
1943	Gobierno militar –Perón encabeza la Secretaría de Trabajo y Previsión–; inicio del proceso de juridificación de las relaciones industriales.
1945	Huelga general en apoyo a Perón; regulación de la representación sindical, personería gremial.
1946	Perón es electo presidente; participación obligatoria de autoridades públicas en convenios colectivos.
1946-1952	Proceso continuo de juridificación de las relaciones industriales con desarrollo paralelo de las estructuras sindicales de base: las comisiones internas.
1952-1955	Perón es electo presidente por segunda vez; disminución de ganancias del capital e incremento del rol de las comisiones internas

- 1955-1958      Gobierno militar; exilio de Perón; legislación antiobrera y resistencia en los lugares de trabajo: la Resistencia Peronista.
- 1958-1962      Gobierno civil de Frondizi; reconocimiento estatal de organizaciones sindicales; énfasis en la negociación colectiva, pero también reconocimiento de sindicatos por planta (FIAT, SITRAC y SITRAM) para restringir el poder sindical.
- 1963-1966      Gobierno civil de Arturo Illia; Plan de lucha con 11000 fábricas ocupadas en 1964.
- 1966-1969      Gobierno militar de Onganía; represión a trabajadores; suspensión de la negociación colectiva; intento de introducir un modelo multisindical a fin de reducir la importancia de las organizaciones sindicales a nivel confederal y en los lugares de trabajo.
- 1969              Cordobazo; huelga general y rebelión popular conducidas por el ala izquierda del sindicalismo en las calles de Córdoba; Onganía obligado a renunciar.
- 1970-1973      Nuevos gobiernos militares con Levingston y Lanusse; continuidad en las políticas antiobreras y de represión a trabajadores; negociación en torno al regreso de Perón. Otra rebelión en Córdoba: el Vitorazo; emergencia del denominado sindicalismo clasista en FIAT con SITRAC/SITRAM (1970/71) y Renault con SMATA (1972).

- 1973-1976      Regreso de Perón y segunda presidencia; cooperación de sindicatos por parte del gobierno; nivel más alto de los salarios reales en 1974; fuerte oposición de los sindicatos nacionales y de las redes de organizaciones de delegados (coordinadoras) a las reformas económicas.
- 1976-1983      Gobierno militar; ataque coordinado a las estructuras sindicales, a su poder financiero y en los lugares de trabajo. Asesinato de militantes y trabajadores; continuidad de la oposición clandestina a través del sabotaje y huelgas de baja intensidad.
- 1983-1989      Gobierno civil de Alfonsín; intento de reformar la representación sindical y de introducir políticas económicas impopulares rechazadas por la CGT; 13 huelgas generales.
- 1989-1995      Hiperinflación y plena implementación de políticas económicas neoliberales: privatizaciones, flexibilización laboral; fragmentación sindical; creación de la CTA y la MTA; intento de descentralizar la negociación colectiva.
- 1995-1999      Aumento del desempleo y del sector informal; cuatro huelgas generales contra la flexibilización; acción sindical dispersa; debilitamiento de organizaciones en los lugares de trabajo; radicalización del conflicto social a nivel nacional y local.

1999-2001	Nuevo presidente, De la Rúa (radical), adopta políticas económicas similares; fuerte recesión; mayor importancia de la movilización social y del movimiento de desocupados; rol secundario de los sindicatos.
2001-2002	Disturbios y tensión social y económica; renuncia De la Rúa; propagación de la movilización social; experiencias de autogestión de trabajadores en 200 fábricas recuperadas.
2003-2008	Inicio de un nuevo crecimiento económico; gobierno promueve adopción de convenios y negociaciones colectivas tripartitas finalizada a la cohesión social; reunificación de la CGT; nuevos conflictos laborales por aumentos salariales; emergencia de movilizaciones de base toleradas en sus comienzos y luego reprimidas por el gobierno de Kirchner.

## **Represión militar y movilización de trabajadores**

La gente realmente opositora y que tenía peso o se fue, desapareció, lo mataron, no estuvieron más. Lamentablemente los que quedamos a posteriori por cobardía, por necesidad, por la familia, por lo que quiera, nunca pudimos tener la fuerza, la capacidad, sí el disconformismo, pero no la acción [...] Estábamos disconformes pero terminábamos haciendo los servicios y agachando la cabeza [...] ha pasado toda una generación intermedia que no ha tenido esos líderes con poder de hacer convocatorias de gente, con la opinión sólida que de ellos tenían los otros, entonces los nuevos que llegaron después de nosotros nos vieron

continuando allí, pero ¿cómo continuando? Haciendo siempre sí con la cabeza (administrativo de Renault).<sup>11</sup>

“La misma Argentina esta” ya así el “no te metás”, “vamos a luchar pero andá vos al frente”, acá esta sociedad fue muy castigada en la época de los militares entonces es como que hay un miedo a exponerse. ¿Viste lo que pasó en Buenos Aires el año pasado a esta altura, que es cuando se armó la organización para el tema del corralito? Reprimieron y mataron gente (obrero de Renault).

Siempre me mantuve con la capacidad de razonar, que es lo que se le ha quitado a la mayoría de la gente en estos años [...] acá tenemos todavía recuerdo de lo que fue la dictadura militar y eso va a ser muy difícil cambiarlo [...] acá no hay participación (obrero de FIAT).

Estas citas representan tan solo una muestra de un tema recurrente respecto de la herencia de la última dictadura militar en cuanto a la movilización y a la solidaridad entre trabajadores. Las entrevistas permiten ilustrar el modo en el que la represión militar y el clima de terror generado aparecen como las causas directas o indirectas de varios factores que han contrarrestado la movilización, han lesionado lazos de solidaridad y han disminuido la participación entre trabajadores. En perspectiva, estos factores constituyen un miedo general a la exposición a reacciones violentas. Al arrasar con el activismo, no quedan ejemplos o líderes combativos para la nueva generación de trabajadores, se fortalece una tendencia al individualismo tanto en las fábricas como en relación a luchas de otros trabajadores y se anula la participación social y el interés en la política.

La validez de estos factores y las generalizaciones que se hagan de ellos son altamente discutibles. No obstante, más allá de cuán verdaderos o aplicables puedan ser para otros casos, sigue siendo importante el hecho de que muchos trabajadores señalaron dichos factores como las

<sup>11</sup> Los fragmentos de las entrevistas que se usan en este capítulo y en los siguientes no han sufrido cambios en sus estructuras gramaticales.

consecuencias directas o indirectas de la dictadura militar en relación con la movilización y la disposición solidaria. En la historia oral y en las entrevistas, hay una dimensión del saber que, si bien no es objetivamente verdadera, contiene información valiosa para contextualizar y situar a los mismos protagonistas en los acontecimientos que pueden haber experimentado, en su momento, como sujetos involuntarios de representaciones. Esto es lo que Portelli (1991) denomina “credibilidad diferente” de una historia oral; la posibilidad de extraer de la representación de los hechos que no se adhieren a la realidad los significados que los actores le han asignado.

A fin de tener una mejor evaluación de los significados y de la realidad que los trabajadores han descrito, se presentarán ejemplos relacionados con su accionar bajo la última dictadura militar, como así también de otros casos bajo gobiernos autoritarios y no autoritarios. Adelantando algunas conclusiones, podríamos decir que es incierto aún si el último período del régimen militar fue realmente un punto de inflexión en la limitación de la movilización de trabajadores, lo cual habría causado una pasividad generalizada entre trabajadores argentinos. Esto podríamos afirmar si observamos el alto nivel de movilización que tuvo lugar en las décadas posteriores e incluso durante el mismo período de dictadura militar. Al mismo tiempo, parece innegable que parte de la realidad también coincide con el punto de vista de los trabajadores de FIAT y de Renault.

Si observamos las olas de movilización en Argentina durante los gobiernos militares y autoritarios que antecedieron al de 1976-83, podemos concluir que lo que ha generado la represión y la dictadura fue una mayor radicalización y más levantamientos, tanto a niveles fabriles como sociales, en contraste con el miedo, la falta de solidaridad y la búsqueda de soluciones individualistas que parece emerger de las entrevistas. En 1969, la ciudad de Córdoba –así como también Rosario y otras aglomeraciones industriales del interior– fue la escena principal de levantamientos populares revolucionarios contra el gobierno del General Onganía y las políticas económicas y laborales que estaba

ejecutando. Córdoba era por entonces una ciudad recién industrializada, cuyo desarrollo había sido en torno a la industria automotriz, que empleaba miles de trabajadores en las diferentes plantas, y donde el sindicalismo había forjado una tradición independiente. En ese contexto, la represión militar funcionó como un catalizador para la movilización. El Cordobazo fue una movilización que se inició como una protesta tradicional de trabajadores con marchas hacia el centro de la ciudad en contra de la decisión del gobierno de cancelar el sábado inglés (una reducción de la jornada laboral los sábados, que tradicionalmente se otorgaba a los trabajadores). La solidaridad y el apoyo social logrado en su momento, sumados a la homogeneidad de la clase trabajadora, contribuyeron a identificar en la dictadura un enemigo común y a transformar una protesta laboral en una movilización revolucionaria<sup>12</sup> (Brennan, 1994; Delich, 1970; Gordillo, 1999). En la misma ciudad, dos años después, tuvo lugar el Viborazo,<sup>13</sup> una protesta similar al Cordobazo; ambos factores determinantes para derrocar, primero al General Onganía y después, al General Levingston, quienes ocupaban la presidencia de Argentina al desarrollarse estos acontecimientos.

En junio y julio de 1975, otra oleada de movilizaciones y huelgas generales afectaron el país. En aquel momento, las Fuerzas Armadas no estaban directamente involucradas en el gobierno, pero la represión y la desaparición física de trabajadores militantes, sumadas a la toma de control por parte de las autoridades de los sindicatos independientes

<sup>12</sup> El rol de la CGTA (Confederación General de los Trabajadores Argentinos) fue crucial en este sentido. La CGTA era contraria a la CGT tradicional (Confederación General de los Trabajadores) y brindaba, en su discurso clasista y antiburocrático, un punto de referencia para el establecimiento de alianzas de trabajadores en la ciudad.

<sup>13</sup> Este nombre se desprende de un discurso del gobernador de Córdoba, José Camilo Uriburu, quien unas semanas antes del levantamiento había prometido cortarle la cabeza a la víbora venenosa que él consideraba que representaba el movimiento obrero de Córdoba en aquel momento.

se convirtieron en elementos cotidianos.<sup>14</sup> El estado de miedo y de terror creado por las actividades de la Triple A (Alianza Anticomunista Argentina)<sup>15</sup> y las limitaciones para la movilización impuestas sobre los trabajadores por las burocracias de las centrales obreras no impidieron la acción colectiva. Las movilizaciones de trabajadores fueron, con frecuencia, parte de una confrontación política más amplia entre sectores de la izquierda y la derecha peronista, como así también con toda la sociedad argentina (Thompson, 1982). Los sindicatos peronistas, por aquel entonces, no eran parte del gobierno. Aunque la Confederación General del Trabajo (CGT, de aquí en adelante) controlaba el Ministerio de Trabajo y, con ello, una infraestructura desarrollada de control sobre las organizaciones de base y filiales locales, no pudo bloquear las movilizaciones de trabajadores ni las nuevas formas de organización de base que comenzaron a emerger: las coordinadoras.

El régimen militar que tomó el poder en Argentina mediante el golpe de Estado de 1976 representó, respecto de los gobiernos autoritarios y represivos que lo precedieron, un cambio cuantitativo y cualitativo en las formas de represión y los modos en los cuales fueron llevadas a cabo. La intervención militar fue oficialmente justificada por el estado de anarquía, de insurrección y por la acción guerrillera; por la

<sup>14</sup> En Argentina, dado el rol político que los sindicatos alcanzaron históricamente –en especial durante regímenes autoritarios– los gobiernos han intentado reducir su potencial político y de movilización, tanto a través de la remoción de dirigentes, reemplazándolos por funcionarios gubernamentales, como así también mediante la inhibición autoritaria de sus funciones normales de representación.

<sup>15</sup> Esta fue una organización paramilitar creada por José López Rega, exsecretario de Perón y ministro de Desarrollo Social en el gobierno de Isabel Perón, quien tomó la presidencia de Argentina luego de la muerte de Juan Domingo Perón en julio de 1974. López Rega representaba el ala de extrema derecha en el movimiento peronista y, a través de la Triple A, inició un período de terror orientado a la eliminación física de los dirigentes sindicales y militantes políticos del ala izquierda e independiente. La Triple A tomó una ofensiva muy fuerte en Córdoba, donde una dirigencia marxista del movimiento obrero –denominada corriente clasista– había emergido a finales de los sesenta.

necesidad de que el país se recupere de una crisis económica aguda y por un estado general de “enfermedad” que el virus de la subversión y la corrupción habían causado en el cuerpo de la nación (parafraseando a los generales). Sobre la base de este diagnóstico, los militares aplicaron un Proceso de Reorganización Nacional que, en realidad, no era solo un plan de imponer el orden en el país, sino que apuntaba a ejecutar una refundación completa del Estado y de la sociedad bajo las consignas de disciplina, catolicismo y libre mercado. Teniendo en cuenta el alcance de esta operación, la eliminación de la resistencia y la rebelión debía ser llevada a cabo no solo en torno a las organizaciones guerrilleras, sino en todas las esferas de la sociedad: en los lugares de trabajo, en las universidades, en los sindicatos y en las asociaciones comunitarias (Godio, 2000).<sup>16</sup> La Junta Militar estaba convencida de que, a fin de paralizar las oleadas de movilizaciones, las huelgas y el poder político de los sindicatos, se debían tomar acciones decisivas contra todo el movimiento obrero, tanto en sus formas militantes e independientes como en las instancias más centralizadas y burocratizadas de las confederaciones sindicales. Por un lado, la represión debía ser ejercida contra las expresiones más militantes e independientes del sindicalismo del momento. La experiencia del clasismo y del sindicalismo antiburocrático era aún novedosa. Este tipo de movimiento de base que promovía la participación democrática en cuestiones sindicales y la protección efectiva de los derechos de los trabajadores en las fábricas constituía

<sup>16</sup> El comandante del ejército de Córdoba, de modo cínico, reconoció la necesidad de continuar con la matanza de 50.000 personas divididas en orden de prioridad entre guerrilleros, activistas políticos, colaboradores y una cifra ciertamente inevitable de “errores”. Veintiséis años después, estas opiniones aún parecen ser válidas. Al realizar entrevistas en la fábrica de FIAT, mantuve una conversación informal con uno de los jefes. Lo provoqué al decirle que estaba desesperado por encontrar un activista, un militante, pero que no había quedado nadie en la fábrica luego del conflicto y que habían realizado un buen trabajo. “Así es, –dijo– hicimos como hicieron los militares, primero los activistas, después los menos activistas, después sus amigos, después aquellos que los conocían y, cada tanto, también cometimos algunos ‘errores’”.

el primer objetivo de los militares. En sus términos, estos sindicatos desarrollaban una actividad subversiva y debían ser físicamente destruidos, dado que se los consideraba una forma de guerrilla, una guerrilla fabril. Por otro lado, la confederación central podría representar un canal de movilización futura y el centro de una oposición política a la dictadura. La CGT y las 62 organizaciones peronistas, que representaban su columna vertebral, eran una amenaza para los militares y para el proyecto antiobrero que querían implementar. Al mismo tiempo, constituían la simbología y la realidad del poder del movimiento obrero y el peronismo. En los primeros días del golpe de Estado, la CGT y las principales federaciones sindicales nacionales pasaron a ser controladas directamente por el gobierno, muchos dirigentes fueron arrestados y en su lugar se designaron interventores militares. Al mismo tiempo, los delegados y las comisiones internas desaparecieron literalmente; fueron prohibidas o desautorizadas tanto por la toma de control militar sobre las filiales sindicales locales como por las campañas antisindicales de las empresas. En muchos casos, las empresas participaban voluntariamente de la represión militar mediante la entrega de listas de activistas y militantes a las fuerzas policiales, la anulación completa de comisiones de delegados, la ampliación del control sobre las vidas privadas de los trabajadores y el incremento del ritmo de la producción. Estas acciones transformaron las fábricas en prisiones, en las cuales se buscaba impedir cualquier modo de resistencia y oposición (Falcón, 1982). Abós (1984) hace alusión al uso ilimitado de la fuerza policial que introdujeron las empresas a fin de intimidar a los trabajadores y “convencerlos” de que la protesta era una estrategia contraproducente y usualmente peligrosa. A falta de cualquier forma de protección, los trabajadores no tuvieron otra opción que aceptar las reglas y regulaciones impuestas por sus empleadores.

Al considerar el período 1976/1979 debe tenerse presente esta terrible hipoteca que pesaba sobre cualquier conflicto laboral: el trabajador que desafiaba la soberanía patronal en un aspecto mínimo o en uno decisivo, arriesgaba, cuando menos, su empleo y, con frecuencia, su

libertad, su seguridad y su propia vida [...] la persecución ideológica fue otra de las constantes de este periodo. El trabajador que tuviera antecedentes políticos o sindicales era catalogado inmediatamente de subversivo y ello lo descalificaba para ingresar. (44)

De estos ejemplos podemos afirmar que, particularmente durante los primeros años de dictadura militar, el alcance de la represión fue bastante significativo. La legislación antiobrera, la toma de control de los sindicatos por parte de las autoridades, la supresión de activistas y delegados, la intensificación del control de las empresas sobre las vidas privadas de los trabajadores y el uso de la intimidación fueron elementos que se introdujeron o incrementaron. Al mismo tiempo, la inflación iba en ascenso, los salarios reales se achicaban y la mano de obra fue reducida en sectores industriales claves de la economía (Gallitelli y Thompson, 1982). En relación con la mano de obra, la combinación de la represión empresarial y militar, la confección de listas negras entre compañeros trabajadores, la desaparición física de dirigentes<sup>17</sup> y las prácticas intimidatorias se convirtieron en experiencias cotidianas que, sin dudas, contribuyeron a crear un clima de miedo en todas las esferas de una sociedad estrictamente controlada.

Evangelista (1998) sostiene que el último régimen militar destruyó la utopía del cambio social que durante las décadas de 1960 y 1970 fue un denominador común en las protestas sociales en América Latina, que siguió la oleada de la Revolución Cubana de 1959 y las rebeliones en Europa de 1968 y 1969. En los términos del mismo autor, la violencia desatada de la dictadura militar generó

<sup>17</sup> En un primer informe encargado por el gobierno estadounidense, la comisión Vance (1976-1978) informó que el 20% de las desapariciones físicas eran de trabajadores o de sindicalistas. Gallitelli y Thompson (1982) sostienen que este porcentaje de trabajadores probablemente haya incrementado luego de 1978, dado que, para ese entonces, las organizaciones guerrilleras ya estaban desbaratadas, mientras que el número total de personas desaparecidas alcanzó la cifra de 30000 al final de la dictadura.

un reino de terror, un proceso de derrota colectiva que destruyó los lazos entre los sujetos sociales y sus percepciones de un mundo con el cual ya habían perdido toda proximidad y familiaridad. Luego de un intervalo de casi 20 años y en la realidad ominosa de la memoria, el denominado Proceso de Reorganización Nacional estableció los campos de concentración a fin de constituirse [...] como la escena originaria que siempre regresa, como un fantasma, a apropiarse del presente y sin la cual es imposible reflexionar sobre la cultura argentina en los años posteriores a la dictadura militar. (xix)

¿Son, por lo tanto, el miedo y el terror producidos por el gobierno militar un fantasma que ha afectado la capacidad de movilización de la clase trabajadora argentina? ¿Son convincentes las posiciones asumidas por los trabajadores entrevistados en cuanto a los efectos disruptivos que tuvo la última dictadura militar sobre su poder de movilización y práctica solidaria?

El conflicto laboral que explotó en los lugares de trabajo durante los primeros meses del golpe militar y en otras etapas de la dictadura parece debilitar estas suposiciones (Pion-Berlin, 1989; Pozzi, 1988). Solo para mencionar el sector automotriz, en el día del golpe, los trabajadores de Renault hicieron huelga y durante septiembre y octubre de 1976, otros conflictos emergieron en Ford, FIAT Palomar, Mercedes Benz y Deutz. La mayoría de estas movilizaciones no fueron conducidas por las autoridades sindicales –las cuales estaban principalmente en manos de los militares–, sino de manera espontánea o a cargo de comisiones internas electas. Con frecuencia, la represión policíaca y empresarial se encargaba de impedir físicamente estas movilizaciones (Falcón, 1982). Más allá de estos obstáculos y de la probabilidad de nuevas restricciones, estas movilizaciones de base se llevaron a cabo y mantuvieron viva la oposición de los trabajadores a las políticas económicas del gobierno mediante el restablecimiento o la consolidación de comisiones internas, lo cual fijó las bases para nuevos enfrentamientos. A nivel nacional, luego de un período inicial de desorganización, los sindicatos reconstruyeron sus estructuras, ganaron cada vez más confianza en su

interpelación a los militares y convocaron a varias huelgas nacionales que, si bien no siempre fueron efectivas, dieron testimonio de la vitalidad del movimiento obrero (Abós, 1984).

Si observamos el período postdictadura, las huelgas generales que se convocaron contra el gobierno de Alfonsín fueron trece. En los noventa, nuevamente, otras oleadas de movilizaciones afectaron al país; tanto aquellas llevadas a cabo por trabajadores del sector formal como por el movimiento de desocupados y grupos excluidos. En este último caso, nuevos métodos de lucha fueron utilizados. No hace falta aclarar que estos ejemplos de movilización sucedieron en contextos económicos, condiciones políticas y formas organizativas diferentes. El uso de las huelgas durante el gobierno de Alfonsín (miembro de la Unión Cívica Radical, en adelante UCR), por ejemplo, revela el modo en el cual los sindicatos peronistas, en particular, lucharon para mantener sus prerrogativas en los lugares de trabajo y su influencia política en el movimiento peronista. Alfonsín –al igual que el presidente Illia, de su mismo partido, había hecho anteriormente en 1963– vio a la democratización de los delegados sindicales como una forma de romper el vínculo entre los sindicatos y el movimiento peronista a fin de facilitar sus reformas económicas antinflacionarias (Roudil, 1993). Poco después de asumir el gobierno, intentó “diluir el poderío político y económico de la CGT conducida por el peronismo” (Richards, 1995:58). La democratización, en este contexto, significaba un proceso de “desperonización” del movimiento obrero (Tedesco, 1999). Al mismo tiempo, no podemos negar que, al interior de estas luchas políticas, la huelga se consideraba un instrumento de presión por parte de muchos sindicatos peronistas en la CGT. Las movilizaciones de trabajadores que generaban contra el gobierno apuntaban a mantener su poder y a oponerse a la democratización, así como también a sumar apoyo para el candidato peronista para la presidencia. La CGT durante el período 1989-1996, que corresponde al primer mandato de Menem y los inicios del segundo, nunca llamó a una huelga general, más allá de que la situación de los trabajadores fue empeorando. Estas son las razones por las

cuales, en 1992, se forma la Central de los Trabajadores Argentinos (en adelante, CTA), que venía a engrosar la lista de sindicatos que se oponían a la flexibilización laboral y al neoliberalismo menemista, cuyo principal objetivo era intensificar el control sobre una masa creciente de desempleados y de trabajadores excluidos.

Más allá de las diferencias entre estos contextos económicos y políticos, queda fuera de discusión que todas estas luchas tenían una base de apoyo entre los trabajadores y daban muestra de su desacuerdo con quienes estaban en el poder y con el modelo sociopolítico que querían implementar. Pero el hecho de que el pueblo se movilizara, independientemente de la naturaleza del partido en cuestión o de la situación económica, indica el grado de conflictividad laboral en la sociedad argentina como un todo, tal como analizaremos en detalle en los párrafos siguientes.

A pesar de este nivel elevado de conflictividad –conducido por trabajadores y sindicatos– existe evidencia de que el clima de miedo y terror producido por la última dictadura militar es, o por lo menos ha sido, una realidad en la vida de muchos trabajadores. Corradi (1987) hace alusión a una investigación que llevaron a cabo O'Donnell y Galli en Argentina en 1978-79, basada en entrevistas sobre historias de vida y testimonios. ¿Qué significa vivir con miedo? y ¿qué tipo de reconstrucciones personales se pueden producir? eran algunas de las preguntas utilizadas. La conclusión principal de los autores fue que hay una conexión directa entre el nivel de violencia y de represión ejercido en el plano nacional y las micro realidades como, por ejemplo, los lugares de trabajo. En estos lugares, la crueldad, el egoísmo, la despolitización, la falta de solidaridad y el individualismo son las secuelas inmediatas de un clima de miedo generado por un régimen autoritario en la esfera pública y en los medios de comunicación. De este modo, el ejemplo público se ve reforzado por el micro despotismo que puede emerger en los múltiples contextos de la vida social. Todo esto genera, especialmente en la clase más baja, la condición para una orfandad política y para una búsqueda de líderes políticos carismáticos.

Noé Jitrik (1987) llega a conclusiones similares en su análisis de la cultura argentina. Para este autor, el hecho de que la represión haya estado principalmente dirigida hacia activistas políticos, trabajadores e intelectuales

ha dañado también la capacidad crítica de la sociedad como un todo, lo cual condujo, hasta cierto punto, a una forma de existencia cultural basada en antivalores como la represión, la auto-censura, la vigilancia, la aceptación de la subordinación y de un esquema de valores secundarios. (162)

A modo de conclusión, de las reflexiones y ejemplos presentados emergen argumentos y contrargumentos a la hipótesis de que la represión a trabajadores actuó como un obstáculo a la movilización. En las entrevistas y en los estudios citados, hay evidencia que comprueba efectivamente cómo la última dictadura produjo, más que cualquier otra experiencia autoritaria en la historia reciente argentina antes de la vuelta de la democracia, un distanciamiento progresivo de la participación política y social en muchas personas. Esta suerte de apatía para la acción colectiva y el sentimiento de impotencia pudieron haber sido reforzadas por el deterioro de la situación económica, por el aumento del desempleo y por una crisis general de los valores de la democracia representativa.

En la década de los noventa, los trabajadores de FIAT y de Renault estaban en una categoría privilegiada en comparación con el resto de los trabajadores argentinos. Eran empleados en un sector de empresas rentables a la vanguardia de la innovación tecnológica. Dada su posición en el mercado laboral, estos trabajadores estaban acostumbrados a tener un empleo estable, buenos salarios y seguridad social bajo un contexto de desempleo creciente, de flexibilización laboral y de corrupción política. Muchos de ellos, que en algún momento se vieron forzados a renunciar a cualquier forma de libertad en el clima de miedo generado por la dictadura militar, podrían haberse desacostumbrado

a actuar colectivamente y a tener confianza en sus sindicatos. Deberíamos añadir a esto que, probablemente, también se vieron desencantados por el regreso de la democracia. De hecho, las expectativas de los trabajadores de retomar el rol protagonista que tuvieron en 1975 –bajo un contexto de mayor libertad y participación– y, en particular, su lealtad al ideal peronista de justicia social se desdibujaron bajo el régimen neoliberal del menemismo. Esto parece confirmar el hecho de que, en el caso de FIAT, por ejemplo, la Unión Obrera Metalúrgica (en adelante, UOM), sindicato que históricamente representó a los trabajadores de la FIAT, tuvo al momento del conflicto 200 afiliados de los 1900 trabajadores. Aparte de ello, también estaban trabajando para empresas que, en un contexto disruptivo de toda forma de representación y de inestabilidad en el mercado laboral, podrían haber ganado su lealtad. La seguridad laboral y el mantenimiento del status social alcanzado se convirtieron en sus preocupaciones principales. Al mismo tiempo, también es cierto que, para los trabajadores jóvenes, el ejemplo de los más viejos y la falta de liderazgos carismáticos como así también la estabilidad laboral y los niveles salariales en ambas empresas fueron razones válidas para no involucrarse en la acción colectiva. Si estas conclusiones son ciertas, representan, no obstante, apenas una parte de la realidad, ya que no podríamos explicar de otro modo por qué las mismas personas se movilizaron en 1996. En el caso de la FIAT, los trabajadores ocuparon la fábrica sin una organización ni dirigencia que los respalde y tras veinte años de inactividad en el plano colectivo. Aun así, lograron un nivel inesperado de conciencia y radicalización.

A modo de conclusión, resulta importante destacar el hecho de que el clima de miedo generado por la última dictadura militar, cuyas consecuencias fueron la apatía y el desapego por los vínculos sociales, probablemente haya jugado un papel de inhibición en la capacidad movilizadora de los trabajadores de FIAT y de Renault. Al mismo tiempo, no obstante, el hecho de que se hayan movilitado a pesar de este clima de miedo heredado nos obliga a examinar y reflexionar sobre otros factores que pueden haber influenciado el proceso de movilización. En este

apartado, hemos constatado el modo en que los trabajadores actuaron colectivamente –con frecuencia, de manera espontánea y descoordinada– en defensa de sus intereses y desafiando condiciones externas desfavorables. Estos ejemplos nos informan, en gran medida, acerca de la existencia de condiciones estructurales configuradas a partir de las contradicciones del proceso de trabajo y de la solidaridad construida en la cooperación en los lugares de trabajo; como así también del modo en que dicha existencia crea las condiciones necesarias para la movilización y, por ende, la necesidad de tomar este elemento como un nuevo punto de partida para repensar la teoría de la acción colectiva.

El próximo apartado se enfocará en las relaciones conflictivas entre las funciones políticas, institucionales y de representación de clase del movimiento sindical argentino, intentando mostrar la importancia histórica de las formas de movilización de base en un plano más general.

### **La relación entre trabajadores y sindicatos: dirigencias político-burocráticas vs. movimientos de base**

La apatía en la participación como una posible consecuencia de la última dictadura militar a la que se hizo referencia anteriormente fue dirigida principalmente hacia los sindicatos. En este sentido, la baja tasa de afiliación en el momento del conflicto que hemos mencionado anteriormente podría ser un indicador, aunque no siempre uno certero, de las opiniones de los trabajadores. No obstante, es relevante también tener en cuenta que la disminución en la tasa de afiliación sindical y en la participación de trabajadores pudo haber sido una reacción a la dirigencia enquistada y corrupta, más que a la organización en sí misma. Esta distinción nos ayuda a comprender por qué, como veremos en mayor detalle en el capítulo siguiente, en la fábrica FIAT una mano de obra que no estaba sindicalizada votó masivamente en la elección

por una nueva representación y, en una ola de movilización, afilió una gran cantidad de trabajadores para un nuevo sindicato, el Sindicato de Trabajadores Mecánicos de Ferreyra (en adelante, SITRAMF). Sin embargo, lo que se confirma en el trabajo de campo es que, al menos en el momento del conflicto, la imagen que los trabajadores tenían de los sindicatos (imagen construida en base a una larga experiencia en la misma fábrica) no era particularmente positiva. La crítica de los trabajadores no estaba dirigida al rol o a la función que un sindicato debería tener en tanto institución creada para defender sus intereses. La presencia de alguien representándolos ante la empresa era algo natural, no solo porque estaban realmente convencidos de su rol defensivo y protector, sino también porque era una especie de elemento invariable e inmutable de sus vidas en sus lugares de trabajo y, hasta cierto punto, en la sociedad. Los sindicatos en Argentina han jugado históricamente un rol político fundamental que se remonta a las primeras presidencias de Perón. Esto representó un punto de inflexión en la función y en la estructura del sindicalismo en Argentina, como así también en las leyes y regulaciones que rigen la acción sindical en relación con sus afiliados, los empleadores y el Estado. La legislación laboral en Argentina reconoce la existencia de un sindicato por sector industrial y los trabajadores no cuentan con posibilidades reales de organizarse bajo formas diferentes de representación. Los trabajadores pueden asociarse libremente y organizarse independientemente, pero no pueden cursar acciones legales, negociar o suscribir acuerdos colectivos ni participar en la mediación o en la defensa de trabajadores en los lugares de trabajo sin una autorización legal (personería gremial) del Ministerio de Trabajo.

Debido a la estructura particular del sindicalismo en Argentina, el reconocimiento legal de un nuevo sindicato ha sido siempre rechazado, tanto por el sindicato históricamente legitimado en el sector como

por el Ministerio.<sup>18</sup> Esto, entre otros factores, produjo en muchos casos una mayor burocratización en los sindicatos, una dirigencia inalterable, una profunda corrupción y la represión de cualquier forma de oposición militante, con frecuencia, con la complicidad de la empresa.

Resulta relevante hacer mención a lo que ha surgido de las entrevistas a modo de punto de partida para nuevas reflexiones. En general, esto es lo que los trabajadores piensan sobre sus sindicatos:

- No hay democracia en las cuestiones internas de los sindicatos, no hay participación.
- La afiliación sindical se realiza como un medio para conseguir beneficios económicos (como seguridad social o servicios sociales).
- No hay protección eficiente en los lugares de trabajo. Los trabajadores se sienten abandonados y suelen proteger sus intereses de modo individual antes que colectivamente.
- Cuando el sindicato convocaba a una movilización (huelgas nacionales, reclamos salariales), se aceptaba más como una obligación para con el sindicato y sus delegados (“qué van a pensar si no participo”) que como un acto consciente en defensa de los intereses de los trabajadores.

Estas opiniones generan una serie de interrogantes. ¿Se pueden generalizar? ¿Son aplicables a otros contextos o se trata de condiciones específicas de FIAT y Renault? Y con especial relevancia para este estudio, ¿influyó la opinión negativa que los trabajadores tenían sobre sus sindicatos en su capacidad de acción?

Estas preguntas juegan un papel importante, en tanto nos ayudan a observar si pudo haber una relación directa entre nuestros casos de

<sup>18</sup> Las decisiones recientes que ha tomado la Corte Suprema de Justicia acerca del derecho de asociación y el Ministerio de Trabajo acerca del reconocimiento *de facto* del sindicato independiente de trabajadores del subte de la ciudad de Buenos Aires parecen indicar, no obstante, una contratendencia.

movilización con el desarrollo histórico del sindicalismo argentino. En esta parte, intentaré arribar a algunas conclusiones sobre la base de un análisis histórico de ciertas características particulares del sindicalismo en Argentina. El foco estará, por un lado, en observar el modo en el cual las estructuras y funciones del sindicalismo en Argentina estuvieron signadas por las relaciones con el Estado y, por otro, en cómo los trabajadores han percibido e interpelado las formas burocráticas e institucionalizadas del sindicalismo.

## **Los sindicatos y sus relaciones con el Estado**

### ***De 1943 a 1955***

En Argentina, por muchos años, el sindicalismo y, particularmente, cierto modo de llevarlo a cabo, estuvo asociado –aunque erróneamente– al peronismo. No todos los sindicatos eran peronistas, ni siquiera durante el apogeo del movimiento, cuando las actividades de las organizaciones no alineadas estaban controladas estrictamente por la autoridad gubernamental (Torre, 1988). No obstante, es cierto que la mayoría de los trabajadores eran genuinamente peronistas y que mantuvieron su lealtad a Perón y al peronismo, de algún modo, hasta su muerte en julio de 1974.

Perón llega al gobierno en 1943 como responsable del Departamento de Trabajo, en un gabinete conformado por militares que habían tomado el control del gobierno ese mismo año. El proyecto que Perón implementó gradualmente era una suerte de keynesianismo económico de intervención estatal bajo una perspectiva populista adaptada a la realidad específica de Argentina y a su desarrollo capitalista. En aquel momento, el país todavía era principalmente un exportador de productos agropecuarios y sus pocas industrias estaban relacionadas o bien dependían de este sector. En sintonía con un patrón de desarrollo

común a otros países en desarrollo, el gobierno impulsó un modelo económico basado en la sustitución de importaciones, la industrialización y la construcción de infraestructura (Schvarzer, 1996). Este proyecto fue a la par de una reconstrucción de las relaciones de clase, en las cuales la armonía y la cooperación eran consideradas condiciones esenciales para la prosperidad común y de la nación. En este contexto, el Estado tuvo que jugar un rol de mediación social, fijando reglas y estableciendo acuerdos para la redistribución de la riqueza de la nación.

El sistema legal introducido en el gobierno de Perón facilitó la creación de una estructura sindical altamente centralizada y burocratizada. El sistema funcionaba bajo una economía dirigida y planificada por el Estado y le era útil a la maquinaria política establecida por el peronismo. Los sindicatos y sus dirigencias, en tanto organizadores de una masa de trabajadores fuertemente sindicalizada y como administradores de beneficios de seguridad social, tuvieron un rol fundamental. Dentro de este marco, cada sindicato representaba, según su número de afiliados, a un núcleo de poder político y económico que, por lo general, se ejercía en pos de intereses personales y de modo autoritario. El sistema legal que respaldaba a los sindicatos y a los dirigentes con tamaño manejo de poder reflejaba directamente el diseño político hegemónico de Perón, el cual estaba simbolizado en el verticalismo, estilo de mando jerárquico usado entre militares que el mismo Perón introdujo en las relaciones entre el gobierno y las dirigencias sindicales.

El poderoso rol que adquirieron los sindicatos durante el régimen peronista no era efectivo solo en el plano político o institucional, sino también en los lugares de trabajo. Por un lado, los sindicatos con frecuencia actuaban de manera instrumental, tanto para movilizar a los trabajadores en apoyo al movimiento peronista como para controlar las oleadas de protesta en busca de conquistar beneficios políticos. Por otro lado, a fin de mantener este poder político y capacidad de movilización, los sindicatos debían estar fuertemente anclados en los lugares de trabajo y respaldar mejoras concretas en las condiciones laborales y en los salarios. En este período, las organizaciones conformadas por

delegados, las llamadas comisiones internas, se vieron fortalecidas y llegaron a tener influencia en el proceso de trabajo y en las prerrogativas que los capitalistas tenían sobre su control. Hasta la crisis económica de 1951-52, las demandas de los trabajadores pudieron ser controladas, pero luego de aquel momento, se vieron resistidos los esfuerzos de Perón por reducir el poder de los trabajadores en los lugares de trabajo. La situación de conflicto provocó un estancamiento en la economía y evidenció la debilidad del reformismo social promovido por el peronismo. Por una parte, los capitalistas intentaban retomar el control total sobre la mano de obra y elevar su tasa de ganancia por medio de un aumento de la productividad y de la explotación del trabajo. Por otra parte, los trabajadores y los sindicatos estaban resistiendo dichos intentos mediante medidas de presión sobre el gobierno, del cual se estaban convirtiendo en el principal sostén. El incremento en la productividad devino en el campo de batalla de los próximos años entre sindicatos, capital nacional y extranjero,<sup>19</sup> y los grupos dominantes dentro y fuera del Estado (Ghigliani y Flier, 1999).

### *De 1955 a 1976*

Durante más de veinte años, desde 1955 (cuando Perón fue derrocado por otro golpe militar) hasta 1976 (cuando la última dictadura llegó al poder) en Argentina hubo una alternancia entre gobiernos civiles y militares. Con la excepción del periodo 1973-76, cuando Perón es reelegido como presidente, los sindicatos fueron blancos de reformas estatales e intervenciones que apuntaron a reducir su poderío financiero, político y organizativo. Por un lado, con Perón en el exilio y el peronismo proscripto por casi dos décadas, los sindicatos representaron la expresión activa del apoyo de los trabajadores al movimiento y, de tal modo, constituían una barrera para cualquier gobierno. Por otro

<sup>19</sup> Durante los últimos años de Perón, se promovieron inversiones extranjeras en nuevas áreas industriales del país. Se puso un énfasis particular en atraer productos tales como motores de vehículos, que representaban una innovación tecnológica mayor.

lado, sus estructuras de base eran un obstáculo concreto a la necesidad de los capitalistas de aumentar la productividad y de ejercer el control en los lugares de trabajo. Durante estos años, el movimiento obrero perdió la batalla de la productividad y fue sucesivamente derrotado, reprimido y rehabilitado. No obstante, mantuvo un alto nivel de movilización y capacidad para ejercer presión política. El poder financiero de los sindicatos se mantuvo estable al igual que su estructura interna, su centralismo y su capacidad de negociación, más allá de muchos intentos de debilitar su reconocimiento legal (Godio, 2000). Esto ocurrió, por ejemplo, durante el gobierno de Frondizi (1958-62). A fin de reducir el tamaño de los sindicatos nacionales en sectores estratégicos –como la UOM en la industria automotriz–, se otorgó la personería gremial a sindicatos de fábrica, con frecuencia auspiciados por las empresas. Tal como se mencionó antes, la personería es el reconocimiento legal otorgado por el Ministerio de Trabajo y el requerimiento que necesita un sindicato para defender a trabajadores en la justicia y para ser parte de las mediaciones o de las negociaciones colectivas.

Este fue el caso del Sindicato de Trabajadores de Materfer (en adelante, SITRAM) en la FIAT. Paradójicamente, la independencia de estos sindicatos de las organizaciones centrales y, por ende, su legitimidad para representar a trabajadores en los lugares de trabajo fue una condición importante para la emergencia de una dirigencia revolucionaria en 1970-71.

Un proceso fundamental que tuvo lugar durante 1955-76 fue el progresivo distanciamiento de los trabajadores de las políticas de las dirigencias sindicales. En el período que va desde 1955 hasta, aproximadamente, 1958, etapa que se conoce como Resistencia Peronista, las organizaciones centrales estaban bajo el control del gobierno militar y Perón estaba en el exilio. El foco de la resistencia estuvo, entonces, en los lugares de trabajo. Allí es donde emergió la nueva dirigencia en una lucha que, fundamentada como un medio para lograr el regreso de Perón, representaba una lucha aún más importante en torno al aumento de la productividad y el control del proceso de trabajo. Luego

de las grandes derrotas de 1959-60, muchos de los que lideraron la resistencia cambiaron su posición, incluyendo al secretario de la UOM, Vandor. Aceptaron la postergación de sus demandas por el regreso de Perón a cambio del reconocimiento formal del Estado y de la legalización de sus organizaciones a fin de establecer las bases para ganar autonomía a la hora de negociar con el Estado y los empleadores. El abandono de cuestiones referidas al control del trabajo y su reemplazo por negociaciones colectivas sobre aumentos salariales fueron el corolario de esta serie de acuerdos. En esta nueva situación, luego del reconocimiento del gobierno y con las dirigencias sindicales dispuestas a ceder, el descontento de los trabajadores no logró encontrar expresión por medio de sus organizaciones, cuya burocracia se tornó aún más enquistada (James, 1988).

Hasta aquí, el análisis se centró en el modo en que la función y la estructura de los sindicatos fueron cambiando en su relación con el Estado durante los dos primeros mandatos de Perón y en el período 1955-73. Lo que podemos destacar de este proceso es que, en ambos períodos históricos, las relaciones de los sindicatos y del movimiento obrero con las estructuras de poder provocaron un aumento en la burocratización. En el primer caso, ello estaba relacionado con el hecho de que la dirigencia era depositaria de la lealtad a Perón y que los trabajadores eran, en su mayoría, leales a su figura y a los dirigentes que designaba. No obstante, los dirigentes también fueron responsables de la administración de importantes recursos financieros, lo que les permitió manejar un poder tangible. Este punto es muy importante para comprender el rol de la burocratización y de la dirigencia dentro del sistema argentino. Los sindicatos retenían fondos en la fuente para la asistencia social por medio de las denominadas obras sociales. Al ofrecer servicios fundamentales en salud y en seguridad social, reemplazaban al Estado y construían ciudadanía en torno a los derechos de los trabajadores (Martuccelli y Svampa, 1997).

Estas razones políticas y financieras fueron también válidas para el segundo caso. Sin embargo, cuando los sindicatos eran contrarios

al poder estatal, la burocratización era promovida por el gobierno. El mismo gobierno que, consciente de la capacidad de movilización de la clase trabajadora y ante la necesidad de un interlocutor legítimo para negociar, reconocía la autoridad y el poder de los sindicatos ya establecidos. En el tercer caso, en el gobierno peronista de 1973-76, la dirigencia sindical participó del gobierno y lo apoyó, se opuso a los sindicatos independientes, se opuso a los sindicatos independientes y promovió la intervención en aquellas filiales “rebeldes”, fortaleciendo así su postura general burocratizada. No obstante, vale la pena mencionar que dicha burocracia no siempre era monolítica o implicaba, necesariamente, una incapacidad o falta de voluntad para la movilización. Incluso durante el gobierno de Isabel Perón, cuando el compromiso de la CGT con el poder ejecutivo alcanzó su punto más alto, los sindicatos movilizaron masivamente en las huelgas generales de junio de 1975 como respuesta a la presión de sus bases (expresada en las coordinadoras).

### ***De 1976 al 2000***

El último gobierno militar redujo, sin dudas, el rol de los sindicatos como actores políticos e introdujo muchas reformas que golpearon su poder financiero. Más allá de eso, la destrucción de lo que se sostuvo como experiencias antiburocráticas, sumada a la toma de control de muchas organizaciones, resultó en una mayor burocracia. La oposición interna fue prohibida y los exburócratas, con frecuencia en complicidad con las autoridades militares, tomaron el control de aquellas organizaciones que el gobierno aún reconocía formalmente.<sup>20</sup>

Con el regreso de la democracia en 1983, el tema de la democracia sindical volvió nuevamente a estar en agenda. El gobierno radical de Alfonsín propuso una legislación que, si bien mantenía un sindicato por cada sector productivo, apuntaba a promover la democracia interna y procesos electorales más transparentes. La legislación no llegó a

<sup>20</sup> Este es el caso, por ejemplo, de SMATA Córdoba, en el que el mismo secretario ocupaba esa función desde 1976.

aprobarse debido a las presiones que ejerció la CGT. En 1984 y 1985, se llevaron a cabo elecciones en la mayoría de los sindicatos, los cuales todavía eran manejados por los mismos dirigentes que habían sido elegidos antes del golpe militar. En estas elecciones, se permitió una mayor participación de los trabajadores. En el 70% de los casos, se presentó más de una lista, los frentes amplios ganaron la mayoría de los sindicatos y ello facilitó una mayor pluralidad política en la democracia interna (Palomino, 1985). Aun así, el 90% de los dirigentes electos era parte todavía del sindicalismo peronista tradicional, representado en todas sus variantes (Fernández, 1998). En 1986, el primer congreso de la CGT, cuya realización no se hacía desde 1975, duró tan solo dos horas, se presentó solo una lista y no hubo debate alguno. Es significativo observar cómo esta cultura de la dirigencia, de la autoridad y del verticalismo en las decisiones que históricamente caracterizó a los sindicatos peronistas era también parte de una cultura sindical más general, que no dependía de las orientaciones ideológicas (Godio, 2000).

La permanencia de la dirigencia y la falta de democracia interna fueron características que se sostuvieron también en el sindicalismo argentino durante la época menemista. Como parte del proyecto de reconstrucción del Estado bajo el paraguas económico e ideológico del neoliberalismo, Menem promovió un ataque al poder político y financiero de los sindicatos en paralelo a una política de cooptación de aquellos sindicatos que se mostraran dispuestos a entrar en el negocio de la privatización de empresas estatales y a avalar la inversión de los fondos de seguridad social en el mercado. Aquellos dirigentes sindicales que accedían a participar en estos negocios lucrativos tenían, por lo tanto, una razón más para no dar lugar a cualquier posibilidad opositora. Jozami (2000) sostiene que, en un contexto de desempleo, de políticas en contra de los trabajadores y de un clima general de apatía política y desmovilización, los sindicatos se vieron forzados a recurrir a estas estructuras burocráticas y a modos menos democráticos en sus organizaciones como un medio de supervivencia institucional. Retornaremos a dicha cuestión en la siguiente parte, donde realizaremos un análisis

pormenorizado de la situación socio-política durante la década de los noventa, la cual remite directamente al momento del conflicto.

## **Consideraciones generales**

Desde este análisis histórico es posible afirmar que la burocratización adquirió diferentes formas y metodologías según el modo en el que los sindicatos estructuraran sus relaciones con el Estado y el poder dominante dentro de su estructura. Al mismo tiempo, los patrones culturales en una época determinada (por ejemplo, el uso generalizado de la corrupción o de la intimidación) y las características personales de los dirigentes pueden lograr diferencias en los modos en los cuales se utiliza una posición burocrática y los fines que persigue. Sin embargo, este énfasis en la burocracia no significa que los sindicatos y sus dirigentes se circunscribieron a una suerte de idea estática y monolítica de sus funciones y acciones. Las contradicciones emergieron asiduamente entre la base y los cuadros dirigenciales de los sindicatos, como así también con el movimiento obrero en su totalidad. Estas fluctuaciones deben ser consideradas a la hora de explicar la especificidad del caso argentino. Cuando se observan estas cuestiones desde una perspectiva más amplia, podemos afirmar sin dudas que el proceso de burocratización, con mayor o menor desarrollo, es una característica general de los sindicatos modernos, anclados en sociedades capitalistas. La escuela sociológica que remite a Weber considera que un cierto grado de conformidad y burocratización es inevitable, dependiendo de la necesidad del sindicato de institucionalizarse. Si bien los marxistas, como hemos visto anteriormente, subrayan la importancia de la autorganización de los trabajadores para derrotar al capitalismo, han criticado el rol que han tenido los sindicatos tradicionales como agencias de la sociedad capitalista, al cumplir no tanto una función revolucionaria hegemónica, sino una sectorial o corporativa. Estas interpretaciones

generales, aplicadas a sindicatos de occidente, resultan productivas también para el estudio del sindicalismo argentino. No obstante, en este contexto, el mismo fenómeno tuvo rasgos diferentes, como mencionamos con anterioridad. Según Fernández (1998), los intentos por debilitar y transformar las lealtades peronistas de la confederación general generaron la necesidad de identificar la continuidad de la acción y de la unidad del movimiento con dirigentes populares y carismáticos. Dichos intentos fueron llevados a cabo hasta 1982 por medio de reformas legislativas y reiteradas ocupaciones de sindicatos nacionales, tanto por autoridades militares como civiles.

Además, se tornaba difícil encontrar trabajadores que estuvieran formados y preparados para afrontar los desafíos que implicaba la relación con los empleadores. Esta escasez inicial de competencia fue compensada por un carisma natural y una impronta dirigencial. Posteriormente, al ir creciendo los recursos financieros y el poder político, ser un sindicalista implicaba una carrera en ascenso dentro de la organización; desde la fábrica hasta una delegación provincial y, eventualmente, nacional. Sumado a ello, Argentina es un país con una geografía particular, que ocupa un extenso territorio y concentra un tercio de su población en Gran Buenos Aires, lo cual genera una centralización de las decisiones y de recursos financieros en la capital y una relación de dependencia entre las federaciones provinciales y las nacionales. En la mayoría de los casos, las cuotas de afiliaciones las pagan directamente los empleadores a la federación central o nacional de Buenos Aires.

Otro elemento que ha contribuido, sin dudas, a mantener altos niveles de burocracia en los sindicatos argentinos es su rol como administradores y proveedores de servicios de seguridad social (Atzeni y Ghigliani, 2009). Durante las décadas pasadas, los sindicatos manejaron una gran cantidad de fondos con los cuales han financiado, principalmente, servicios de salud, pero también todo tipo de actividades sociales y programas de beneficios para sus afiliados: desde hoteles para vacacionar hasta farmacias, viviendas y pensiones. Más importante aún, al reemplazar al Estado en la provisión de estos servicios

básicos, los sindicatos adquirieron un rol central en la cotidianidad de los argentinos, tanto como trabajadores como ciudadanos. Dentro de un contexto legal que ya favorecía una práctica verticalista y antidemocrática en la toma de decisiones internas, dicha concentración de poder económico fortaleció una perspectiva que veía a los sindicatos y a sus dirigentes al servicio de una función política “clientelista” y hasta corrupta. Tal como se observará en los casos de Renault y de FIAT, en períodos de crisis empresariales y de despidos masivos, las negociaciones secretas se mantienen, con frecuencia, entre representantes de la gerencia y dirigentes sindicales a fin de arreglar la situación “de manera satisfactoria”. En estos casos, no ha sido raro que los sindicatos aceptaran los planes de las empresas a cambio de beneficios y de dinero en efectivo para quienes ocupaban las esferas más altas de la organización. La tasa de desempleo y la escasez de servicios sociales ofrecidos por el Estado siguen hoy generando un renovado interés entre trabajadores por los servicios provistos por los sindicatos, los cuales mantienen todavía una dimensión organizativa relevante más allá de estar debilitados en términos de cantidad de afiliados, de estatus legal y de influencia política. Este es, por ejemplo, el caso de los trabajadores de McDonald’s, quienes más allá de las prácticas antisindicales adoptadas mundialmente por la empresa, se afiliaron al sindicato del sector y a sus instituciones de salud –las llamadas obras sociales– para acceder al programa de seguridad social que ofrecían (Ghigliani, 2005).

Sobre la base de estas consideraciones, no sorprende que la opinión que muchos trabajadores de FIAT y de Renault tenían sobre el sindicato no fuera positiva. En lugar de ver al sindicato como una organización que defiende sus derechos frente al empleador y al Estado, la mayoría de los trabajadores había vivido una realidad diferente: la de un centro de poder conducido de manera antidemocrática por un grupo de extrabajadores que se convirtieron en nuevos ricos. En el mejor de los casos, si no llegaban a ser desconfiados, sin dudas eran escépticos sobre cómo un sindicato (al menos como el que conocían) podría defender sus intereses.

En tanto que la burocratización representa con claridad un elemento preponderante para comprender los sindicatos argentinos, el rechazo a dichas prácticas también tuvo su aparición cíclica. En Argentina, las protestas espontáneas de movimientos de base y de trabajadores (formas de conflicto que, por lo general, pasan desapercibidas en las estadísticas) han desafiado asiduamente tanto a los dirigentes como a las instancias donde sus organizaciones tenían anclaje. En algunas coyunturas, dicha presión desde abajo se convirtió casi en una constante en las relaciones laborales, como así también en una evidencia de las contradicciones que el sindicalismo argentino tuvo a lo largo del tiempo, tal como se mencionó anteriormente. La Resistencia Peronista (1955-57), las coordinadoras en 1975 y las luchas antiburocráticas durante la década de los setenta y noventa remiten a luchas que tuvieron lugar en otros países y en diferentes momentos: delegados sindicales del Reino Unido en los setenta, *los consigli di fabbrica* (consejos de fábrica) de Italia en 1968 y, yendo más atrás, hacia 1920, las comisiones obreras de España durante la última dictadura militar. Los sindicatos son las instituciones que históricamente han organizado y representado a aquellos que trabajan, pero no necesariamente son representantes de todas las diferentes posiciones que pueden emerger dentro de la misma clase. En el capitalismo, el hecho de que los sindicatos tiendan a institucionalizarse y se inserten dentro de un sistema con otras instituciones (como sugiere la idea de un “sistema de relaciones industriales”) implica que, en la práctica, ocupen una posición intermedia, una posición institucional entre los conflictos de intereses entre capitalistas, el Estado y los trabajadores, lo cual, a su vez, puede generar tensiones y luchas ideológicas dentro de las mismas organizaciones. Esta es la base para comprender el modo en que los trabajadores han percibido e interpelado las formas que sus organizaciones adquirieron en distintos momentos históricos. Al mismo tiempo, estas movilizaciones que enfrentaban o iban por fuera de los canales orgánicos de los sindicatos oficiales, por lo general espontáneas, y que han sido recurrentes en la historia del movimiento obrero mundial, invitan a repensar nuestra forma de

entender la acción colectiva. Si bien no se niega la importancia de explicaciones coyunturales y basadas en agentes particulares (dirigentes, organizaciones, etc.), para intentar definir las condiciones necesarias para la acción, el foco debe estar puesto en las dinámicas generadas por las contradicciones en el proceso de trabajo capitalista.

### **Los trabajadores y la oposición a la burocracia**

En el apartado anterior, el énfasis particular estuvo en el carácter burocrático y contradictorio del sindicalismo en Argentina, sus diferentes significados y las razones y contextos históricos que podrían haberlo explicado. Más allá de ello y en oposición a este tipo de sindicalismo, un activismo antagónico y de base ha emergido con frecuencia dentro del movimiento obrero.

Se mencionó anteriormente que el activismo de base emergió justo luego del golpe de Estado de 1955, durante la denominada Resistencia Peronista. Al mismo tiempo, hubo sin dudas un profundo sentido de identificación de los sindicatos y los trabajadores con el peronismo. En las palabras de un trabajador:

Para nosotros, la vuelta de Perón era la vuelta de la decencia y la dignidad para los que trabajamos, sacarnos la pata del patrón de encima, era la vuelta de la felicidad, era el final de tanta tristeza y tanta amargura que había en los millones de hombres del pueblo, era el fin de la persecución. (James 1990: 128)

Sin embargo, según James, la nostalgia por la época dorada de Perón y por lo que esa época representaba en términos de justicia social y legitimidad social de los trabajadores en la sociedad era apenas un aspecto de un sentimiento más complejo y ambiguo. El clima desfavorable y represivo también contribuyó a un proceso de relegitimación de la autoridad empresarial en las fábricas. Aquellos trabajadores que antes podían intervenir directamente en cuestiones relacionadas con los

patrones de producción y el proceso de trabajo, ahora debían aceptar condiciones de mayor explotación, menor libertad y menos respeto. La crudeza de dicha situación y las peleas constantes tanto en la línea de producción como en niveles más políticos, contribuyeron al surgimiento de un sentido de identificación de clase entre trabajadores que, si bien no asumían la forma de una oposición explícita de clase, causaban una tensión generalizada por la base. Los trabajadores apoyaban genuinamente la ideología peronista de justicia social y de armonía entre clases, y luchaban por el regreso de Perón. Al mismo tiempo, no obstante, un discurso más radicalizado y alternativo comenzó a emerger debido a la incapacidad de la ideología peronista de ofrecer soluciones que transformaran la realidad de los trabajadores. Esta tensión entre la ideología formal y los elementos de un conflicto de clase generaron un proceso de radicalización que se sostuvo latente, por lo menos, durante la primera década en la que Perón estuvo exiliado. A nivel político, se hizo visible en la dicotomía peronismo-antiperonismo, cuyos fundamentos estaban más allá de las cuestiones de clase. Sin embargo, es importante mencionar que la reformulación ideológica del peronismo dentro de un marco teórico más explícitamente marxista comenzó en los años que siguieron a la Resistencia Peronista. Estos años correspondieron a una confrontación en el movimiento peronista entre los “duros”, quienes promovían una oposición intransigente y revolucionaria a cualquier gobierno que no fuera peronista, y los “blandos”, quienes se mostraban más abiertos al diálogo y la integración. En este segundo grupo estaban la mayoría de los sindicatos que, luego de la proscripción en 1957, renovaron sus autoridades con una marcada orientación hacia la obtención inmediata de beneficios económicos y de estabilidad organizacional. Dado que la mayoría de los sindicatos se posicionaron estratégicamente a favor de la integración con el gobierno, los blandos se asociaron rápidamente con los burócratas y con las prácticas antidemocráticas, despóticas y corruptas de organización y administración sindical. La reformulación del peronismo inspirada en la teoría marxista contribuyó, por cierto, a cuestionar, quizás no todo el

sistema capitalista, pero sí al menos la visión peronista de una sociedad basada esencialmente en una armonía de clases y en la cooperación entre capital y trabajo (James, 1990; Raimundo, 2000).

Aunque los primeros signos de emergencia de un sindicalismo de base pueden rastrearse en la década entre 1955 y 1966, es con el gobierno militar de Onganía y en las áreas del país que habían sido recientemente industrializadas –particularmente, Córdoba y Rosario– donde un sindicalismo más radical e ideológicamente más sólido fue tomando forma. Lo que *a posteriori* sería llamado clasismo y sindicalismo de liberación fue, al menos en su propósito, un movimiento de conciencia de clase y de carácter revolucionario que apuntaba a instaurar un Estado socialista mediante la reivindicación de los derechos de los trabajadores en los espacios de trabajo, el control del proceso de trabajo y un sistema de participación y transparencia en el funcionamiento interno de los sindicatos. En las palabras de Agustín Tosco, dirigente del sindicato Luz y Fuerza de Córdoba:

El sindicalista debe luchar con todas sus convicciones, todas sus fuerzas para cambiar el sistema. El dirigente sindical debe saber que pese a una “buena economía” si no hay una justa distribución de la riqueza la explotación prosigue. Y por lo tanto debe luchar por la liberación social. El dirigente debe saber que jamás habrá buenos convenios de trabajo con una economía del país supeditada a los monopolios. Y por lo tanto debe luchar por la liberación nacional. (James, 1990: 307)

Desde esta perspectiva de liberación nacional y social, los objetivos inmediatos para un dirigente sindical eran el establecimiento de una relación directa con las bases y ganarse su lealtad a través de la honestidad, la coherencia, las prácticas democráticas y el respeto de diferentes opiniones políticas.

Esta noción del sindicalismo, aunque no conquistó ideológicamente a la mayoría de los trabajadores (quienes se mantenían profundamente peronistas), fue no obstante aceptada y reclamada por las bases, ya que, en aquel momento, representaba un instrumento real para la defensa de los derechos de los trabajadores, de la dignidad en los

espacios de trabajo y de su participación política en la sociedad. Como fue reconocido por varios autores (Brennan, 1994; Gordillo, 1999; Munck, Falcón y Gallitelli, 1987), el clasismo debe ser analizado como el resultado de una combinación de factores relacionados tanto con la situación específica de Córdoba y de otras áreas similares del interior del país –que se habían industrializado recientemente– como con la situación política general. En el caso de Córdoba, el establecimiento de FIAT y de IKA/Renault en la segunda parte de la década del cincuenta produjo el desarrollo de actividades industriales basadas en el sector automotriz y atrajo a la ciudad a migrantes del interior de la provincia, quienes fueron a poblar los nuevos barrios formados en los alrededores de las fábricas y, por lo tanto, compartieron entornos sociales similares. Esta nueva fuerza de trabajo industrial no poseía experiencia sindical, en parte dado que eran jóvenes y provenían de contextos rurales; en parte por las políticas paternalistas implementadas por las empresas, inclusive el uso de sindicatos amarillos como en el caso de la FIAT. Los eventos<sup>21</sup> de movilización y conmoción social como el Cordobazo unieron a estudiantes y a trabajadores<sup>22</sup> en una demanda por mejores condiciones económicas, en una resistencia hostil a los patrones de explotación en los lugares de trabajo y en rebelión contra una dictadura represora. La combinación de estas demandas y el potencial revolucionario de tal movilización, hasta el día de hoy parte del imaginario po-

<sup>21</sup> Es interesante observar las similitudes entre Córdoba del Cordobazo y Turín en aproximadamente el mismo período, durante el denominado “otoño caliente”. En ambos casos, vemos trabajadores migrantes jóvenes que viven en barrios nuevos, cercanos a las fábricas, y que están teniendo sus primeras experiencias de trabajo en una fábrica de automóviles. Estos antecedentes comunes, entre otros factores, produjeron sin dudas una identidad clasista y el potencial para la rebelión y la radicalización. En el caso de FIAT Turín, en particular, el cambio en el sistema de producción y en el patrón de trabajo que tuvo lugar en aquel momento contribuyó a la unificación de las demandas de los “viejos” trabajadores calificados con los “nuevos” migrantes no calificados. Ver Casanovo (1999) y, para una perspectiva militante, Balestrini (1977).

<sup>22</sup> Era común que se trabajara en la fábrica y se estudiara alguna carrera de medio tiempo.

pular, actuó como un chispazo en la transformación clasista de los sindicatos de las fábricas FIAT: el SITRAC y el SITRAM. Estos sindicatos eran el prototipo de la representación antiburocrática y antidictatorial de los trabajadores que defendían efectivamente a sus miembros en los lugares de trabajo mediante un proceso democrático de toma de decisiones. Como observa Duval (2001), el clasismo no produjo una posición anticapitalista en la mayoría de los trabajadores del movimiento obrero de Córdoba. Sin embargo, había una firme convicción –parte de la ideología peronista– de que una mejor redistribución era posible. Más allá de eso, el clasismo y las experiencias similares de sindicalismo militante y combativo de aquellos años fueron fundamentales en el restablecimiento, mediante la democracia interna y la transparencia, del control de los trabajadores sobre el proceso de producción y de la dignidad de estos frente a las prácticas despóticas de las empresas. En palabras de un trabajador de FIAT/Materfer en aquellos años de sindicalismo democrático:

Cambió totalmente la vida en la fábrica. Los delegados nos defendían de los jefes frente a todos los problemas que surgían en el trabajo, controlamos los ritmos de producción que antes eran terribles. En fin, eliminamos el clima opresivo que se vivía en la fábrica y pudimos reivindicar nuestros derechos como seres humanos. (James, 1990: 306)

Estos sindicatos antiburocráticos representaban una experiencia importante para el conjunto del movimiento obrero y una amenaza concreta para el *establishment*. Esto es evidenciado más cabalmente por el hecho de que, como se mencionó con anterioridad, el último gobierno militar encontró explícitamente en esas formas de sindicalismo una suerte de actividad guerrillera y le dedicó más atención a su erradicación que a la de las guerrillas políticas. Los activistas sindicales promovieron las primeras huelgas durante la dictadura y pagaron un alto costo en términos de represión y desapariciones.

Si durante el gobierno de Alfonsín los sindicatos tradicionales fueron bastante activos en sus movilizaciones, con las que buscaban

defender a los trabajadores y respaldar al movimiento peronista, durante los noventa su acción fue dispersa y contribuyó al debilitamiento de las organizaciones en los lugares de trabajo, generando así un mayor distanciamiento de los trabajadores del sindicalismo. Esta cuestión será analizada en el próximo apartado.

### **La economía política y las condiciones sociales en el contexto del conflicto: respuestas de los trabajadores al neoliberalismo**

La elección de Menem en 1989 representa un punto de inflexión en varios aspectos. En primer lugar, señaló la supremacía definitiva de las agencias financieras multilaterales (el FMI, el Banco Mundial y otras incluidas bajo el denominado Consenso de Washington) sobre el Estado en la determinación de las políticas económicas y sociales en el país. Menem implementó un proceso de “modernización” que terminó en el retiro del Estado de la provisión de servicios básicos, la privatización de empresas públicas y la flexibilización laboral. Ello estuvo enmarcado dentro de la política neoliberal de ajuste estructural que fue impuesta por las agencias financieras multilaterales en los países del tercer mundo como un medio para obtener nuevos créditos. En segundo lugar, la implementación de este modelo requirió la redefinición del sindicalismo argentino en relación con el Estado y con el peronismo. La ideología y las políticas del peronismo fueron parte de un proyecto social que, por medio de la cooptación de sindicatos y de trabajadores en la órbita del Estado, apuntó a alcanzar mejores niveles de justicia social y la redistribución de la riqueza desarrollando una relación armoniosa entre las clases sociales (doctrina que fue llevada a cabo concretamente en el período 1945-52 y luego, sin éxito, en los períodos 1952-55 y 1973-76). En la realidad de los trabajadores, el menemismo representaba –si bien no en el discurso político– una desviación de aquella justicia social idealizada en la armonía entre clases que

había sido promovida por el peronismo. En particular, quebró la idea del desarrollo y la redistribución con el Estado como mediador y protector de los trabajadores. La ideología peronista de la mayoría de los sindicatos argentinos entró en crisis debido a un modelo que, al tiempo que reducía su poder político y financiero, los presionaba a adoptar una perspectiva orientada hacia el mercado. En tercer lugar, la combinación de políticas neoliberales y sus consecuencias negativas en términos de desempleo, la redefinición de los sindicatos y sus conflictos internos en torno a su naturaleza, y sus relaciones con las estructuras de poder político generaron nuevas luchas en el mundo del trabajo. Estas últimas evidenciaron un nuevo distanciamiento de los trabajadores de los sindicatos tradicionales, la emergencia, en algunos casos, de organizaciones antiburocráticas a nivel local y el desarrollo de confederaciones sindicales alternativas.

En el creciente sector informal de la economía, las protestas y la resistencia de desocupados o subocupados condujeron a la reformulación de las relaciones entre capital y trabajo mediante nuevas formas (con los cortes de calles) e identidades (los piqueteros y el movimiento de desocupados). En las últimas décadas, la clase trabajadora argentina –entendida aquí en un sentido amplio que incluye a ocupados, desocupados y subocupados– experimentó un proceso de exclusión social, de explotación y de individualización en los lugares de trabajo en el marco de un modelo financiero e industrial abierto a la economía global y con una fuerte predominancia del capital trasnacional.

En este sentido, se puede afirmar que la elección del presidente Menem en 1989 marcó un punto de inflexión en la escena política, social y económica. En la década de los noventa, en sintonía con la doctrina neoliberal promovida por el FMI, el país pasó por un profundo proceso de cambio estructural como una condición para obtener nuevos créditos. Ello fue llevado a la práctica principalmente mediante la privatización de empresas públicas, los beneficios fiscales para atraer inversiones multinacionales, las políticas monetarias antinflacionarias, la reducción en el número de empleados públicos, los recortes en el gasto

público, la privatización de los servicios de seguridad social y la flexibilización laboral. El ministro de Economía Cavallo introdujo en 1991 un plan de convertibilidad que establecía la paridad entre el peso y el dólar. Dicho plan logró detener la hiperinflación y creó un clima de estabilidad y confianza en los mercados, lo cual sentó las bases para un período de consenso político y de crecimiento económico constante (durante 1991-97, el PBI aumentó a una tasa promedio anual de 6,1%). Debido a las concesiones del gobierno y a la paridad monetaria con el dólar, la privatización de empresas estatales resultó ser un negocio altamente rentable para el capital nacional y extranjero, lo cual redundó en una corrupción generalizada, en prácticas desleales y en clientelismo, como en el caso de Aerolíneas Argentinas (Thwaites Rey, 1999).

La euforia de la estabilidad económica de los primeros años de la presidencia de Menem, no obstante, no se correspondió con mejores condiciones para los trabajadores ocupados y los desocupados. La tasa de desempleo oficial aumentó del 6% en 1991 al 17,3% en 1996, mientras que la subocupación en el mismo período aumentó del 7,9% al 13,6% (Lozano y Basualdo, 2001). Para 1996, cuando las políticas neoliberales mostraban una explícita debilidad no solo en términos de marginalización social, sino también de crecimiento económico, los representantes de los mercados también tomaron nota de ello. En una entrevista publicada por el diario nacional Clarín en septiembre de 1996, un representante de la UIA (Unión Industrial Argentina) admitió que la flexibilidad laboral por sí sola no podía generar más fuentes de trabajo y que era un error ofrecer políticamente ese tipo de reformas como una panacea para el problema del desempleo, tal como lo estaban haciendo el gobierno y el Banco Mundial. Al mismo tiempo, dejaba en claro que era fundamental llegar a un consenso social y político más amplio para llevar a cabo tales reformas sin causar conflictos sociales (*Clarín*, 20 de septiembre de 1996). Mientras tanto, los trabajadores de FIAT estaban ocupando la fábrica y resistiendo, entre los primeros de grandes complejos fabriles, la denominada flexibilidad laboral. Al ser consultado por un diario local sobre el tema de la flexibilidad, un

representante electo de los trabajadores de FIAT respondió que todavía estaba tratando de comprender si esto: "...significa que los que tenemos trabajo estamos cediendo un pedacito de empleo para que otro lo tenga o que lo cedamos para no recuperarlo nunca más y que nada ocurra?" (*La Voz del Interior*, 12 de octubre de 1996). Este proceso de reforma estuvo parcialmente respaldado por la CGT, que al principio se mantuvo, más allá de divisiones internas, leal a Menem en cuanto presidente peronista. Sin embargo, los sindicatos pronto se volvieron el blanco de la estrategia de Menem, debido a que tenían la capacidad de movilizar a los trabajadores, en especial, contra sus políticas económicas, que generaban descontento social. Por un lado, Menem trató de debilitar la centralidad política de los sindicatos, su poder financiero y organizativo mediante un ataque a las obras sociales y la descentralización de la negociación colectiva. Por otro lado, convocó a los sindicatos a participar en la privatización de empresas públicas y en el negocio de inversiones relacionadas con los fondos de pensiones y de servicios sociales.

Por primera vez en la historia argentina, un presidente peronista atacaba explícitamente la organización y la estructura sindical, pilares del movimiento peronista, como así también derechos de trabajadores. Esta acción generó una crisis de identidad dentro del movimiento y una división cada vez mayor entre la burocracia centralizada y los delegados (Fernández, 1997). Por una parte, los sindicatos estaban sufriendo un ataque directo a su autonomía y poder político desde un gobierno peronista que habían apoyado para que llegara al poder. Por otra parte, las reformas laborales y su impacto en la restricción de derechos y beneficios para trabajadores fueron creando, en el imaginario colectivo, un profundo descontento y bronca contra la burocracia sindical y las confederaciones centrales.

A nivel institucional, las relaciones conflictivas y contradictorias entre el menemismo y el sindicalismo tradicional generaron una división en la CGT entre aquellos sindicatos (o dirigentes) que apoyaban las reformas impulsadas por Menem y estaban dispuestos a participar

en los negocios propiciados por la privatización de la seguridad social, y aquellos que impulsaban una oposición, tanto en lo político como en los espacios de trabajo. En 1992, se crea la CTA gracias al aporte de, principalmente, sindicatos de trabajadores estatales y de empresas que pertenecían al Estado. Esta confederación estaba concebida como un nuevo experimento del sindicalismo, radicalmente diferente del modelo tradicional en Argentina. En particular, la CTA apuntaba a unir las luchas de los trabajadores y los desocupados que estaban surgiendo en diferentes partes del país. Promovía la afiliación individual no obligatoria, la independencia del Estado y del movimiento justicialista (peronismo), la descentralización y la desburocratización. En 1994, como resultado de otra división en la CGT, se crea el Movimiento de los Trabajadores Argentinos (en adelante, MTA) con el objetivo de oponerse a las reformas laborales. Luego de la creación de la CTA y del MTA, los sindicatos que eran leales a Menem y a sus reformas permanecieron en la CGT. En julio de 1994, este grupo firmó un Acuerdo Macro con el gobierno y los empresarios en el que, si bien se reconocía la autonomía financiera de la CGT y se acordaba llevar las negociaciones colectivas de modo centralizado, permitía la flexibilización laboral, que incluía la reducción de derechos laborales en los espacios de trabajo. Los últimos años del gobierno menemista mostraron un proceso de rearticulación de la oposición sindical. La CGT, con el apoyo de la CTA y el MTA, convocó a cuatro huelgas generales en un intento de contrarrestar la tentativa del gobierno para descentralizar las negociaciones colectivas. No obstante el éxito de estas movilizaciones en conservar el poder sindical a varios niveles, no lograron modificar la flexibilización en los lugares de trabajo que ya se había establecido, primero en el Acuerdo Macro y luego, en legislaciones impulsadas por el gobierno. SMATA, el mayor sindicato del sector automotriz y uno de los que respaldó el Acuerdo Macro, llevó adelante la flexibilización mediante la firma de convenios colectivos con las grandes multinacionales del sector como FIAT.

Esta fragmentación del sindicalismo no debería representar una sorpresa, dado que confirma, una vez más, la naturaleza multifacética del sindicalismo, en tanto constituye una forma institucional y organizativa de representación de trabajadores, cuyo desarrollo histórico siempre se enmarcó dentro de economías capitalistas. El análisis del sindicalismo como una expresión de intereses sectoriales y corporativos, incluso en los casos en que los sindicatos estuvieran representando a la clase trabajadora, fue realizado por Gramsci en un momento en que las condiciones sociopolíticas podrían haber contribuido a la idea de una revolución inminente conducida por el movimiento sindical. En sus palabras:

Objetivamente, el sindicato no es más que una sociedad comercial de tipo puramente capitalista que apunta a obtener, en favor del proletariado, el precio máximo por la mercancía trabajo y a establecer un monopolio sobre esa mercancía en el campo nacional e internacional.<sup>23</sup> (Gramsci, 1969: 502)

Es preciso señalar que en Argentina, durante el menemismo, esta característica natural de los sindicatos produjo una perversión en el sentido de la “estabilización financiera de los sindicatos (...) lograda por medio de la legalización de la inestabilidad de la vida de los trabajadores” (Dinerstein, 2001a: 122). En los espacios de trabajo, esta situación fue percibida como una traición que, con frecuencia, se simbolizaba en el contraste entre la acumulación de poder y de beneficios materiales de ciertos delegados sindicales –otrotra compañeros de trabajo– y las condiciones de desocupación y precariedad que sufrían la mayoría de los trabajadores. Esta percepción de los sindicatos, su dinámica antidemocrática de funcionamiento interno y la mala reputación

<sup>23</sup> Traducción del autor del presente libro. En su versión original: “il sindacato è obiettivamente nient’altro che una società commerciale, di tipo prettamente capitalistico, la quale tende a realizzare, nell’interesse del proletariato, un prezzo massimo per la merce-lavoro e a realizzare il monopolio di questa merce nel campo nazionale e internazionale” (“Le masse e i capi”, *Ordine Nuovo* 30 Ottobre 1921) en Gramsci 1969: 501-504.

de ciertas organizaciones en el imaginario popular contribuyeron a un mayor distanciamiento de los trabajadores de sus organizaciones representativas. En particular, para aquellos trabajadores que aún mantenían sus trabajos, el constante estado de inseguridad generado por la flexibilidad laboral condujo al individualismo y a la imposibilidad de mantener la solidaridad y la acción colectiva en los lugares de trabajo (Battistini y Montes Cató, 2000; Dinerstein, 2001a).

No obstante, en Argentina, la década de los noventa se caracterizó por la fragmentación del movimiento sindical, por un mayor distanciamiento de este de los espacios de trabajo y por altos niveles de conflicto y de resistencia. En las empresas públicas que fueron privatizadas, los procesos de racionalización y el cierre de establecimientos provocaron el despido de trabajadores y una fuerte oposición, como en los casos de ENTEL, Aerolíneas Argentinas y Gas del Estado. Cuando la reestructuración empresarial afectó las áreas industriales del país, históricamente dependientes y especializadas en un sector (metalurgia, extracción petrolera o plantación de cañas de azúcar), la resistencia adquirió un carácter social y la defensa de los puestos de trabajo movilizó a diferentes partes de la sociedad civil en su conjunto: sindicatos locales, gobiernos municipales y organizaciones religiosas, como en el caso de los trabajadores de ACINDAR de Villa Constitución (Cangiano, 1998). Aunque la resistencia se topó con una fuerte represión ejercida por las empresas y el gobierno, fue un elemento característico durante la década entera, incluso en los casos de escasez de oportunidades laborales y marginalización social.

Estas primeras experiencias de movilización involucraron, principalmente, al sector formal de trabajadores. Si bien se extendieron a lo largo y ancho del país, se mantuvieron básicamente aisladas unas de otras, sin poder encontrar oportunidad ni posición política en la que manifestarse conjuntamente. Aunque estas movilizaciones alcanzaron resultados bastante limitados en el corto plazo, se podría decir que funcionaron como telón de fondo para dichas formas de resistencia (corte de calle, toma de fábricas, asambleas populares y formas alternativas de

solidaridad) que se llevaron a cabo en Argentina al mismo tiempo que la crisis de 2001.

## **Conclusiones**

Este capítulo ha indagado sobre varias cuestiones que pudieron haber afectado a los casos de movilización que están bajo consideración en este estudio. En primer lugar, se analizaron los efectos de la última dictadura militar sobre el potencial de los trabajadores para actuar colectivamente. A tal fin, se propuso una perspectiva doble. Por un lado, se construyó una “cultura del miedo” que pudo haber habilitado la emergencia de un proceso de fragmentación y despolitización en los espacios de trabajo. Por otro lado, estos presupuestos se contradicen con las oleadas de movilización que acontecieron antes, durante y después de la última dictadura bajo gobiernos tanto militares como civiles. Dichos argumentos y contrargumentos no permiten realizar generalizaciones: no todos los trabajadores se vieron afectados por una “cultura del miedo” y sus consecuencias. El clima de miedo generado particularmente por el último régimen militar, cuyas consecuencias sociales fueron la apatía y el individualismo, probablemente haya jugado un rol inhibitor en la capacidad de los trabajadores para movilizarse en los casos de FIAT y de Renault. Al mismo tiempo, el hecho de que las movilizaciones se hubieran realizado más allá de esta herencia de temor y de condiciones externas desfavorables ratifica cuán deficientes y necesariamente contingentes son las reconstrucciones de la acción colectiva que se basan en la identificación de precondiciones y/o de recursos organizativos existentes. Más allá de lo importante que esto haya sido para facilitar y construir una estrategia para la acción colectiva, no resultan elementos suficientes para explicar todos los casos de movilizaciones directas y espontáneas que han ocurrido frecuentemente en la historia del movimiento obrero argentino.

Estas formas de acción espontánea y directa pueden ser relacionadas, por un lado, al uso de prácticas represivas y a la imposición de condiciones precarias de trabajo bajo regímenes autoritarios por parte de los empleadores. Por otro lado, también guardan una relación directa con el rol político de los sindicatos argentinos. En la segunda parte, se examinó el modo en que la estructura y la función de los sindicatos fueron modificadas por sus relaciones con el Estado. Asimismo, se analizaron las formas y las razones por las que los trabajadores reaccionaron contra las prácticas burocráticas de sus sindicatos. La burocracia es, sin dudas, un elemento que emerge de los procesos institucionales por los cuales los sindicatos siempre transitan como intermediarios en el mercado laboral. En el caso de la Argentina, aparte de este elemento “natural”, el proceso de burocratización adquirió características muy particulares, propias de su contexto. Las regulaciones laborales que se remontan al primer mandato de Perón establecían un rol específico de los sindicatos en su proyecto político. El hecho de que esta legislación haya permanecido vigente a lo largo de los años generó una falta de democracia interna, la centralización de la toma de decisión y dirigencias interminables.

En este contexto, no obstante, se ha observado cómo los trabajadores a menudo han defendido sus intereses a través de movilizaciones directas y espontáneas por fuera de los canales sindicales, mediante la creación de organizaciones de base y alternativas.

Por ello es que la burocratización no debe ser vista tan solo como un obstáculo para la movilización, sino también como un elemento que pudo haber generado una oposición más radical y las bases para una transformación. La aceptación de los trabajadores de una dirigencia burocratizada y no democrática es limitada. Al funcionar como intermediarios entre capital y trabajo, los sindicatos pueden llegar a alterar y manipular las demandas de los trabajadores, pero sus dirigentes deben dar respuesta a sus afiliados, especialmente cuando aumenta la explotación del trabajo. Según la situación particular, la acción

colectiva puede responder a ello tomando una forma relativamente organizada y directa.

En la historia del movimiento obrero argentino, abundan ejemplos que ayudan a explicar las relaciones complejas existentes entre estas diferentes formas de lucha de los trabajadores. Durante el plan de lucha de la CGT del año 1964, una dirigencia completamente burocratizada podía movilizar trabajadores para la toma de 11.000 fábricas; lo cual puede compararse, por su importancia, con las ocupaciones de las fábricas italianas de 1919-20 (primero impulsadas [las ocupaciones] y luego, reprimidas por la CGL, confederación principal de Italia). En los inicios del gobierno peronista de 1973-76, la CGT intentó frenar las protestas de los trabajadores y eliminar las corrientes internas, pero entre junio y julio de 1975, estuvo a la cabeza de las movilizaciones y dio testimonio de su potencial como articulador de marchas masivas de trabajadores. Ello explica la intervención militar que tuvo lugar ocho meses después y la represión violenta que se ejerció tras el golpe de Estado. En ese contexto, los militares tomaron el control de los sindicatos y arrestaron a sus dirigentes. En contraste con la experiencia militante de 1975, desde aproximadamente 1989 hasta 1996, la burocracia primero contuvo y luego fue rebasada por una oleada general de movilización que estaba emergiendo en el país.

En general, la historia de Argentina parece dar muestras de una clase trabajadora muy activa y dispuesta a la acción colectiva. El lugar de trabajo representó, en diferentes momentos, el centro de la oposición a las políticas de los empleadores, a la represión del gobierno y a la dirigencia burocrática. Los trabajadores fueron respondiendo a diferentes presiones de maneras diferentes, oponiéndose tanto a los sistemas existentes de representación como a las reglas del capital.

En la década de los noventa, tuvo lugar una nueva división entre los militantes de base y los dirigentes en el contexto de una resistencia más generalizada de la clase trabajadora al neoliberalismo. Se pueden identificar tres elementos que contribuyeron a elevar el nivel de conflicto social y que pueden haber influenciado, hasta cierto punto, las

movilizaciones que se llevaron a cabo en 1996 en FIAT y Renault. En primer lugar, la presión de las agencias financieras multilaterales sobre el gobierno tuvo su máximo nivel de influencia en torno a decisiones políticas. En segundo lugar, las reformas implementadas por indicación del FMI generaron desempleo, subempleo, aumento de la pobreza y, en consecuencia, descontento social. En tercer lugar, la posición contradictoria de los sindicatos en relación con el gobierno y sus políticas económicas generó una distancia, una vez más, entre trabajadores y las dirigencias burocratizadas, lo cual dio lugar a un nuevo resurgimiento de las posiciones antiburocráticas. Este contexto económico y la oposición a la burocracia representaron, sin dudas, un terreno fértil para la movilización, dado que les ofrecía, a aquellos trabajadores que eran parte de los conflictos, una plataforma desde la cual formular sus demandas y encontrar, tarde o temprano, las soluciones. Al mismo tiempo, los ejemplos de otras movilizaciones y el desarrollo de un sentido de solidaridad con las luchas de otros grupos pudieron haber funcionado tanto como una referencia como un símbolo de apoyo. Al menos en los casos aquí estudiados –como resultará más evidente a partir del análisis empírico–, estas condiciones externas no provocaron movilizaciones de modo directo, sino que constituyeron el contexto social, en el cual se pudieron enmarcar las demandas y los conflictos, sobre el que se erigió el apoyo a la radicalización de los trabajadores y se forjó la toma de consciencia durante las movilizaciones. Esto fundamenta aún más la búsqueda de explicaciones basadas en un nivel micro de análisis.

Una importante consideración final se relaciona con el nivel de radicalización de los conflictos sociales en Argentina. Para el observador externo, el estudio de la historia social argentina es, por cierto, una experiencia tanto emocionante como dramática. Las contraposiciones de clase, las crisis económicas, las rebeliones populares, los levantamientos militares y los dirigentes carismáticos fueron apareciendo en los últimos sesenta años en la historia argentina de modo espectacular y con gran dramatismo, en especial si se compara con la Europa occidental

de la segunda posguerra. Tanto la represión policial como las rebeliones populares pueden alcanzar niveles altos de radicalización, tal como fue demostrado, por ejemplo, en diciembre de 2001. La represión es represión y la rebelión es la rebelión, porque no se ofrecen otras alternativas, porque el sistema no provee espacios para el compromiso o el acuerdo político ni mucho menos para una mejor redistribución de la riqueza. En las sociedades del primer mundo, el conflicto social puede parecer menos evidente, sin formas explícitas de confrontación, más estructuradas y reguladas por sistemas de relaciones industriales. No obstante, el conflicto, indudablemente, no ha desaparecido. Las desigualdades son controladas y apaciguadas, hasta cierto punto, por la intervención del Estado. Al mismo tiempo, los niveles más precarizados de empleo en estas sociedades han sido ocupados por un número cada vez mayor de inmigrantes, quienes no tienden a movilizarse con facilidad, dada su situación ilegal de residencia o las condiciones de informalidad en sus trabajos.

En Argentina, el contraste entre clases es muy fuerte: aproximadamente la mitad de la clase trabajadora no posee un empleo, cualquiera sea su forma, ni protección laboral o de ingresos. Cuando ni siquiera se proveen los servicios básicos y se deja a la población a merced de la voluntad del mercado, la radicalización emerge de modo más espontáneo. El cuento es siempre el mismo, pero en el caso de Argentina, se narra con todos los detalles posibles.

En resumen, lo que se ha desarrollado brevemente en este capítulo es el modo en el que, dentro de la dialéctica de la oposición capital-trabajo, múltiples factores pueden configurar la acción colectiva de los trabajadores y las formas que puede tomar. En la historia reciente del movimiento obrero argentino, las acciones directas y por fuera de las estructuras han emergido con regularidad y se han convertido en un factor característico en los patrones del conflicto industrial del país. La importancia de estas formas de conflicto, entendidas como formas de resistencia correspondientes a la tradición de la clase trabajadora a nivel global, va más allá de su relevancia numérica. El estudio de la

dinámica de los casos mencionados evidencia el modo en que las condiciones necesarias para una teoría general de la acción colectiva están profundamente ancladas en las condiciones estructurales generadas por las contradicciones del proceso de trabajo capitalista. El capítulo siguiente intentará vincular este presupuesto teórico con casos concretos de movilización.

## **4. Injusticia y solidaridad en la dinámica de la acción colectiva**

### **Introducción**

En el capítulo teórico situamos las condiciones necesarias para la acción colectiva en las contradicciones del proceso capitalista de trabajo y en la solidaridad forjada en la cooperación en los lugares de trabajo. Esto resultó importante a nivel teórico por dos motivos. En primer lugar, se realizó un planteo que apunta a ir más allá de las reconstrucciones contingentes que impiden ofrecer explicaciones más generales, aunque sean efectivamente válidas para enriquecer nuestra comprensión sobre el rol de ciertos factores en la acción colectiva de los trabajadores. En segundo lugar, implica un modo de evitar teorizar sobre la base de conceptos subjetivos como la injusticia que, si bien reviste importancia en una perspectiva sindical y organizativa, no se condice con una teoría general de la acción colectiva, sino más bien contribuye a una mistificación de la realidad social. Ello también fue importante a nivel metodológico. Por un lado, asumir que las condiciones necesarias para la movilización de los trabajadores se establecen dentro del conjunto de tendencias y contratendencias generadas por el sistema capitalista de producción constituyó un respaldo ante un enfoque metodológico individualista. Por otro lado, a partir de esta base estructural, podríamos haber señalado la lógica detrás de la interrelación de factores diferentes

y el modo en que estos se configuran a través de fuerzas en conflicto dentro del sistema, generando resultados diferentes en términos de acción colectiva. En general, esto requiere de un análisis de los procesos que están en marcha más que de realidades estáticas basadas en precondiciones. En oposición a ello y a modo de primera prueba de verificación, el capítulo previo consideró la movilización de trabajadores dentro del contexto argentino en una perspectiva histórica, intentando identificar patrones específicos de acción y su influencia general. Las formas de acción directa y espontánea de los trabajadores emergieron reiteradamente bajo condiciones muy diferentes. Estos casos en los que no se pueden identificar precondiciones evidentes –llevados a cabo sin dirigencias establecidas y en un vacío organizacional– representan un fuerte testimonio de la existencia de las condiciones estructurales necesarias para la movilización de trabajadores.

Los casos presentados en este capítulo, ocurridos en la ciudad de Córdoba, Argentina, durante el período que va de septiembre de 1996 a mayo de 1997, comprueban aún más y con mayor profundidad los presupuestos que orientan nuestra investigación. En el primer caso, observamos en detalle las dinámicas que produjo la ocupación espontánea de los trabajadores de la fábrica de FIAT ubicada en el barrio Ferreyra. En el segundo caso y a modo de comparación, consideramos la ocupación sindical de la fábrica de CIADEA-Renault de barrio Santa Isabel. En el tercer caso, que será tratado en el capítulo siguiente, volveremos a la fábrica FIAT del barrio Ferreyra para analizar lo acontecido allí, donde se llevó a cabo una toma conducida por una organización sindical nueva bajo un contexto de conflicto con altos niveles de radicalización en enero de 1997.

El análisis de dichos casos no apunta a comparar modelos diferentes de movilización –si son conducidas por sindicatos o trabajadores, o si expresan una preferencia por uno o por otro–. A nivel mundial, la clase trabajadora ha demostrado históricamente un repertorio amplio de luchas y cada una ha resultado importante como un proceso de aprendizaje para los trabajadores. Más allá de esta afirmación, este

capítulo pone el énfasis en la importancia de los casos de acción directa y espontánea de los trabajadores a fin de comprender teóricamente la acción colectiva. El estudio de las dinámicas de estos casos, de hecho, pone en tela de juicio el uso de conceptos subjetivos y de base moral como el de la injusticia, mientras que, al mismo tiempo, revela la existencia de otras condiciones necesarias para la movilización ancladas en las contradicciones estructurales del proceso de trabajo capitalista.

El capítulo está organizado de la siguiente manera: la primera parte, introducida por la cronología del conflicto, describe las empresas y los sindicatos involucrados en los casos con el objeto de encontrar precondiciones posibles para la movilización; la segunda parte compara la percepción de los trabajadores acerca de la injusticia y el proceso de construcción de solidaridad en ambos casos.

## **La búsqueda de precondiciones**

### **La cronología del conflicto**

La investigación abarca un período de conflicto industrial que se extiende por aproximadamente un año, de septiembre de 1996 a 1997, cuando se llevaron a cabo tres tomas de fábricas, dos en FIAT y una en CIADDEA-Renault. El complejo industrial de FIAT en barrio Ferreyra –históricamente, el centro de actividades más importante de la empresa en Argentina– albergó una fábrica de motores que empleaba casi dos mil trabajadores hasta 1994. En línea con la decisión de la empresa de aumentar sus inversiones en Argentina, se erigió una nueva fábrica de ensamblaje en la misma área industrial. Esta fábrica, que imitaba a la que existía en Melfi, al sur de Italia, debía estar a la vanguardia tecnológica y de la organización del trabajo, incluyendo una serie de prácticas laborales “flexibles”. Debido a los nuevos métodos de producción, la empresa intentó alcanzar una armonía en términos de tiempo

productivo y salarios, entre la vieja fábrica de motores y la nueva fábrica de ensamblaje. En líneas generales, se trataba de un modelo de *lean production* (producción sin desperdicios) que incluía el proceso *kaizen*, el método justo a tiempo y el trabajo en equipo. Con el fin de cumplir este objetivo, el 18 de septiembre de 1996, quienes trabajaban en la fábrica de motores se vieron forzados a suscribir un acuerdo en el cual aceptaban su cese de actividades con CORMEC (nombre legal de la fábrica de motores propiedad del grupo FIAT) y pasaban a ser contratados por parte de FIAT AUTO dentro de las condiciones dispuestas en el nuevo convenio colectivo firmado un año antes entre FIAT y SMATA, el sindicato nacional más grande del sector automotor. El día siguiente a la firma del acuerdo, los trabajadores se reunieron de nuevo en la fábrica, discutieron sobre lo que había sucedido con sus pares y cayeron en la cuenta de que estaban perdiendo casi el 50% de su salario previo, a lo cual reaccionaron espontáneamente mediante la toma de la fábrica. Para el 26 de septiembre, los trabajadores de FIAT eran parte de los protagonistas de las manifestaciones locales que se habían organizado en el marco de la huelga nacional contra las reformas laborales de Menem. Tras seis días de toma y con la amenaza de que este caso pudiera nacionalizarse como un ejemplo de la movilización de trabajadores contra la flexibilización laboral, la empresa finalmente accedió –con intermediación del gobierno local– a un acuerdo con los trabajadores, quienes aceptaron formalmente una reducción de su salario de aproximadamente 10%. En los meses que siguieron, el conflicto permaneció latente bajo la superficie. Durante ese período, la empresa intentó, por todos los medios a su alcance, impedir la formación de una nueva representación de trabajadores. En enero, época de baja producción en Argentina, se llevó a cabo una nueva toma de fábrica; esta vez provocada por la decisión de la empresa de despedir a un delegado sindical a causa de su bajo nivel de productividad. Esta movilización tuvo un éxito parcial, dado que la autoridad local en asuntos laborales resolvió el conflicto a favor de la empresa, lo cual debilitó la movilización de base. Sin embargo, el conflicto no desapareció: se llevaron a cabo

actos de sabotaje, se interrumpió la producción y se realizaron huelgas parciales. En el ínterin, la empresa estaba minando las bases concretas para la acción colectiva, lo cual redundó en que los trabajadores se vieran forzados a aceptar retiros voluntarios y el aislamiento de aquellos con mayor militancia. En noviembre de 1996, probablemente tras la oleada de acontecimientos en la FIAT, se tomó la fábrica CIADEA-Renault. A lo largo de dos años, la empresa había estado implementando un programa para reducir su mano de obra. Al inicio, los trabajadores fueron suspendidos, pero mantuvieron su empleo con un salario reducido, debido a la escasez de producción. Luego, fueron reincorporados. En este proceso, cientos perdieron su trabajo con la complicidad sindical. Los grupos de trabajadores suspendidos se movilizaron contra la empresa e interpellaron a los dirigentes de su sindicato, lo cual provocó la emergencia de dirigentes opositores. Esta situación representó el telón de fondo de la movilización que se llevó a cabo en noviembre, cuando el sindicato, gracias a la presión de la oposición interna, decidió ocupar la fábrica como una forma de protesta frente a la decisión de la empresa de tercerizar la totalidad de la sección de mantenimiento a un proveedor externo. Luego de cinco días, se llegó a un acuerdo, pero pronto las negociaciones confidenciales comenzaron a dejar los cambios sin efecto. Mientras tanto, si bien la oposición interna del sindicato local tuvo éxito en las grandes fábricas, fue derrotada en las elecciones internas y llegó a un acuerdo con la dirigencia anterior. La oposición llegó a su fin en la fábrica CIADEA-Renault y, con ello, cualquier posibilidad de alianza con los trabajadores del sector automotriz de la ciudad (ver Tabla 4.1 para la cronología del conflicto).

*Tabla 4.1* Cronología del conflicto

<b>Fecha</b>	<b>Acontecimiento</b>
Septiembre de 1995	Convenio colectivo entre FIAT y SMATA.
18 de septiembre de 1996	Los trabajadores de CORMEC firman el nuevo contrato con FIAT AUTO.
19-25 de septiembre de 1996	Primera toma de la fábrica de FIAT.
26 de septiembre de 1996	Huelga general a nivel nacional.
18-24 de noviembre de 1996	Toma de la fábrica CIADEA-Renault.
16 de enero de 1997	Creación del sindicato independiente SI-TRAMF en FIAT.
22-25 de enero de 1997	Segunda toma de la fábrica de FIAT y despido de activistas.
18 de mayo de 1997	Despido de dirigente electo de los trabajadores de FIAT.

### **Los sindicatos**

En este capítulo, los debates en torno a los sindicatos se asocian, por lo general, con las palabras “burocracia”, “burócratas” o “burocrático/antiburocrático”. Esto está relacionado, en parte, con el uso frecuente que los trabajadores entrevistados hacen de estas palabras y, en parte también, con el desarrollo histórico del sindicalismo en Argentina, que ha sido detallado en el capítulo anterior. La palabra “burocracia” tiene, en el uso de los trabajadores, una connotación peyorativa y se asocia a

la falta de democracia interna, a la distancia existente entre la dirigencia y las demandas de la base y a las prácticas desleales. No obstante, si bien estas son características históricas del sindicalismo y se verifican en los análisis de casos, me refiero aquí a la burocracia solo en tanto factor que contribuye a explicar la movilización de los trabajadores. Como fue mencionado antes, la legislación laboral argentina regula la representación sindical mediante el reconocimiento de un sindicato por cada sector industrial o actividad económica. El Ministerio de Trabajo es la única autoridad que puede otorgar la jerarquía legal de sindicato a una asociación libre de trabajadores. Las personas pueden asociarse libremente, pero ello no constituye condición suficiente para defender sus derechos. En la práctica, el sistema legal dispone que, incluso cuando una organización determinada haya conseguido un nivel elevado de representación entre un grupo de trabajadores, su capacidad de actuar como legítimo defensor de ese mismo grupo frente a un empleador (o en los tribunales de justicia, en los mecanismos de intermediación, en las negociaciones colectivas como en los lugares de trabajo) depende de una decisión política. De hecho, el Ministerio de Trabajo, mediante el otorgamiento de las denominadas personerías gremiales, no realiza actos meramente administrativos, ya que sus decisiones son, por lo general, tomadas en base a negociaciones y presiones que ejercen aquellos sindicatos nacionales que hayan representado históricamente a determinada categoría de trabajadores. Esta regulación, que en la práctica impide la libertad de asociación, forma parte del sistema de legislación laboral creado por Perón. El objetivo era respaldar la institucionalización de los sindicatos mediante la restricción de sus actividades y reivindicaciones a los objetivos políticos del peronismo, y la subordinación de las dirigencias sindicales a la lealtad personal al mismo Perón.

La legislación que rige la representación sindical, la Ley de Asociaciones Profesionales, ha sido una de las normativas más importantes sobre cuyas bases se ha constituido el poder sindical, sea en términos de consolidación o debilitamiento. Las decisiones del Ministerio de

Trabajo para otorgar o negar personerías gremiales han estado siempre enmarcadas por una serie de disputas políticas a nivel nacional. Ello se comprueba, por ejemplo, con la decisión del gobierno de Frondizi en 1958, de permitir la creación de sindicatos por fábricas como una herramienta para debilitar la autonomía financiera y la fuerza numérica de SMATA o la UOM en un sector clave como el automotriz. Los casos de SITRAC y SITRAM en FIAT, como así también el Sindicato de Trabajadores de Perkins (en adelante, SITRAP) así lo demuestran. En otros casos, no obstante, las decisiones de gobierno han estado orientadas a equilibrar el poder entre dos sindicatos existentes que compiten por la misma categoría de trabajadores. En las actividades industriales nuevas y potencialmente expansivas, particularmente, la competencia de sindicatos sobre la representación del sector ha sido feroz. La producción automotriz no ha podido ser clasificada de modo simple ni terminante, debido a que agrupaba diferentes actividades y capacidades dentro de una misma fábrica: desde ensamblaje o mantenimiento, fundición o soldadura, hasta la construcción de asientos y de instrumentos internos. Cuando comenzaron las primeras empresas del sector a operar, a mediados de la década de los cincuenta, dos sindicatos estaban en condiciones potenciales de reclamar la representación, SMATA y UOM. SMATA, en aquel momento, era un sindicato muy pequeño cuyos afiliados eran, principalmente, trabajadores de talleres mecánicos y de reparación. La UOM era uno de los sindicatos más importantes y poderosos dentro de la CGT y representaba a los trabajadores del sector metalúrgico, quienes habían crecido en cantidad como resultado del proceso de industrialización que fue promovido, en particular, durante la década peronista. Luego de que los militares derrocaran a Perón en el golpe de Estado de 1955, una de las primeras decisiones del nuevo ministro de Trabajo fue darle el reconocimiento a SMATA como el sindicato representante del sector automotriz.

Esto sirvió como un modo de debilitar económicamente a la UOM y de restringir su influencia y capacidad de movilizar a los trabajadores de ese sector (la UOM era, en aquel momento, uno de los principales

referentes de la denominada Resistencia Peronista). En 1971, durante la presidencia del General Lanusse, el gobierno decidió quitarles la personería gremial a los sindicatos SITRAC y SITRAM en respuesta a las presiones ejercidas por la empresa FIAT. Sus dirigentes clasistas y antiburocráticos representaban elementos de inestabilidad social y un ejemplo –peligrosamente latente– de la independencia obrera en la ciudad de Córdoba (Duval, 2001). En 1974, la burocracia sindical estaba en el gobierno y los sindicatos clasistas locales como SMATA en Córdoba y la UOM en Villa Constitución fueron deslegitimados más allá de su elevado nivel de representación de trabajadores. Sus comisiones ejecutivas, asimismo, fueron reemplazadas por delegados que estuvieran más “alineados” (Brennan, 1994). Como hemos mencionado con anterioridad, luego de la dictadura militar, el gobierno de Alfonsín intentó implementar una mayor democracia interna en los sindicatos, pero no desafió el monopolio que tenía cada sindicato sobre su sector “histórico”. Incluso tras un éxito parcial en la reforma del sistema de legislación laboral, Menem no alteró significativamente la Ley de Asociaciones Profesionales. El poder político de los sindicatos tradicionales le era necesario para respaldar sus reformas socioeconómicas y antitrabajadores, por lo que una ampliación de la democracia en los lugares de trabajo hubiese limitado la influencia de las burocracias sindicales sobre la fuerza de trabajo y, con ello, hubiese incrementado las posibilidades de los movimientos opositores de base para hacer frente a las políticas del gobierno.

Estos ejemplos históricos revisten importancia para comprender la representación de los trabajadores en FIAT y en CIADEA-Renault en 1996 durante las movilizaciones que se llevaron a cabo en ambas fábricas. En el caso particular de FIAT, el antagonismo histórico entre la UOM y SMATA generó un vacío de poder en la representación sindical que habilitó una respuesta antiburocrática. En los acontecimientos que siguieron a la primera toma de la fábrica, se eligió una nueva dirección que fue reconocida por los trabajadores como la única representación legítima de sus intereses. En SMATA se llevaron a cabo varios

intentos para obtener el reconocimiento legal de la nueva representación como una sección local e independiente del mismo sindicato. Al no lograr dicho objetivo, los trabajadores votaron en masa por la constitución de un sindicato independiente, SITRAMF;<sup>24</sup> cuya personería legal nunca fue otorgada por parte del gobierno. En base a esta “falta de legitimidad”, ni el sindicato ni sus dirigentes fueron aceptados por la empresa, más allá de que, como patronal, se haya visto forzada a negociar con los delegados de los trabajadores a fin de mantener la disciplina en la fábrica.

La experiencia de los sindicatos por fábricas en FIAT transformó a aquellos sindicatos “amarillos”, que respondían a las empresas, en sindicatos clasistas. En 1974, cuando SMATA estaba conducido por una dirigencia clasista, FIAT respaldó la demanda de la UOM para constituirse como representante exclusivo del sector, lo cual convirtió a esta central sindical en el único representante legítimo de los trabajadores en las fábricas de FIAT en Argentina hasta 1996. Cuando la empresa planificó aumentar sus inversiones en el país mediante el establecimiento de una nueva fábrica de alta tecnología, se iniciaron las negociaciones con la UOM para llegar a un nuevo convenio colectivo que permitiera implementar condiciones laborales flexibles en el proceso de trabajo, como así también reducir salarios y beneficios. El acuerdo se logró, pero la asamblea general del sindicato decidió no ratificarlo. FIAT propuso el mismo acuerdo a SMATA, que decidió aceptarlo y se convirtió en el aliado legítimo de FIAT en la suscripción de uno de los primeros convenios colectivos flexibles del sector industrial en Argentina. El mismo sindicato firmó otros acuerdos similares con otros productores automotrices en el mismo año. Es importante recordar que, en 1995, cuando se firmó el acuerdo, la UOM comenzaba a oponerse a las políticas laborales de Menem. Si bien el sindicato apoyó su campaña

<sup>24</sup> SITRAMF es la sigla de Sindicato de Trabajadores Mecánicos de Ferreyra. El nombre recordaba, de modo deliberado, la experiencia antiburocrática y la militancia del histórico sindicato clasista SITRAC.

presidencial durante ese mismo año, poco después de su reelección comenzó a liderar una oposición crítica al gobierno dentro de la CGT. A lo largo y ancho del país, estaba emergiendo una situación de descontento social como consecuencia de la privatización de empresas estatales, del incremento del desempleo y de la precariedad laboral. En este contexto, se libró una disputa interna dentro de la CGT en torno a la cuestión de la flexibilización. Mientras la oposición de la UOM se radicalizaba, SMATA apoyó abiertamente la incorporación de convenios laborales flexibles al ver la posibilidad de ocupar un rol estratégico en la CGT con la llegada de inversiones al sector automotriz y los puestos de trabajo que podrían generar las nuevas fábricas.

Antes de 1996, cuando se inauguró la nueva fábrica, la presencia de FIAT en la Argentina consistía en una fábrica de motores que empleaba a casi 2000 trabajadores mediante un acuerdo firmado con la UOM en 1975, que luego fue actualizado a lo largo de los años subsiguientes. En términos de beneficios y escala salarial, dicha contratación se consideraba entre las mejores del conjunto del sector industrial. El nuevo convenio firmado por la empresa con SMATA era considerablemente peor que el anterior. La primera diferencia evidente estaba en los salarios, que sufrieron una rebaja del 50% junto con la reducción o suspensión general de otros beneficios o licencias: vacaciones, horas extras, licencia por estudio y categorización laboral. Lo que es más importante aún y que, en apariencia, resulta menos obvio es que el nuevo convenio también modificó –a partir de una decisión de la empresa– la semana laboral mediante la reducción de la jornada normal de trabajo y la imposición de horas extras los sábados y domingos a fin de compensar las horas de productividad perdidas. Si bien este convenio se firmó con el objetivo de implementarse en la nueva fábrica con los trabajadores recién incorporados, la empresa se vio claramente forzada a homogeneizar su mano de obra en términos de condiciones salariales y prácticas

productivas, debido al modelo de producción *fabbrica integrata*<sup>25</sup> (fábrica integrada). Este proceso no fue fácil, ya que debían convencer a los trabajadores de CORMEC, la fábrica de motores que FIAT tenía en Córdoba, de que aceptaran las condiciones desfavorables incluidas en el nuevo convenio colectivo.

El cambio de CORMEC a FIAT AUTO es fundamental para comprender las razones por las que los trabajadores se movilizaron y cómo ello abrió el camino para una nueva representación antiburocrática. En el caso de CIADEA-Renault, no se trataba de un cambio en la contratación, de nombre de empresa o de sindicato. Quienes trabajaban en estas fábricas habían estado siempre a cargo de la representación de SMATA mediante la cooptación de dirigentes antiburocráticos dentro de la estructura organizativa del sindicato. Estos factores constituyeron una limitación para una radicalización mayor del conflicto.

Tanto UOM como SMATA se disputaron la representación de los trabajadores en el sector automotriz, como así también la influencia en la CGT. No obstante, las entrevistas revelan que los trabajadores de FIAT y de Renault no estaban realmente interesados en el modo en que sus sindicatos llevaban a cabo las relaciones laborales. Ello se comprueba particularmente en el caso de FIAT, en donde el único reclamo de los trabajadores planteaba una mejora en los salarios. Era peligroso ejercer la oposición a la comisión interna, dado que quienes la criticaban o insistían en la necesidad de llevar adelante estrategias sindicales diferentes podían ser despedidos fácilmente y con la complicidad de la empresa. Los jefes solían enseñar a los nuevos trabajadores cómo debían comportarse cuando hubiera movilizaciones sindicales:

“Mirá, acá se mueve la gente de esta forma: si hay una asamblea metete en el medio, ni salgas primero ni salgas último que vos sos nuevo y

<sup>25</sup> *Fabbrica integrata* puede considerarse como un modelo de producción sin desperdicios y “justo a tiempo”. El nombre, en particular, proviene del hecho de que los proveedores operan en la misma zona industrial y proveen las partes a ser ensambladas directamente a las líneas de producción.

no te quedés”. O sea, ellos mismos te decían que te fueras de irte y de no quedarte para hacer buena letra con el sindicato (obrero de FIAT).

Los trabajadores no se ofrecían voluntariamente para participar de las huelgas solidarias. Así de individualistas se los consideraba a quienes trabajaban en FIAT e incluso dentro de la fábrica había una apatía generalizada para todo lo referido a “hacer o meterse en el lio”.

Esta apatía para la participación directa en cuestiones sindicales puede relacionarse con muchos factores. Como se dijo anteriormente, la última dictadura militar pudo haber jugado un rol importante en este sentido. Sin embargo, es verdad también que la forma con la que se condujo el sindicato, su complicidad con la empresa y la imposibilidad para modificar su dirigencia –incluso a nivel fabril– desalentó la participación de los trabajadores. Sumado a ello, un grupo de trabajadores que se mantuvo estable a lo largo de los años fue ganando mayor interés en sus propios salarios y en la estabilidad laboral que en los asuntos colectivos. Luego de que la experiencia democrática de SITRAC fuera reprimida, muchos de los trabajadores que habían participado en la creación de ese sindicato antiburocrático sufrieron muchos años de burocracia sindical, de represión militar y crisis de mercado que los alejó invariablemente de la participación. En resumen, podemos considerar a estos elementos como una evidencia clara de que la falta de lazos de solidaridad era previa a la movilización. Sin embargo, tal como se mencionó en el capítulo teórico, esto no contradice la idea de la solidaridad como base de la acción colectiva, si consideramos esta como un proceso. Al momento del conflicto, en septiembre de 1996, había una mirada general que desacreditaba la intervención de los sindicatos en las fábricas y a nivel nacional. La UOM representaba el ejemplo paradigmático del sindicato peronista ortodoxo y de sus dos posiciones contradictorias, siendo a la vez un actor político nacional y el aliado de la empresa en los lugares de trabajo. Su dirigente histórico, Lorenzo Miguel, estuvo a cargo del sindicato desde 1970 y, a lo largo de todos esos años, fue cambiando su posición política muchas veces,

dependiendo del gobierno y su capacidad de influir en el movimiento obrero. La visión de los trabajadores de FIAT sobre el sindicato era compartida completamente también por los trabajadores de Renault, tal como se puede observar en los siguientes testimonios: “El gremio está vendido, nos echó más que la fábrica”; “están disfrazados de corderos, pero son lobos” (trabajador de mantenimiento de CIADEA-Renault); “después te podría hablar del gremio pero no sé en qué te sirve...no confiamos mucho en el gremio, son todos unos vendidos”; “el gremio por un lado nos defendía y por el otro nos pisaba la cabeza” (obrero de CIADEA-Renault); “el sindicato es connivente y perpetuo en el poder”, “es como una mafia, ni más ni menos”; “La misma gente que estaba en el gremio con los militares sigue en la dirigencia del sindicato, es la mafia” (obrero de CIADEA-Renault).

A modo de conclusión, se puede afirmar que la combinación del sistema legal y del estilo burocrático del sindicalismo contribuyó a desprestigiar la imagen de los sindicatos entre los trabajadores de ambas fábricas. Junto con estos factores, el legado de la última dictadura militar y el miedo de perder un trabajo relativamente bien pago pudo haber fortalecido la apatía de los trabajadores para participar en cuestiones colectivas. Asimismo, otros factores también contribuyeron a la movilización de los trabajadores. Si bien es cierto que, en aquel momento, reinaba una apatía generalizada en torno a la participación, el hecho de que se haya producido una fuerte movilización –en especial, en el caso de FIAT– nos lleva a buscar otros factores determinantes como parte del mismo proceso de acción colectiva. En función de ello, en la próxima parte se realiza una introducción a las empresas, en particular para observar el modo en que los gerentes han establecido históricamente sus relaciones con los trabajadores.

## **Las empresas**

FIAT es un importante grupo industrial italiano, cuyo negocio se centra en la producción automotriz. La misma familia ha sido dueña

de la empresa desde sus inicios y representa aún un modelo exitoso del capitalismo industrial temprano en Italia. Probablemente por ello, FIAT condujo sus estrategias hacia el mercado global más tarde que otros competidores y mantuvo una cadena de dirección altamente centralizada y vertical, junto con un estilo gerencial riguroso. En las últimas décadas, la estructura previamente centralizada de FIAT, tanto en términos de producción como de toma de decisiones, ha virado hacia una organización con mayor descentralización geográfica y flexibilidad interna. Durante la década de 1980, la empresa abrió nuevas fábricas equipadas con tecnologías de avanzada en el sur de Italia; iniciativas que podrían considerarse como especies de laboratorios e instancias experimentales que adaptan las prácticas japonesas y las formas de organización de trabajo a la realidad específica de Italia (Camuffo y Volpato, 1995). El proceso de innovación culminó en la década de los noventa con el establecimiento de la fábrica de Melfi al sur de Italia, en donde la innovación tecnológica, la flexibilidad laboral, el modelo de producción sin desperdicios, las prácticas japonesas y un nuevo convenio colectivo que fuera en sintonía se implementaron conjuntamente bajo la categoría de *fabbrica integrata* (fábrica integrada).

En este contexto, las relaciones laborales en FIAT parecen haber cambiado, al menos en la retórica gerencial, de un abordaje conflictivo a uno más participativo, tanto a nivel nacional como local. La empresa llevó a cabo, por décadas, políticas contra la sindicalización, lo cual contribuyó, sin dudas, a agudizar el conflicto en las fábricas bajo un escenario político general de inestabilidad a nivel nacional. A través de los años, la empresa estuvo, hasta cierto punto, más orientada hacia la participación y la cooperación con los sindicatos.<sup>26</sup> Sin embargo, la crisis económica y financiera que sufrió la empresa y la necesidad de reducir costos de trabajo modificó, una vez más, las relaciones laborales

<sup>26</sup> En 1998, la empresa también participó en un proyecto auspiciado por Europa de comités conjuntos entre sindicatos y empresas para la participación y la capacitación conjunta.

hacia formas de gerenciamiento unilateral. No obstante, en 2003, dos federaciones sindicales italianas (la UILM y la FIM, del sector metalúrgico) firmaron un acuerdo con la empresa y el gobierno para aminorar las pérdidas laborales, mientras que, al mismo tiempo, se llevaron a cabo movilizaciones masivas que rechazaban los planes de la empresa en todas las fábricas de Italia. La disposición de FIAT para reconocer un rol más activo de los sindicatos y de los trabajadores en la administración cotidiana de la fábrica es debatible, no simplemente porque las crisis económicas y pérdidas de trabajo a menudo aumentan la distancia entre la retórica y la realidad: todavía persisten grandes diferencias entre fábricas en zonas de viejas y nuevas industrializaciones (brown-field y greenfield), y entre operaciones italianas y extranjeras (Bonazzi, 1994; Meardi, 2000; Rieser, 1997).

FIAT es una empresa que posee lazos muy fuertes con su pasado, un “código genético” propio y características peculiares. Esto particularmente se evidencia en el caso de las relaciones laborales. En la historia de la empresa, las relaciones entre los gerentes y la mano de obra siguió cuatro patrones principales: paternalista en los cincuenta, conflictiva en los setenta y parte de los sesenta, de unilateralismo gerencial en los ochenta y, en los años recientes, una orientación más cooperativa con los sindicatos. La fuerza de estos modelos históricos probablemente vaya más allá de su mera incorporación en la cultura de la empresa o de una suerte de “efecto del país de origen”<sup>27</sup> (Almond y Ferner, 2006), aunque es cierto que, tal como reconoce el principal gerente de relaciones industriales de FIAT, representan aptitudes fundamentales de la empresa (Camuffo y Massone, 2001). Esta lógica permite a FIAT y a sus expertos en relaciones laborales utilizar patrones históricos provenientes de Italia para relacionarse con la mano de obra o bien una combinación de ellos de un modo flexible considerando el contexto legislativo local y la fuerza sindical. FIAT es una empresa que se ha adaptado

<sup>27</sup> Debería observarse también que FIAT representa, más que un modelo de las relaciones industriales italianas, un caso extraordinario de establecimiento de patrones.

rápidamente a los cambios organizativos, tecnológicos y geográficos, pero que también explota constantemente los códigos de las relaciones laborales, los prejuicios, las experiencias y las mentalidades en modos que están profundamente relacionados con la historia de la empresa y, hasta un cierto punto, con la historia del trabajo industrial en Italia.

Estas características específicas de la empresa y de su estilo de relaciones laborales parecen confirmarse en el caso argentino. FIAT se estableció en el país en 1954 mediante la compra de una fábrica estatal de tractores en el barrio Ferreyra de la ciudad de Córdoba. La empresa fue expandiendo gradualmente su actividad hacia la construcción de vehículos industriales, autos y maquinaria ferroviaria hasta 1982, cuando redujo sus inversiones en Argentina como consecuencia de una crisis económica. En 1988, no obstante, FIAT compró nuevamente su anterior fábrica de motores en Ferreyra a Sevel, un grupo empresario argentino que producía autos de FIAT mediante una licencia. En 1994, en función del apoyo financiero que le otorgaban los gobiernos locales y nacionales, la empresa comenzó a construir una nueva planta con un alto grado de automatización para integrarse con la fábrica de motores a fin de desarrollar, en Ferreyra y en Sudamérica, su segundo centro de producción después de Brasil. Durante todos esos años, la empresa pasó por diferentes situaciones económicas y crisis de mercado, pero no modificó su modelo paternalista de relaciones laborales implementado desde 1954.

En 1996, el orgullo de ser parte de la familia de FIAT constituía el *leitmotiv* de la empresa. Ello se reflejaba en los eventos sociales organizados por los trabajadores en navidad y en otras celebraciones, en los discursos públicos y en las competencias de fútbol entre distintas áreas de producción de la fábrica. El director de relaciones industriales era el presidente de la fundación que otorgaba becas y premios a los hijos de los trabajadores por el buen rendimiento en sus estudios. La empresa había penetrado en la vida de los trabajadores al punto tal que la mayoría “se ponía la camiseta” de FIAT. Entre los trabajadores, existía un sentimiento generalizado de satisfacción por estar empleados por

FIAT, el cual era cultivado, a su vez, por las expectativas de mayor crecimiento que se comprobaban mediante la construcción de una nueva fábrica. Quienes trabajaban en la fábrica CORMEC tuvieron mayores posibilidades de crecer. Aquellos que quisieran estar a cargo de los nuevos procesos de producción que debían introducirse en la nueva fábrica pudieron acceder a nuevos cursos y se les ofrecieron oportunidades profesionales. Los trabajadores estaban profundamente embebidos del discurso empresarial y se sentían parte de una firma poderosa, dentro de la cual podían desarrollarse, tanto profesional como socialmente. Este trabajo “ideológico” se llevó adelante a través de los jefes y de los canales locales de televisión, pero también mediante tareas más explícitas que realizaban psicólogos profesionales con los trabajadores. En los años previos a la implementación del nuevo contrato entre FIAT y SMATA, los trabajadores cobraban por asistir a sesiones individuales o en grupos con psicólogos en donde se buscaba convencerlos de que, sin importar el salario que fueran a recibir, debían estar satisfechos con la posibilidad de mantener sus puestos de trabajo en una empresa multinacional con tanto prestigio. Parece haber uniformidad en las opiniones de los trabajadores respecto de que, más allá de sus sospechas sobre los psicólogos, el trabajo ideológico de FIAT fue exitoso al poder generar confianza en el futuro y en la expectativa de crecimiento. Por un lado, los trabajadores no poseían una visión de la realidad distinta de la que ofrecía la empresa, especialmente en un contexto de apatía generalizada frente a la participación. Por otro lado, en FIAT se vivía en una isla de paz y prosperidad, tanto en términos de condiciones laborales como de expectativas a futuro. “Nosotros dentro de FIAT gozábamos de un verano, no así los trabajadores de la siderurgia, y de esto la gente no se daba cuenta, como uno que queda en su isla...no quiere que se la muevan”(trabajador de FIAT previamente empleado en el sector de la siderurgia).

Los trabajadores de Renault, en comparación con los de FIAT, estaban en condiciones bastante insatisfactorias en los años previos al conflicto. La empresa cambió su nombre a CIADEA y, en los inicios

de la década de los noventa, fue adquirida por inversores nacionales, quienes comenzaron un proceso de reducción de la mano de obra y de subcontratación. En particular, la empresa adoptó la estrategia de subcontratar áreas enteras de producción o de servicios auxiliares. El cambio de dueños produjo una redefinición del contrato de trabajo en términos menos favorables, que se conjugaba con un número consistente de despidos en cada etapa de la subcontratación. Debido al método utilizado para reducir personal y el período de tiempo que ello requirió, no es fácil proveer cifras exactas en torno a la reestructuración de CIADEA-Renault. A ello se suma el hecho de que la práctica empresarial no era despedir trabajadores, sino suspenderlos. En estos casos, cada empleado percibía un salario, cuyo valor era inversamente proporcional al tiempo por el cual estuvo suspendido. Este mecanismo resultaba un tanto perverso y quebrantaba los lazos de solidaridad, dado que, por un lado, generaba esperanzas e ilusiones en un futuro de reinserción laboral y de enfriamiento del conflicto; mientras que, por otro, la reducción constante en los salarios y en los incentivos por parte de la empresa obligaron a muchos trabajadores a renunciar “voluntariamente” a sus trabajos. Cuando Renault se convirtió, en 1998, nuevamente en el propietario de la fábrica, la cantidad de empleados se había reducido a la mitad y la producción se limitaba solo al ensamblaje de vehículos con partes importadas desde Brasil.

La presencia de Renault en Córdoba es de larga data y se remonta hasta 1954. Primero como IKA (*Industrias Kaiser Argentina*) y luego como Renault, la empresa representaba, en 1967, el complejo industrial más grande de la ciudad, tanto en términos de cantidad de trabajadores como de producción de vehículos. En las fábricas, el sindicato siempre había sido SMATA. Los trabajadores sospechaban un pacto entre el sindicato y la gerencia para la subcontratación y desconfiaban de la dirigencia. Más allá de la visión compartida que mostraron los trabajadores de FIAT y de CIADEA-Renault sobre la corrupción de sus dirigencias sindicales, en el segundo caso, se generó una reacción antiburocrática y emergió una posición interna opositora al sindicato

antes del conflicto. Las dos empresas estaban experimentando dos etapas diferentes en el desarrollo de sus actividades industriales. FIAT fue capaz de crear expectativas y de generar entusiasmo entre sus trabajadores gracias a la futura nueva fábrica, mientras que CIADEA-Renault fue, sin dudas, por el camino de la flexibilidad laboral y de la reducción de la mano de obra.

En resumen, los dos casos de movilización de trabajadores parecen haber sido el resultado de dos situaciones diferentes en términos de las políticas de flexibilización laboral de cada empresa. En el caso de FIAT, la gerencia forjó un sentimiento de identificación del trabajador con la empresa mediante un trabajo ideológico que elevaba las expectativas de crecimiento personal y de desarrollo profesional como consecuencia de la nueva inversión. Estas ideas se llevaron a la práctica por medio de intervenciones psicológicas y como parte de un plan de gerenciamiento estructurado con bastante anticipación, con el propósito de convencer a los trabajadores de que acepten las condiciones desfavorables del nuevo convenio entre FIAT y SMATA. El éxito de este plan podría atribuirse, también, a la apatía de los trabajadores respecto de la participación en cuestiones sindicales, cuyo origen se puede rastrear en la herencia de la dictadura militar, en el estilo corrupto y burocrático del sindicalismo y en la imposibilidad para ejercer un sindicalismo real y democrático dentro de la fábrica. En el caso de Renault, los planes de la empresa ya quedaban claros antes de la movilización y no había expectativa alguna de crecimiento. Estas circunstancias resultaban evidentes para los trabajadores que reaccionaron a la defensiva, otorgando su apoyo a la oposición interna antiburocrática en SMATA. No obstante, lo que se consideró como una nueva dirigencia auténticamente representativa que defendiera sus derechos frente a la empresa y que derrotara a una dirigencia débil, aliada a la empresa, terminó incorporándose al mismo sistema burocrático sindical.

Paradójicamente, como se puede observar en la Tabla 4.2, las condiciones previas parecen haber sido mucho más favorables para la movilización en el caso de Renault, donde los signos de reestructuración de

la empresa ya eran evidentes y la oposición militante ya había emergido como tal. En el caso de FIAT, por el contrario, la mano de obra estaba dominada tanto por la apatía para la acción colectiva como por una cultura individualista en el seno de una empresa que implementaba un modelo paternalista de relaciones laborales. Sin embargo, en virtud del modo en que se sucedieron los acontecimientos, resulta evidente que, si bien ciertas condiciones previas pudieron allanar el camino para la movilización, no fueron suficientes para crear la masa crítica necesaria para tomar una acción.

*Tabla 4.2* Condiciones previas para la movilización

<b>Empresa</b>	<b>Estrategia corporativa</b>	<b>Trabajadores y cuestiones colectivas</b>	<b>Trabajadores y sindicatos</b>
FIAT	La empresa genera expectativas.	Apatía e individualismo.	Aceptación pasiva del sindicato.
Renault	La empresa lleva a cabo un proceso de reducción de mano de obra.	Apatía e individualismo, pero con apoyo a nuevos dirigentes de base.	Oposición a la dirigencia sindical.

### **La búsqueda de la injusticia**

Uno de los méritos de la teoría de la movilización de Kelly es que ofrece un marco conceptual para el análisis empírico. En la teoría, la condición *sine qua non* para la movilización de los trabajadores es la percepción de un sentimiento de injusticia. Como consecuencia de

ello, una vez iniciada la investigación empírica, la búsqueda de la injusticia se convirtió en uno de sus principales objetivos e hipótesis de trabajo a través del análisis de las dinámicas de acción colectiva y de la motivación de los trabajadores en los dos casos. ¿Fue acaso la injusticia la razón por la cual se movilizaron los trabajadores? ¿Qué significado le atribuyeron al concepto? La descripción de los acontecimientos en FIAT que se incluyen a continuación puede considerarse como la descripción de las limitaciones empíricas de la injusticia y, por ende, de la necesidad de superarlas. “FIAT cierra el nuevo convenio con SMATA. Teníamos una planta que tenía que pasar a una nueva empresa con condiciones salariales inferiores a las que tenían...era muy difícil” (exrepresentante de la oficina de personal –REPO– de FIAT).

Convencer a 2.000 trabajadores para que aceptaran una reducción a la mitad de sus salarios y una flexibilización de sus condiciones laborales era realmente muy difícil. Ello se verifica, especialmente, si consideramos que la empresa había alentado el involucramiento de los trabajadores y les había generado expectativas. ¿Qué hubiese pasado si ninguno de los trabajadores hubiese firmado el nuevo convenio? FIAT no hubiese podido despedir a este conjunto de trabajadores sin generar una imagen negativa en la comunidad junto con la amenaza de la presión política. La empresa se presentaba en la opinión pública como la empleadora de 5000 nuevos trabajadores. En aquel momento, FIAT simbolizaba la tecnología, la innovación y el bienestar.

La comisión interna de la UOM nunca informó a los trabajadores acerca de los planes de la empresa ni de los salarios que iban a recibir con el nuevo convenio y siempre hizo hincapié en que, más allá de que se avecinaba una reducción, se trataba solamente de un ajuste de aproximadamente el 10% de sus salarios previos. El día anterior a que entrara en vigencia el nuevo convenio, los delegados sindicales invitaron a los trabajadores a firmar un documento en el que les daban autorización a negociar una reducción no mayor al 10% con la empresa. Este documento le sirvió a la empresa como una prueba de la aspiración de los trabajadores de ser empleados por la nueva empresa, FIAT Auto.

En un artículo periodístico del 18 de septiembre de 1996, cuando entra en vigencia el nuevo convenio, el énfasis estaba puesto en su carácter voluntario y en el hecho de que la empresa valoró –y aceptó– positivamente las demandas de los trabajadores; como así también en que, desde ese momento, se estaba dando inicio a un proyecto innovador en la industria automotriz argentina. En la práctica, no obstante, el nuevo convenio era obligatorio. Los trabajadores ignoraban las nuevas condiciones allí dispuestas y se vieron bastante desconcertados incluso hasta el mismo día en que tenían que firmarlo. “El día del pase era un día secreto, se sorprendió a la planta, a todo el mundo” (ex-REPO de FIAT). Al final de cada turno, los trabajadores eran citados uno por uno en una oficina con dos puertas, una de entrada y otra de salida. Dentro de la oficina había un abogado, un representante de la oficina de personal (REPO) y dos guardias. Había dos opciones: renunciar a CORMEC y aceptar el nuevo convenio flexible con FIAT o ser despedido. En ambos casos, con indemnización de por medio.<sup>28</sup> No se permitía tomarse un tiempo para pensarlo ni para discutirlo con amigos o colegas. Aquellos trabajadores que pasaban por la oficina eran escoltados por los guardias hasta la puerta de la fábrica. La mayoría terminaba firmando convencida de que algo podría hacerse en los días posteriores, quizás con intermediación de los delegados sindicales. Además, firmar el contrato con FIAT les daba tiempo para considerar las posibles ofertas en el mercado laboral. En palabras de un trabajador, el día en que entra en vigencia el nuevo contrato se describe de la siguiente manera:

Vos entrabas un día, te agarraban y el jefe te decía de no prender la máquina de andar a hablar con el REPO y el tipo estaba con tu renuncia y tu nuevo contrato y vos tenías que firmar con un guardia parado al costado. Si vos decías que lo querías pensar no te daban tiempo, o estabas o te ibas. Muchos en esa situación firmaron pensando que después

<sup>28</sup> En la legislación argentina, cuando una empresa deja de existir, los trabajadores tienen derecho a recibir un monto de dinero que se calcula sobre la base de un salario mensual por año de empleo.

las cosas se podían cambiar y otros no aceptaron desde el principio y se fueron. Si vos vas a tu trabajo que todos los días ha sido igual y de un día para otro te dicen que tenés que renunciar y que te bajan el salario de un 50% y que si no te despiden...te agarra frío, no tenés otras perspectivas, no tenés tiempo ni de pensar en otro trabajo o de invertir la plata en otra cosa (trabajador de FIAT).

Tanto el día en que entró en vigencia el nuevo convenio como el modo en que se puso en práctica precipitaron la movilización que se iniciaría el día siguiente. En torno a la obligatoriedad de la firma existía una serie de factores, cuya combinación sentó las bases para la movilización. En primer lugar, se trató de una sorpresa, dado que los trabajadores estaban convencidos de que el nuevo convenio no implicaba una reducción salarial significativa o un cambio en sus prácticas laborales. En segundo lugar, se sentían impotentes y asustados por una decisión que iba en contra de sus intereses y de la cual no tenían conocimiento previo. En tercer lugar, estos sentimientos los guiaron hacia la búsqueda de los responsables de sus condiciones, que no eran más que la empresa y el sindicato.

El odio fue a los dos. Una fue la toma en contra de la fábrica, la otra fue la de ir a las casas de los delegados para reventarlos, romperle la casa, no quedó uno, desaparecieron esa noche de Córdoba... normalmente la burocracia nos pone miedo a nosotros, nos pega a nosotros, esta vez fue al revés (activista de FIAT).

La mayoría de los trabajadores apoyaban a la empresa y “se ponían la camiseta” de FIAT. Algunos con muchos años de experiencia en la fábrica estaban agradecidos por lo que la empresa les había dado a lo largo de esos años –el dinero, en ese marco, representaba apenas solo un aspecto de la movilidad social ascendente que habían adquirido trabajando en FIAT-. “Sí, todos la teníamos (a la remera). Si a mí me decían, “hacé esto”, yo lo hacía, cumplía con las cosas de mi trabajo, estábamos muy a gusto con esto, teníamos interés en que se produjera” (trabajador de FIAT).

La confianza en el sindicato se había lesionado debido a la opinión que tenían los trabajadores sobre sus dirigentes. Por la misma razón, se esperaba que FIAT les garantizara mejoras en sus condiciones y estabilidad laboral. La misma empresa había hecho hincapié en estos aspectos en su relación con los trabajadores, quienes se sentían parte esencial de un proceso de modernización, de un emprendimiento industrial audaz del cual ellos estaban entre sus protagonistas.

La empresa toma otra postura que no es solo la producción, sino cómo involucra la familia del trabajador en el proceso productivo, en la gran familia FIAT. Hacíamos fiestas de cumpleaños para todos los chicos, regalos para navidad, año nuevo... un involucramiento total no solamente productivo, ideológico, para mí fue terrible porque yo veía al revés todo lo que era y me sentía muy solo (activista de FIAT).

Luego de que entrara en vigencia el nuevo convenio, los trabajadores intentaban, por la noche junto a sus familias, definirlos sentimientos que los atravesaban y explicar la situación que estaban viviendo.

Me rompió todo un proyecto de vida, me destruyó a mí y a mi familia, yo no podía aceptar esa idea (miembro de la comisión sindical independiente);

Te sentías estafado, es como cuando a un chico le comprás un juguete y cuando se lo estás por dar, el chico con toda la ilusión de jugar, le decís “no era para vos, era para el otro” (delegado sindical independiente);

En esa fábrica siempre se trabajó mucho, los ritmos de producción eran elevados. La gente trabajaba mucho y estaba orgullosa de trabajar por esa empresa. Ellos no quisieron reconocer eso y la gente se sintió traicionada y bueno, si entonces no tengo ningún valor yo me siento agredido (delegado sindical electo de los trabajadores de FIAT).

La reducción salarial representaba el cambio más evidente que los trabajadores debían aceptar, pero no era la única razón ni justificación para su respuesta. Lo que habían adquirido se consideraba como un reconocimiento hacia su capacidad de trabajo y una suerte de respeto, por parte de la empresa, por sus cualidades humanas. La idea de

un estilo de vida diferente les resultaba intolerable, no podían aceptar la actitud de la empresa ni admitir una limitación en lo que ellos consideraban que eran sus derechos legítimos: la relación entre trabajo y salario se había desequilibrado. “No nos gustaba la idea del cambio de convenio, porque ya teníamos un estándar de vida que no queríamos cambiar. Además, como todos, esperábamos que nuestra calidad de vida fuera mucho mejor y no que empeorara” (delegado del sindicato independiente de FIAT).

La reducción salarial, asociada en este caso al cambio por un convenio más flexible, podría considerarse lo suficientemente injusta como para generar una movilización. No obstante, en otros contextos, la realidad es mucho más compleja. Como veremos en el caso de CIADEA-Renault, los trabajadores se movilizaron en contra de la tercerización de trabajadores de mantenimiento con el mismo salario y condiciones laborales. En este sentido, ¿era mucho más “moderada” su definición y percepción de la injusticia que la de los trabajadores de FIAT? Si ello fuera así, ¿deberíamos considerar que hay diferentes grados de injusticia? Estos interrogantes, sin duda, parecen ir en la misma dirección de lo discutido en el capítulo teórico acerca de la naturaleza subjetiva de la injusticia y de la imposibilidad de considerarla como un elemento central en la teoría de la movilización. La injusticia no existe por sí sola, no contiene ninguna dimensión objetiva, sino que es el resultado de percepciones individuales enmarcadas dentro de modelos sociales y culturales específicos.

Los problemas en los análisis de datos que utilizan la injusticia como base para la movilización volvieron a aparecer en las entrevistas a quienes seguían trabajando en la fábrica de FIAT y estuvieron involucrados, aunque no activamente, en esos momentos de la movilización. Conversé con aquellos que mantenían un especial afecto por la empresa. La decisión de reducir sus salarios no les gustó. Fue un proceso doloroso, dado que tuvieron que adaptarse a un estilo de vida diferente. Sin menospreciar este elemento, de modo individual llegaron a aceptar y justificar estas condiciones nuevas de trabajo.

Uno es realista, siempre está del lado de la empresa. En todo aspecto, uno tiene que ser consciente que una empresa paga el sueldo por el trabajo que uno hace y vos tenés que estar de acuerdo con ese trabajo. Yo siempre estuve de ese lado, si no me gusta, me voy. Si yo en ese momento estaba detrás de la maquina haciendo lo mismo y ganando menos no te podría decir lo que hubiera hecho (exobrero de FIAT).

Otros se enfocaron en la idea de que su sacrificio se justificaba en la entrada de trabajadores jóvenes a la fábrica y que ello representaba un acontecimiento social importante para toda la comunidad. La mayoría de ellos aceptó el convenio por la responsabilidad que tenían para con sus familias. Ni siquiera se animaban a pensar en lo injusto que era el recorte salarial mientras un conjunto de personas dependía de ellos. “Yo tengo una familia, no es cuestión de decir: “bueno, me voy”, si después no tengo nada. No es que estoy yo solo, atrás mío hay un grupo de gente. Lamentablemente, es así” (trabajador de FIAT).

En general, daba la impresión de que el trabajo en la fábrica resultaba “adictivo” para quienes ya tenían varios años trabajando allí, lo cual se aplica tanto para trabajadores de FIAT como de Renault. La dinámica de la fábrica, cierta estabilidad y reconocimiento social a lo largo de los años, la cotidianeidad de una vida estructurada en torno a la fábrica y el desarrollo de habilidades específicas para la producción de autopartes generaron un sentido de dependencia de la fábrica en muchos trabajadores, incluso en aquellos que se habían movlizado al inicio.

Lo que pasa es que esa gente que tiene prácticamente una vida allí adentro de esa fábrica a lo mejor no ve las cosas como uno, pensando que se iba de la fábrica. Un tipo que vivió allí adentro, sale de una fábrica a la calle a buscar trabajo y no sabe qué hacer, no sabe vender nada porque él ordenó su vida trabajando allí y, si vos lo mandás en la esquina a vender un Mantecol, no sabe cómo hacerlo (miembro de la comisión interna independiente).

En este sentido, podemos decir que el trabajo en la fábrica es, en sí mismo, un mecanismo que inhibe la posibilidad de movlización y que podría explicar por qué se aceptan reducciones salariales o restricciones

de derechos. Más allá del hecho de que algunos trabajadores puntuales puedan percibir una situación específica como injusta, su sentido de injusticia y sus posibles reacciones tienden a mantenerse inhabilitadas por limitaciones estructurales (la necesidad de mantener su trabajo debido a la falta de alternativas, las responsabilidades familiares o la dificultad para adaptarse a la vida laboral por fuera de la fábrica), como así también por la imposibilidad de identificar un agente colectivo.

El día en que se ocupó la fábrica, que marcaba también el inicio de la movilización, los trabajadores no sabían bien qué hacer. Estaba claro que no estaban conformes con la nueva situación. Los delegados sindicales no estaban más, para la empresa era el inicio de un día normal de trabajo, no había dirigentes reconocidos ni una dinámica de organización; nadie sabía qué hacer. Se comenzó a trabajar, pero solo por unas horas.

Al otro día entramos y fue una cosa rarísima. Yo entraba más tarde, el área de calidad entraba más tarde, y teníamos que pasar por toda la planta, un ambiente raro...la gente reunida en todos los rinconcitos, todo el mundo reunido, era como que el día no arrancaba...llegamos al vestuario, pero ni nos cambiamos, “che, ahí dice un muchacho que hay que juntarnos” y todo el mundo, fue una cosa instantánea. Vamos para adelante, a la placita que está frente a la planta, los delegados ninguno, nadie estaba, esto no es lo que se nos dijo... alguien que explique... que es lo que habían dicho a todo el mundo no solo a mí... vamos a pedir explicaciones, vamos a pedir explicaciones. Y la gente ordenada salió, yo creo que no faltó nadie y fueron caminando para adelante “che, ¿qué pasa?” (trabajador de FIAT del departamento de control de calidad).

La toma de la fábrica fue espontánea, no hubo planificación ni organización alguna. Los trabajadores de FIAT no estaban acostumbrados a movilizarse y apenas habían participado, en los años anteriores, en algunas huelgas nacionales porque se vieron forzados por el sindicato. Estaban acostumbrados a resolver los problemas directamente con el jefe y cada uno de ellos ya había aceptado, de manera individual, las

nuevas condiciones de contratación. Incluso si a la mayoría no le parecía bien, debían aceptarlo. Es justamente cuando se reúnen de nuevo en el trabajo que se inicia la movilización y, con ello, sus percepciones sobre la injusticia se volvieron explícitas. Los trabajadores comenzaron a conversar y se dieron cuenta de lo que estaba sucediendo: se generaron lazos de solidaridad en el lugar de trabajo y los dirigentes lograron articular sentimientos personales. La rebelión individual y las discusiones en cada grupo de trabajadores le dieron mayor fuerza al movimiento. Quienes ocupaban la fábrica no sabían qué estaban haciendo, además de intentar comprender qué era lo que sucedía. Alguien cerró violentamente la entrada a la fábrica y la movilización se convirtió en una toma. En aquel momento, “estábamos perdidos, no teníamos rumbo, nos habían pegado fuerte, tan fuerte que nos enloqueció, llegó un momento que no pensábamos, la gente no quería creer, pero estaba dispuesta a cualquier cosa” (miembro de la comisión interna independiente).

Los trabajadores se sentían atacados violentamente por varias razones. La reducción de sus salarios era muy fuerte, el cambio al nuevo convenio era de carácter obligatorio, la empresa era responsable por haberles generado expectativas. Los trabajadores “viejos” eran particularmente críticos a FIAT por la falta de respeto que les daba la empresa luego de tantos años en la fábrica. “Los viejos teníamos tal vez más espíritu de lucha porque veíamos la injusticia después de tantos años de trabajar. Sentíamos que nos habían marginados, que ya no valíamos nada” (trabajador “viejo” de FIAT).

La comisión sindical interna había trabajado contra ellos; a los delegados se los consideraba traidores y no existía organización mediante la cual pudieran expresar sus reclamos. Sentían el abandono y el deterioro de su dignidad como seres humanos. De algún modo, y por sus propios medios, debían reaccionar y defenderse.

Fuimos al choque de entrada y no era, pero te obligaban porque tampoco había otra salida, te obligaban a dar ese choque. Al hacer tan

compulsiva y tan drástica la rebaja de sueldo fue un golpe duro y tenían que responderlo con otro golpe duro, no había otra (trabajador de FIAT).

Esta convicción se terminó de comprobar una vez que se volvieron a encontrar y pudieron discutir sobre lo que estaban sintiendo con otros compañeros. La injusticia aparecía en la acción, allí se tornaba explícita.

La dinámica de la movilización en FIAT difería bastante de la de CIADEA-Renault, lo cual estaba asociado, de alguna forma, a la violencia del golpe recibido por los trabajadores de FIAT. En palabras de uno de ellos:

Fue un golpe muy fuerte y en muy poco tiempo. Por allí si nos hubiéramos encontrado en la situación de la Renault que se vino más gradualmente... pero en el caso de nosotros, no. Nos quebraron en el medio, no nos fueron disolviendo, directamente nos pegaron un golpe y nos partieron en la mitad (delegado del sindicato independiente).

En el caso de CIADEA-Renault, la movilización y la toma de la fábrica tuvo lugar meses después de la de FIAT. Ante ello, era ineludible no tomarlas como parte de un proceso de reestructuración empresarial y de protestas de trabajadores que habían iniciado en junio de 1995. Como se dijo anteriormente, en aquel momento, las fábricas de Renault estaban a cargo, nominalmente, de un inversor argentino. CIADEA-Renault decidió suspender, en ese mes, a 2.500 trabajadores con el fin de reducir costos en medio de una crisis económica. Al cabo de un año, la empresa fue reincorporando gradualmente a los trabajadores suspendidos, pero al final del proceso una gran cantidad no había sido restituida a su puesto de trabajo. Fue en este período cuando emergió, entre los trabajadores suspendidos, un grupo militante que se opuso a la dirigencia de SMATA, a quien acusaba de proteger los intereses de la empresa. Este grupo militante ganó las elecciones sindicales en las fábricas CIADEA-Renault y Volkswagen, pero no obtuvo buenos resultados en otros lugares de trabajo. No obstante, se mantuvo activo

y se conformó, con un fuerte respaldo, como la oposición a la dirigencia histórica de SMATA en Córdoba.

Al conversar en confianza con muchos trabajadores, se destaca el hecho de que, luego de los acontecimientos en FIAT, el secretario de SMATA de Córdoba –bajo la presión de la oposición interna– se vio forzado a movilizar a los trabajadores mediante una toma de la fábrica como modo de rechazar la decisión de la empresa de tercerizar el área de mantenimiento y de respaldar el reclamo de los trabajadores de CIADEA-Renault. Una vez que terminó la toma y que el ministro de Trabajo de la provincia intervino entre el sindicato y la empresa, se llegó a un acuerdo que, en la práctica, abría la puerta para la tercerización del área.

La movilización en FIAT no fue organizada con anterioridad, pero tuvo un apoyo masivo, con un fuerte carácter antiburocrático que ganó el rechazo de la empresa, mientras que, en el caso de CIADEA-Renault, la mayoría de los entrevistados coincidieron en describir a la movilización como una “joda”, que no se podía tomar como algo serio. Al principio, muchos trabajadores estaban francamente convencidos de las razones por las que debían movilizarse. De igual modo pensaban todos los dirigentes sindicales y de base de otros lugares de trabajo que estaban en conflicto, quienes se sumaron y apoyaron a los trabajadores de CIADEA-Renault durante los días de la toma. Sin embargo, SMATA nunca les permitió influir en lo que sucedía en la fábrica y consideraba el caso como una cuestión estrictamente interna. El modo en que se manejó la toma de la fábrica desde el sindicato, sumado a la ausencia de una oposición real de la empresa generó un amplio escepticismo. En palabras de un trabajador, la toma de la fábrica terminó siendo “una charla político-gremial, tanto del gremio como de la empresa que, de alguna forma arreglaron. En este sentido, siempre salimos perjudicados los operarios” (trabajador de CIADEA-Renault).

La opinión, mencionada anteriormente, que tenían los trabajadores de CIADEA-Renault sobre su sindicato y lo que representó la toma de la fábrica eran indicios del estilo burocrático de SMATA Córdoba al

momento del conflicto. Otro trabajador identificó, en base a su experiencia en la fábrica, la existencia de un “pensamiento o filosofía sindical”, una suerte de mensaje que circulaba en la fábrica haciendo referencia al modo en el que se debían tratar las cuestiones colectivas. En sus propios términos: “El pensamiento sindical era de no mezclarte con los problemas de los otros, ‘vos métete en lo tuyo y nada más y quien se jodió, se jodió” (trabajador de CIADEA-Renault).

Aquí de nuevo se puede observar la apatía y el individualismo al cual muchos trabajadores de CIADEA-Renault aludían como una consecuencia de la última dictadura militar en torno a su visión del sindicato. Este punto de vista estaba basado en el estilo de SMATA, sindicato que, incluso antes de la toma de 1996, actuó como socio empresarial de CIADEA-Renault. Otro trabajador sostiene:

Muchos comentan que, en realidad, el gremio y la empresa arreglan y a la gente le dicen otras cosas. Pero aparentemente es así, porque no se consiguió nada. Nos sentíamos impotentes y tampoco podíamos buscar otra salida con otros representantes, el gremio te lo impedía (trabajador de CIADEA-Renault).

En el caso de CIADEA-Renault, la burocracia sindical se vio obligada a movilizar por las presiones que ejercía la oposición interna, por el surgimiento de un sindicalismo antiburocrático en FIAT (cuyos trabajadores eran formalmente representados por SMATA) y por una situación de descontento general en la ciudad y en el país. SMATA tuvo que demostrar un cierto grado de militancia si quería evitar el riesgo de verse superada por el activismo de base, lo cual puede explicar las razones por las cuales se llevó a cabo la movilización. Hemos visto cómo la burocracia sindical en Argentina ha actuado de tal modo, tratando de subirse a la ola de movilización y aprovechando las protestas de trabajadores para obtener mayor legitimidad en sus acciones.

En el caso de CIADEA-Renault, los trabajadores se vieron agravados por las políticas empresariales, pero tanto el escepticismo como la realidad demostraron que era imposible que la burocracia sindical

condujera una movilización. El sentimiento de injusticia no se tornó explícito. Ello significaba aceptar la imposibilidad de cambiar la situación, lo que luego se transformó en impotencia y frustración: “Todos somos conscientes, todos... lamentablemente por dentro ¿cuántas broncas hemos tenido? Pero miles y broncas, broncas. Te lo tenés que aguantar por la familia, tenés que aguantar muchas cosas” (trabajador de CIADEA-Renault).

## **El desarrollo de la solidaridad**

La solidaridad siempre existe, es espontánea. Lo que pasa es que la represión-hoy son las leyes de trabajo flexible ayer era más el ejército-y la falta de organización la rompen (activista de SITRAC).

Esta declaración desafiante de uno de los dirigentes de la experiencia clasista en FIAT de 1970-71 puede considerarse como un buen punto de partida para el análisis. En primer lugar, ofrece una visión controversial basada en dos extremos opuestos: la espontaneidad de la solidaridad y una intervención casi natural de los factores represivos. En segundo lugar, la alternancia de estos dos extremos y las diversas situaciones que pueden emerger entre ellos introducen una perspectiva dinámica y procesual de la solidaridad. En tercer lugar, también pone nuestra atención en las condiciones represivas que son ajenas al lugar de trabajo (flexibilidad laboral y acción militar). En cuarto lugar, al reforzar la noción de solidaridad, otorga importancia a los aspectos relacionados con la organización y la dirigencia, por lo tanto, vincula las condiciones estructurales a los factores de agencia. ¿La solidaridad es siempre espontánea? ¿Qué implica la espontaneidad en el contexto del lugar de trabajo? ¿Se puede medir el nivel de solidaridad? ¿Cuál es la relación entre solidaridad espontánea y la dirigencia/organización?

Los casos de FIAT y Renault contribuyen a responder algunos de estos interrogantes y a definir, con mayor claridad, la importancia de la

solidaridad en el marco de la acción colectiva. El método a utilizar para analizar la solidaridad reviste una importancia fundamental. La solidaridad es un proceso y no una realidad estática. Los análisis empíricos pueden brindar resultados contradictorios si se los extrapola de un contexto dominado por tendencias y contratendencias impuestas por el sistema. Por un lado, puede haber casos en los que la solidaridad no aparezca de modo explícito como el resultado de la acción combinada de diferentes factores: el abordaje de las relaciones industriales de una empresa, el estancamiento del mercado laboral, el control de la fuerza de trabajo por parte de la burocracia sindical o una situación económica o política desfavorable. Este tipo de factores pueden ser la causa de la falta de efectividad o limitación de la acción solidaria, lo cual da la impresión de que, en determinados lugares de trabajo, no habría vínculo de solidaridad alguno. Por otro lado, puede llegar a haber situaciones en las que la existencia de una solidaridad activa entre un grupo de trabajadores esté sobrestimada, incluso cuando se evidencie su existencia previa. Las movilizaciones no siempre logran lo que esperan los sindicatos, mientras que, a la inversa, los trabajadores pueden demostrar niveles inesperados de cohesión y organizar una protesta. En base a estas reflexiones, podemos afirmar que considerar a la solidaridad como un elemento cuya existencia previa debe ser, de algún modo, comprobada no contribuye a comprender su rol en el caso de una acción colectiva. El punto que nos interesa destacar es el de la naturaleza dinámica de la solidaridad. En función de lo argumentado en el capítulo teórico, debemos analizarla como un proceso originado y cimentado sobre la cooperación en el proceso de trabajo, pero cuya formación puede verse influenciada de manera diferente, tanto por factores internos como externos. En el mismo sentido, este apartado se centrará en los diferentes momentos que constituyeron el proceso de la construcción de solidaridad.

La cuestión de la solidaridad apareció más explícitamente en las entrevistas con los trabajadores de FIAT. Si en este caso, los trabajadores experimentaron una suerte de sentimiento “progresivo” y “cada

vez mayor” en torno a la fuerza de su solidaridad, los trabajadores de Renault experimentaron, por el contrario, un “retroceso”. Esta percepción negativa afectó profundamente sus testimonios, los cuales terminan caracterizando experiencias menos intensas y llenas de escepticismo, aunque no menos interesantes, que las de los trabajadores de FIAT.

En el caso de FIAT, tenemos un grupo heterogéneo de trabajadores. Al momento del conflicto, se los podía dividir en tres grupos principales, con una representación equilibrada entre ellos. En el primero, se encontraban aquellos que habían entrado entre 1970 y 1976. En el segundo, aquellos que estaban promediando sus trayectorias laborales y ya contaban con quince años de experiencia. En el último grupo, estaban los trabajadores con pocos años de antigüedad. Durante los veinte años previos al conflicto, estos trabajadores nunca confrontaron a la empresa y estaban orgullosos de la calidad de su empleo. Se sentían identificados con la empresa y eran parte de una aristocracia de trabajadores que ocupaba un lugar en la sociedad y preveía mejoras sociales y profesionales en su futuro.

La gente no era tan solidaria... [por] el hecho de tener un buen sueldo o una situación cómoda adentro del ambiente obrero nacional, nadie quería perder nada. La gente que estaba metida en esta historia, viste, entonces se ponía... perdía de vista unos intereses comunes (trabajador de FIAT del departamento de control de calidad).

En palabras de un trabajador que entró a la fábrica en 1992: “en Cormec no había razones para el conflicto y tampoco había políticas sindicales, las asambleas que se hacían eran por boludeces, te sentabas allí para fumarte un faso...” (trabajador de FIAT).

En la fábrica, era difícil hasta organizar un reclamo menor para tener mejor comida en la cafetería. No surgía una solidaridad activa, porque los trabajadores no tenían quejas significativas para con la empresa. Su paga era buena, la producción de 1993-1994 fue alta y la empresa no tenía interés alguno en generar un conflicto. El plan de abrir una nueva fábrica de ensamblaje creaba incluso más expectativas.

Había alta producción en primer lugar, había horas extras, necesitaban a los trabajadores porque era época récord en la producción automotor de la Argentina, en crecimiento continuo y fuerte y de exportación hacía Brasil. Eso significaba que los trabajadores trabajaban un tercer turno para satisfacer esa fuerte demanda. Por lo tanto, no había presión por parte de la fábrica, más bien tentaba cumplir siempre con las reglas del convenio que teníamos (activista de FIAT).

Como reflejo de ello, había lazos de compañerismo entre los trabajadores. La necesidad de cooperar en el proceso de producción y la búsqueda de apoyo mutuo contribuyó a crear relaciones de amistad y espacios de encuentros sociales fuera de la fábrica entre la mayoría de los trabajadores. No obstante, este tipo de solidaridad pasiva nunca habilitó la posibilidad de una acción colectiva. “En ese entonces todo estaba tranquilo, se ganaba bien y el resto no importaba. Siempre se hacían fiestas, siempre había gente por eso, pero no para la lucha” (activista de FIAT).

La composición de la fuerza de trabajo era también un factor que dividía a los trabajadores. Una buena parte de ellos había vivido períodos de levantamientos en SITRAC, la represión por parte del gobierno militar y la inestabilidad económica. Este grupo en particular era un tanto escéptico. Se habían cansado de tantos años de confrontación y apuntaban a cumplir, más que objetivos colectivos, metas individuales. Luego de la década de los setenta, estos trabajadores ya se encontraban

un poco cansados y al final perdimos de vista los objetivos que teníamos nosotros como trabajadores. Todo estaba dado o iba dándose. Recién se iba incorporando en el 83 la gente a la democracia, a la libertad, estábamos todavía en un momento de transición. No había muchas cosas para pelear (trabajador de FIAT del departamento de control de calidad).

En el caso de CIADEA-Renault, también, había un compañerismo generalizado en la fábrica y la composición de la fuerza de trabajo era similar. El sindicato contaba con mayor grado de aprobación que en FIAT, lo cual se mantuvo, por lo menos en los inicios, para algunos

de los delegados de fábrica. Los comienzos de la oposición a la dirigencia en SMATA Córdoba surgieron a partir de un delegado de CIA-DEA-Renault. Sin embargo, las opiniones generales rondaban alrededor del “no te metás” y “hacé lo tuyo”. Como se vio anteriormente, esta era la postura “vieja” sobre las cuestiones colectivas y los trabajadores nuevos no tenían otra alternativa que plegarse a ello: “los nuevos no tuvieron ejemplos, porque lo único que encontraron fue un montón de gente agachando la cabeza y diciendo sí señor, sí señor” (trabajador de CIADEA-Renault). A diferencia de FIAT, la empresa había logrado generar un sentido de competencia entre los trabajadores. Tal como vimos al analizar las empresas, esta división se lograba particularmente mediante el uso de la subcontratación y/o suspensiones específicas de grupos de trabajadores por períodos indefinidos.

Siempre la política de la empresa había sido la de dividirnos y de separarnos si tenía sospecha de que nos podíamos agrupar y ser solidarios entre nosotros. Trataban de crear discordia... te vuelvo a repetir que el perjudicado siempre es el operario, no sé si por falta de actividad nuestra o por cálculo de ellos (trabajador de CIADEA-Renault).

La empresa contribuyó en romper la solidaridad, yo creo. Ese fue o es donde más apunta la fábrica, a romper la unión entre los compañeros, lo hemos vivido allí adentro, estoy seguro (trabajador de CIADEA-Renault).

En resumen, la solidaridad se manifestaba en FIAT y Renault solo a través del compañerismo, mediante la ayuda mutua en las actividades productivas del cotidiano. Los trabajadores tendían a ocuparse primero de sus propias cuestiones, mientras que los reclamos colectivos quedaban en último lugar. Si conceptualizamos la solidaridad de un modo estático, debemos aceptar que no tenía una existencia previa al conflicto y que el individualismo era, en gran medida, la postura dominante en la fábrica. En función de ello, podríamos llegar a pensar que las movilizaciones se llevaron a cabo como resultado de la acción persuasiva de la dirigencia, lo cual daría credibilidad al hecho de que un

individuo puede cumplir su cometido donde reina el individualismo. Esto, al menos, es lo que parece emerger del análisis de los artículos periodísticos que cubrieron los acontecimientos en FIAT. En ellos, se intenta describir las posibles causas del conflicto (mala comunicación, disputas internas en el sindicato), pero la mayor parte se dedica al dirigente electo de los trabajadores, a su filiación política, su estilo de vida y círculo social. Incluso en conversaciones informales, el período del conflicto se identifica con el nombre de la persona que los trabajadores eligieron como su representante: “el tema de Gallo, la cuestión de Gallo”. No existen dudas sobre la importancia que tiene la dirigencia en la movilización y el rol fundamental de los dirigentes en su consolidación, pero en nuestro caso, la acción colectiva comenzó de modo espontáneo a medida que los trabajadores se reunieron solidariamente a discutir y tratar de resolver sus problemas comunes. La dirigencia no emergió antes de la movilización, sino después.

En tal sentido, se abre el interrogante sobre cómo un grupo de trabajadores que había vivido varios años en un ambiente individualista logró generar, de un día para el otro, un movimiento de solidaridad. ¿Es posible que en solo una noche hayan mutado de corderos a lobos? El caso opuesto se manifiesta en Renault, donde más allá de la cultura negativa sobre las cuestiones colectivas (pensamiento sindical), emergió una oposición y una dirigencia. Las condiciones internas pudieron haber contribuido a la movilización, pero se llegó al mismo nivel de conflicto que en FIAT y poco después de que terminara la toma de la fábrica, el activismo de los trabajadores se desvaneció.

En busca de respuestas, podríamos comenzar observando las condiciones externas que pudieron haber favorecido los vínculos solidarios. En septiembre de 1996, cuando CORMEC fue ocupada, había una situación de movilización social en Argentina. Aunque desarticulada y fragmentada, la oposición a las políticas neoliberales del gobierno provenía tanto de la acción organizada del movimiento obrero (sindicatos tradicionales de la CGT y confederaciones centrales alternativas como la CTA y el MTA) como de las acciones llevadas a cabo

por el incipiente movimiento de desocupados. La tasa de desempleo estaba alrededor del 20% a nivel nacional y, en determinadas regiones desindustrializadas, el conflicto social se tornaba insostenible. Aun así, si pensáramos que esta situación pudo haber transformado las posturas individualistas de los trabajadores y haber fortalecido sus lazos de solidaridad, estaríamos probablemente equivocados. En el caso de FIAT, hemos visto cómo la movilización fue espontánea, sin motivaciones ni directrices externas. Los trabajadores no habían podido prever exactamente el día en el que entraría en vigencia el nuevo contrato ni la proporción de la reducción salarial. Para usar una expresión extraída de uno de los entrevistados, consideraban que estaban “en una isla, disfrutando del verano”. El hecho de que FIAT haya decidido incrementar sus inversiones con la construcción de una nueva fábrica era otro signo de confianza en el futuro, más allá de lo que estaba sucediendo en el país. Por supuesto, no todos eran ajenos a lo que pasaba fuera de la fábrica, nadie tenía un nivel de educación bajo ni una completa apatía por la política. No obstante, las conversaciones en el lugar de trabajo se limitaban a unas pocas discusiones sobre la producción y las condiciones laborales. El hecho de que el sindicato (vía de comunicación con la sociedad, la mayoría de las veces) estuviera deslegitimado entre los trabajadores aumentaba su grado de aislamiento y, de algún modo, varios de ellos querían mantener esa situación. Además, el alto nivel de desempleo, una condición externa importante en aquel momento, debería haber motivado una defensa férrea e individualista de los puestos de trabajo, no así una movilización. Tal como se observó con anterioridad, dadas las condiciones previas al conflicto, se podría haber esperado una movilización en CIADEA-Renault y no en FIAT. Más allá de la identificación de los trabajadores de un agente colectivo, una combinación de determinantes estructurales inhabilitaba la posibilidad de que la solidaridad entre trabajadores se expresara mediante una acción colectiva.

Por el contrario, en el caso de la movilización de FIAT, surgió un movimiento de solidaridad explícito a partir de una situación específica

de la fábrica, que supo aprovechar la oportunidad generada por el cambio en los términos contractuales. En los 25 años previos a la toma,

lo que había era compañerismo y nada más. Por eso la gente el día de la toma lloraba...yo lloraba, cada media hora estaba llorando. Era para llorar porque la solidaridad, todo esto nació de golpe, fue como algo que se liberó y eso le hacía bien a la gente. Ya no bien en el sentido económico, bien en el sentido de realizarse como persona. Se sentían dignos y hoy cualquier persona se acuerda de esa lucha y que hizo bien, porque se sintió bien (delegado sindical electo de los trabajadores de FIAT).

Lo que ocurrió con el cambio al nuevo contrato afectó a la mayoría de los trabajadores. La reducción salarial era el factor más evidente, pero una combinación de muchos otros factores contribuyó a crear la situación particular que precipitó la movilización.

No solo nos redujeron el sueldo, fue compulsivo, fue un arreglo entre todos: gobiernos, sindicatos, patronal, todos juntos... en ese momento, te digo lo que fue para mí, me daba y todavía me da vergüenza venir a decirle a mi familia que yo no la iba a poder mantener. Yo de un sueldo pasaba a ganar la mitad con muchas condiciones esclavizantes y sin haber levantado un dedo...pienso que todos nosotros podemos reaccionar muy, muy violentamente cuando te tocan algo que querés mucho más que a vos y que no tenía otra posibilidad (trabajador del área de mantenimiento de FIAT).

Muchos en FIAT se sentían completamente abandonados no solo porque el sindicato no intervino como había prometido, sino también por las acciones que tomó la empresa a la que le habían dedicado sus vidas laborales enteras. “Me sentí engañado y en ese momento se me rompió la relación con la fábrica” (analista de calidad de FIAT). “La gente se sintió traicionada por el gremio y defraudada y abandonada por la empresa” (CPI de FIAT).

La combinación de todos estos factores causó gran conmoción en los trabajadores. Cuando tenían oportunidad de encontrarse, expresaban sus sentimientos sabiendo que los otros podían comprenderlos y

brindarles apoyo. La solidaridad emergía de modo espontáneo incluso entre grupos de trabajadores que estaban desacostumbrados al conflicto, dado que el individualismo no tenía más base sobre la que sustentarse. El estilo paternalista usado por la empresa durante décadas para controlar la mano de obra y el “esplendor dorado” de su aislamiento del resto de la clase obrera desaparecieron de la noche a la mañana. Bajo este nuevo contexto y sin aquellos elementos que mantuvieron a estos trabajadores alejados del conflicto durante décadas, la solidaridad comenzó a ser la base de su fuerza. En aquel momento, los trabajadores adquirieron una conciencia mayor de su posición en el marco del conflicto social general que se vivía en el país, lo cual permitió que sus luchas se radicalizaran. Con el siguiente grado de amargura lo resumía un trabajador:

Vivías como un pollo para el matadero: ibas a trabajar, comías de tu platito, te engordaban y al asador. Era así. Después te mostraron que te iban a engordar menos, te achicamos la jaula, te sacamos mucha agua de la comida, pero de toda forma vas al matadero (activista de FIAT).

En el caso de FIAT, aquellos factores que, por años, mantuvieron a la fábrica alejada del conflicto y habían vuelto innecesaria la solidaridad, cambiaron de un día para el otro y se condensaron todos en el nuevo contrato. La identificación con la empresa se convirtió en descontento y los delegados sindicales aparecieron como traidores. La reacción de los trabajadores fue encontrarse espontáneamente y conversar, sobreponiendo las barreras del individualismo y activando lazos de solidaridad. En este último factor, descubrieron también la condición necesaria para la movilización.

El caso de CIADEA-Renault es similar al de FIAT con respecto a las posturas individualistas de los trabajadores y la percepción deslegitimada que tenían sobre el sindicato. En las entrevistas, no se manifiesta una fuerte identificación con la empresa, ya que esta estaba claramente orientada a la reducción de costos y de puestos de trabajo con bastante anterioridad a la movilización. Como hemos visto, la

subcontratación del área de mantenimiento se llevó a cabo luego de la suspensión masiva y de la restitución selectiva de algunos de los que habían sido suspendidos. CIADEA-Renault nunca implementó cambio alguno –sobre todo, luego de la movilización de trabajadores de FIAT en septiembre– en las condiciones laborales ni en la reducción de costos o de mano de obra de modo drástico y sin un acuerdo negociado con la burocracia sindical.

Acá la fábrica no te echa, te suspende, te va ahogando, ahogando hasta que vos decís “bueno acá me están ahorcando”. Pero nunca echó a nadie, te suspenden. Ellos no tienen apuro, el que tiene apuro sos vos, que tenés cuentas para pagar y no podés (trabajador de Renault).

Las negociaciones secretas entre la empresa y la burocracia sindical resolvieron el conflicto “positivamente”. Oficialmente, la toma de la fábrica estaba justificada en el hecho de que Renault quería transferir a todos los trabajadores del área de mantenimiento a la empresa Polymont, con la garantía de que sus salarios y condiciones laborales serían mantenidas. Los trabajadores apoyaron la movilización impulsada por el sindicato, porque vieron la decisión de la empresa como el punto inicial para la subcontratación de toda la fábrica. No obstante, unas semanas después de la toma, el sindicato acordó con la empresa un plan para dividir a los trabajadores y quebrar sus lazos de solidaridad a fin de facilitar el camino a la flexibilización de condiciones laborales y la reducción de la mano de obra. El desgaste del conflicto es uno de los factores que deben considerarse al comprender la solidaridad y la movilización en CIADEA-Renault. Los trabajadores no se enfrentaron a una reducción salarial drástica o generalizada, la flexibilización se implementó de modo gradual y la competencia se dio de manera feroz, dada la posibilidad real de ser suspendidos y nunca más ser restituidos.

La solidaridad no alcanzó niveles de acción colectiva porque la empresa, junto con el apoyo activo de la burocracia sindical, contrapuso una clara estrategia que disolvió el conflicto. Esto tuvo lugar no solo a través de las negociaciones secretas con la gerencia, sino también

mediante la cooptación de la anterior oposición interna que conducía la organización. En un contexto donde la empresa reducía cautelosamente los costos laborales y donde no había alternativa posible que representara más honesta y eficientemente los intereses de los trabajadores, no había margen alguno para que emerja la solidaridad.

Estabas rodeado sin poder arrancar, te tenías que quedar en el medio. Eso es lo que pasó. Todos tenían miedo a perder el trabajo, miedo al gobierno, a la fábrica, al sindicato. Miedo, miedo, miedo y los viejos que estaban de antes arreglaban con la fábrica y chau (trabajador de Renault).

## Conclusiones

¿Qué reflexiones podemos generar a partir del análisis empírico de estos dos casos de movilización?

En primer lugar, el análisis de las dinámicas de las movilizaciones demuestra el carácter inadecuado de la injusticia como principio central en una teoría general aplicada a la acción colectiva. La movilización no se produce sobre la base de la injusticia, sino a partir de la percepción subjetiva que varía según el caso específico y los valores morales o éticos de determinadas épocas. La comparación provee varios ejemplos sobre cómo la injusticia puede percibirse de maneras diferentes, inclusive dentro de una misma fábrica como en el caso de los trabajadores de FIAT que se mantuvieron leales a la empresa. Luego del fracaso de la toma de la fábrica y ante la imposibilidad de modificar su situación, los trabajadores de CIADEA-Renault se sentían claramente insatisfechos y en medio de un panorama injusto. Aun así, la movilización no tuvo lugar.

En segundo lugar, los casos comprueban el modo en que las diferentes condiciones intervienen sobre los procesos de construcción de solidaridad, ya sea incrementando o disminuyendo las posibilidades

para su desarrollo. La combinación de circunstancias específicas en algunos casos puede facilitar –en otros, puede que no– la activación de lazos de solidaridad. Hemos visto que, en el caso de FIAT, al cambiar los términos de la contratación hubo una combinación de sorpresa, traición y conmoción que terminó con el “esplendor dorado” en el que habían vivido los trabajadores y los trajo de vuelta a su dura realidad. En ese contexto y sin el apoyo de la empresa ni del sindicato, la solidaridad se expresó espontáneamente: fue madurando desde el compañerismo forjado en la cooperación de los trabajadores hasta convertirse en el único recurso disponible para la defensa de sus intereses. En el caso de CIADEA-Renault, la solidaridad no se construyó de manera similar, sino con condiciones específicas del caso. Al principio, los trabajadores intentaron evitar al sindicato tradicional e ineficaz a través del voto al sector opositor. Participaron en la toma de la fábrica convocada por el sindicato como un acto de solidaridad con otros compañeros de trabajo y como una forma de proteger sus propios derechos que estaban bajo amenaza. Más tarde, no obstante, estos lazos de solidaridad y las expectativas por el surgimiento de nuevos dirigentes y de una nueva conducción sindical se vieron frustradas por la cooptación de la anterior oposición y por el desgaste del conflicto que se pactó entre la empresa y la burocracia sindical. Dado el contexto de desempleo, esto produjo miedo y divisiones internas, lo cual impidió la posibilidad de generar acciones en torno a la solidaridad.

En tercer lugar, los dos casos analizados parecen coincidir en que la movilización debe considerarse como el resultado de la combinación de condiciones internas específicas. Ello se comprueba en las causas del conflicto que hemos mencionado. En ambos casos, la movilización surgió como algo específico de la fábrica, de su situación y de sus relaciones laborales. El enfoque en las condiciones internas no implica que la situación externa no haya jugado rol alguno; fue dicha situación, justamente, la base sobre la cual se asentó la generación de las condiciones internas. El acuerdo entre FIAT y SMATA consiguió el apoyo del poder político nacional, dado que representaba el primer paso en la

implementación de la flexibilidad laboral en el sector industrial. FIAT recibió un sólido respaldo también del poder político local, que esperaba la creación de 20.000 nuevos puestos de trabajo (tantos directos como indirectos) a partir de la instalación de la nueva fábrica en el área industrial de Córdoba. La movilización encabezada por la burocracia sindical en CIADEA-Renault fue una reacción suscitada por una protesta social generalizada en el país, como así también por la movilización antiburocrática de FIAT. Como se verá con mayor claridad en el próximo capítulo, las condiciones externas juegan un rol fundamental, primero en la gestación, desarrollo y radicalización de la movilización de los trabajadores de FIAT y, posteriormente, en la contramovilización de la empresa y en las divisiones internas entre los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos, queremos evitar su generalización o, por lo menos, no identificar un “modelo ideal” para la acción colectiva de los trabajadores. Existen casi infinitas combinaciones de factores y condiciones que afectan la posibilidad de los trabajadores para responder a la realidad social que los rodea. La descripción de nuevos casos y el descubrimiento de nuevas dinámicas resultan siempre útiles para renovar los conocimientos empíricos y contribuir a los debates actuales. Los casos aquí estudiados permitirían aportar a ello al realizar una crítica al uso de la noción de injusticia y al presentar un caso donde se pone en jaque la secuencia injusticia-dirigencia-acción colectiva.

Más allá de la relevancia que esto pueda tener, siempre quedará enmarcado bajo explicaciones contingentes. A fin de superar esa limitación, este trabajo estuvo basado en una perspectiva diferente. Intentamos demostrar cómo las condiciones estructurales que se relacionan con el proceso de trabajo capitalista son, en sí mismas, necesarias para la acción colectiva de los trabajadores. Lejos de representar un objetivo restrictivo en lo teórico y en lo intelectual, ello representó un punto de partida necesario para dar cuenta del rol y la importancia de los factores de agencia dentro de las tendencias y contratendencias impuestas por el sistema. En función de ello y al observar el caso de FIAT,

el capítulo siguiente se abocará a considerar el rol de la dirigencia y de la organización en la consolidación de los vínculos solidarios y en el acompañamiento de la radicalización de los trabajadores; como así también las prácticas represivas llevadas a cabo por la empresa a fin de dividir a los trabajadores y romper sus vínculos solidarios.

## **5. El desarrollo del conflicto en FIAT: la radicalización de los trabajadores y la represión empresarial**

### **Introducción**

Este capítulo analiza el desarrollo y la radicalización del conflicto en FIAT en el año posterior a la primera toma de la fábrica. Los objetivos que se persiguen son tres: primero, comprobar cómo emergieron los dirigentes en un contexto de movilización y el rol que tuvieron en la cristalización de las demandas de los trabajadores; segundo, considerar cómo se transformaron los trabajadores a medida que fueron enfrentando colectivamente la realidad social que los rodeaba; y tercero, verificar cuán efectivas fueron las estrategias de contramovilización que tomó la empresa a fin de suprimir dirigentes, dividir a los trabajadores y quebrar sus lazos de solidaridad.

En función de estos objetivos, el capítulo está organizado en tres partes en las que se analiza detalladamente el rol de los factores antes mencionados en el devenir de la movilización. Un cuarto apartado concluye ubicando a los mismos factores en un ciclo más amplio de ofensivas y contraofensivas al distinguir las perspectivas de los trabajadores y de la empresa. Por un lado, comprender las movilizaciones de los trabajadores de FIAT como parte de un ciclo contribuye a establecer vínculos entre el rol de diferentes factores de agencia en el favorecimiento o en la obstrucción de la movilización y, por ende, permite

tener una mirada dinámica de la acción colectiva. Por otro lado, describir las perspectivas radicalmente diferentes que orientaron las acciones de los trabajadores y de la empresa en un ciclo de lucha permite reflexionar sobre la relación entre estructura y agencia.

En el capítulo anterior, se hizo hincapié en que los casos de acción espontánea demuestran cómo las condiciones objetivas relacionadas con la naturaleza del proceso de trabajo capitalista son en sí mismas no solo *necesarias*, sino también *suficientes* para provocar una acción colectiva. Si bien queda más que claro que no se trata del único modo en que se expresa el poder colectivo, estos casos mueven la aguja de nuestra brújula teórica hacia explicaciones estructurales. No obstante, no todos los casos siguen este patrón. Los factores subjetivos o de agencia, tal es el caso de los dirigentes, revisten importancia en la convocatoria a la acción colectiva o en la consolidación de su sostenimiento en el tiempo. Ahora bien, ¿son contradictorias estas dos afirmaciones? Podemos asegurarnos que no en función de que “Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado” (Marx, 2008).

Más allá de que la importancia de los factores subjetivos debe ser ratificada, deben subrayarse dos cuestiones desde un punto de vista teórico. Si las condiciones objetivas no se explicitan, el énfasis en los factores subjetivos por sí solo podría aportar, en el mejor de los casos, explicaciones contingentes y, en el peor, una sublimación de la subjetividad. Del mismo modo, no importa cuán relevante sea el rol de los factores subjetivos, siempre estarán enmarcados en un sistema basado en condiciones objetivas existentes que generan contradicciones.

Teniendo en claro este contexto, podemos afirmar que, mientras el estudio de las dinámicas de movilización (detalladas en el capítulo anterior) fue utilizado para resaltar los casos en que las condiciones necesarias y suficientes para la acción colectiva de los trabajadores pudieron originarse a partir de condiciones estructurales, la evolución

del conflicto en FIAT durante el año siguiente a la primera toma de la fábrica (incluida en este capítulo) permitirá reconsiderar el rol de los dirigentes en la consolidación de los lazos de solidaridad y el rol de la represión empresarial en su desarticulación. En general, se hará hincapié en la importancia de los factores de agencia al configurar los desenlaces de las movilizaciones de los trabajadores.

### **La emergencia de los dirigentes**

Ya nos hemos referido al hecho de que la coincidencia entre el vacío de poder y el cambio por el nuevo contrato permitió que se activara y expresara la solidaridad construida en el proceso de trabajo cooperativo, como así también que los trabajadores cuestionaran el carácter inevitable de la realidad objetiva. En FIAT, los dirigentes emergieron de la puesta en acción de la solidaridad como resultado de la movilización. En este contexto, los dirigentes consolidaron esos vínculos de diversas maneras: funcionando como catalizadores de las demandas de los trabajadores, proponiendo soluciones a los problemas y aportando un estímulo para la organización a fin de intentar articular un discurso en el que la mayoría de los trabajadores se pudiese reconocer. Pero, ¿cómo fue el surgimiento de estos dirigentes?

La reconstrucción de los acontecimientos desde la perspectiva de la gerencia es la siguiente:

Se estableció un debate, era todo un debate en la planta. Después de eso se comienza todo un movimiento, empiezan a movilizarse. No sabían bien para dónde ir ni qué hacer, pero empiezan a juntarse, era mucha gente y comienza una movilización interna de fábrica sin líderes que la siguieran. Cuando se da esta situación, ya en la propia movilización comienzan a aparecer los líderes naturales, propios, la gente de más carácter, más tamaño, el más malo, el que levantaba a voz y decía vamos. Ese que decía vamos era lo que encaminaba la movilización.

Empiezan a perfilarse algunos representantes espontáneos, naturales (exrepresentante de la oficina de personal –REPO– de FIAT).

Los dirigentes comenzaron a emerger de la misma movilización, del debate en la fábrica. No se iba a trabajar con la idea de ocupar la fábrica o protestar. Había una sensación generalizada de que tanto la empresa como el sindicato eran responsables por su situación, pero no había una organización ni dirigencia capaz de convertir las demandas individuales en acciones colectivas. Ni siquiera aquellos que luego condujeron el proceso de movilización tuvieron muy en claro qué hacer. Algunos de ellos no firmaron el nuevo contrato y fueron a la fábrica el día de la toma para cobrar su indemnización, mientras que otros querían presentar su renuncia. No hubo una planificación, pero la situación de incertidumbre, impotencia y desesperación estaba afectando a la mayoría de los trabajadores. La toma era, en cierto modo, un acto reflexivo, no en el sentido de que haya sido planeado con anterioridad, sino en tanto reflejo de las discusiones que muchos habían tenido, día y noche, con sus familias y otros compañeros de trabajo sobre las consecuencias del cambio en los términos de contratación.

“El día de la firma, la actitud de rebeldía fue no trabajar, la gente estaba pensando, era una cosa terrible, charlar, charlar para ver lo que se hacía” (activista de FIAT).

¿Ya se había activado la solidaridad?

Al otro día [del cambio en el contrato] los muchachos entraron en la fábrica... esa noche no durmió nadie. Se fueron a sus casas, hicieron las cuentas, se dieron cuenta que iban a ganar la mitad de la plata por el mismo trabajo. Se deprimieron, lloraron, no durmieron. Al otro día llegaron mal, colectivamente mal a la fábrica y sin que nadie les dijera nada, se juntaron. ¿Qué hacemos? (miembro de la comisión interna independiente de FIAT).

La solidaridad emergía en este contexto y fue el estado de movilización lo que produjo que los dirigentes tuvieran margen de acción

No caben dudas de que quienes condujeron la movilización tuvieron aptitudes personales o experiencias valiosas al momento intervenir en el conflicto. Si bien eran reconocidos por un grupo pequeño de compañeros de trabajo en la línea de producción y habían participado en política o en organizaciones sociales, casi ninguno tenía amistad con otros dirigentes ni habían participado en actividades sindicales antes del conflicto. Aun así, tres semanas antes de la toma de la fábrica, algunos de quienes fueron luego reconocidos por sus compañeros como dirigentes abandonaron sus lugares de trabajo, convencieron a una gran cantidad de trabajadores de hacer lo mismo y fueron a la oficina donde funcionaba el sindicato en la fábrica. Por más que el sindicato haya estado en desacuerdo, una asamblea de trabajadores decidió el abandono de tareas para la jornada. La protesta fue espontánea y se justificaba en la decisión del gobierno de recortar la ayuda económica que percibía cada trabajador, la cual era proporcional a la cantidad de hijos que tenía. Dicha acción pudo haber alertado a la gerencia acerca de la posibilidad de que emerja una nueva protesta espontánea y de la gran ineficacia de la comisión interna para controlar a los trabajadores. No obstante, la empresa probablemente estaba confiada de que ninguna organización era capaz de canalizar dichas protestas, que los trabajadores en CORMEC no estaban acostumbrados al conflicto y que muchos de quienes tenían puesta la camiseta de FIAT se inclinarían a defender sus intereses por canales institucionales, sin que medie un conflicto abierto.

La empresa interpretó correctamente la situación, al menos en lo que respecta al aspecto organizacional. Tan solo tres semanas pasaron entre esta manifestación espontánea y la toma de la fábrica. Los trabajadores no lograron organizar una alianza sólida y, como se comprueba en la cita anterior, nadie fue a la fábrica el día posterior al cambio de contrato con la idea de movilizarse o, más aún, con la idea de ocupar la fábrica.

Sin embargo, más allá de la ausencia de toda forma de organización y consenso, los dirigentes emergieron de modo espontáneo desde el

microcontexto de su área de trabajo o línea de producción, donde las conversaciones entre los trabajadores ya habían iniciado. Durante el turno mañana, cuando la fábrica estaba ocupada, se pusieron a la cabeza cuatro dirigentes, de los cuales dos de ellos habían participado en la movilización llevada a cabo tres semanas antes. Cada uno de ellos condujo a su propia línea de producción, o a una parte de ellas, y luego se dirigieron a otras líneas donde los trabajadores seguían sin decidir si abandonar o no sus tareas. En la mayoría de los casos, los trabajadores afrontaron una fuerte oposición por parte de la empresa. Uno de los que condujo la movilización reconstruye detalladamente aquellos momentos y describe la función de los dirigentes:

Ese día estábamos conversando y hubo un momento en que llegó un silencio...porque fue generalizado el sentimiento y a mí me agarró nervios. Vos sabés que yo en ese momento...había una tablera de la máquina que yo empecé a pegarle puños, no me dolía, por sacarme la bronca. Pasa el jefe en ese momento y me ve y en esos momentos toda la gente a mí me seguía y los demás también empezaron a golpear y así, todas las líneas. Donde probaban los motores a los motores empezaron a sacarle los silenciadores, más yo golpeaba más los demás me seguían (delegado sindical independiente de FIAT).

El jefe invitó a pasar por su oficina a todos los trabajadores de la línea de producción y allí los amenazaba con las consecuencias que estas acciones podrían tener en sus puestos de trabajo: pasaron a ser trabajadores de FIAT Auto, habían aceptado todas las condiciones del nuevo contrato y tenían que respetar su autoridad.

Me levanté y le di vuelta a la mesa y le dije “acá nosotros vamos a hacer lo que la masa decida y si la masa decide no trabajar, no vamos a trabajar, ¿está?” “Ustedes no son nada”. “Sí, somos muchos, somos trabajadores”. “Vos de esta manera no me hablás, ¡soy tu jefe!”. “Vos ahora no sos nada y yo me voy a levantar y me voy a ir afuera y quien me quiera seguir que me siga” (delegado sindical independiente de FIAT).

En esta breve reconstrucción de los acontecimientos, podemos observar el modo en que uno de los dirigentes logró convertir la

solidaridad en movilización. En un primer momento, logró expresar lo que sentían colectivamente los trabajadores. El uso de la violencia física sobre la máquina llevó el sentimiento al plano concreto, lo cual fue luego imitado por el resto. En un segundo momento, defendió su posición y la de aquellos que lo estaban apoyando en rechazo a la intervención del jefe. Al hacer esto, pudo articular aún más las demandas de los trabajadores, identificando al “enemigo”, la fuerza y la identidad del grupo (“somos muchos, somos trabajadores”), en un proceso que logró completar después, al convertir la solidaridad en un llamado a la movilización que fue respondido positivamente. La construcción y el rol de los dirigentes, tanto en la articulación de las demandas de los trabajadores como en la transformación de la solidaridad en acción colectiva, se hacen eco de la *huelga salvaje* descrita en Fantasia (1988, cap. 3). Tal como sucedió en ese caso, los dirigentes de diferentes departamentos se reunieron en el patio de la fábrica. Se daba una situación de confusión, miedo e incertidumbre: “¿Qué hacemos?” Una vez más, fue la dirigencia la que ofreció una solución de un modo un tanto fortuito, muy similar a lo que había ocurrido en la fábrica descrita por Fantasia. Uno de los cuatro que estaba al frente de la movilización cerró violentamente la puerta de la entrada principal como forma de canalizar su bronca. Fue una especie de detonación: el vidrio se rompió en mil pedazos, todos se acercaron a la puerta y, en simultáneo, se corrió la voz. La fábrica estaba tomada.

A partir de ese momento, comenzó una nueva situación, con mayores desafíos para los dirigentes iniciales. Todos los trabajadores se concentraron en menos de cien metros y estuvieron a la espera de algún tipo de información o de instrucciones para actuar. Necesitaban comprender qué estaba ocurriendo con mayor claridad. La comisión interna no estaba más allí, no aparecía. La empresa, luego de haber cambiado el contrato, había perdido toda credibilidad. Los trabajadores comenzaron a hablar, a expresar sus puntos de vista, identificando a los responsables de su situación. Luego, más grupos de trabajadores que cubrían otros turnos ingresaron a la fábrica. En este contexto, se

amplió la dirigencia y nueve personas fueron elegidas. Al ver que una asamblea permanente se había convertido en un elemento dominante en el proceso de movilización, se hizo necesario dar un salto cualitativo en la conformación de la dirigencia. Ahora, el problema era poder ofrecer una solución con la cual enfrentar efectivamente a la empresa junto con un entendimiento detallado de la situación. Bajo un contexto de decisiones democráticas y de rechazo a la burocracia, los dirigentes tenían que convencer a los trabajadores no solo de que se movilizaran, dado que ello era ya una realidad, sino también de mantener y organizar la acción colectiva que había sido espontánea hasta entonces. Al mismo tiempo, la posición antiburocrática promovida por la mayoría de la base presente en la asamblea era tan fuerte que los dirigentes nunca actuaron de modo autónomo. La empresa, no obstante, presionaba para que ello sucediera: con la fábrica ocupada, una de las condiciones para iniciar las negociaciones era que la comisión tomara decisiones de modo independiente y que luego las sometiera a votación en la asamblea. Los delegados tenían el poder de negociar sobre ciertas cuestiones con la empresa solo sobre la base de un mandato claro de la asamblea.

Este proceso democrático de toma de decisiones se convirtió en un elemento central de la organización en la posterior radicalización de la movilización y, al mismo tiempo, se vio fortalecido (lo cual se verá con mayor claridad en el siguiente apartado). No obstante, es importante señalar que, en esta etapa, el proceso democrático establecido, al menos inicialmente, como una asamblea permanente le dio un carácter particular a la función de los dirigentes, quienes coordinaron, organizaron y propusieron soluciones a través de un contacto constante con las bases.

Ellos pensaban que yo era maravilloso como líder porque había logrado transformar esa masa de corderos con la camiseta puesta en luchadores ejemplares. ¡Pero fueron ellos a lograrlo! Ellos lo lograron. Lo único que yo hice fue de explicitar esa situación, nada más (delegado sindical electo de los trabajadores de FIAT).

En cuanto esa relación siguiera siendo democrática, los trabajadores acompañarían en masa.

La última cita y la referencia al hecho de que la gerencia consideraba a los dirigentes como el “corazón” de la movilización parece comprobarse en la cobertura mediática de los acontecimientos, que fueron mencionados en el capítulo anterior, en donde se realiza un análisis de las causas del conflicto. El argumento se centraba en el trasfondo político y en la vida privada de quienes habían sido elegidos por los trabajadores como sus dirigentes, dado que este tipo de información se consideraba fundamental para encontrar posibles soluciones al conflicto.

El énfasis puesto por la gerencia en los dirigentes también se puede ver en el caso de mala gestión que describe un exjefe en los siguientes términos: “yo sé que en esos momentos hubo una tirada de bronca, le llamó la atención a la gente de personal porque no estaba esa persona en otro lado y no en contra de la empresa” (exjefe de FIAT).

Durante la etapa de contramovilización, la empresa se enfocó en el debilitamiento y la represión de la dirigencia por entenderla como el corazón de la movilización, lo cual invita a profundizar nuestro análisis sobre la función de la dirigencia. Hemos sostenido que, al menos en este caso, la solidaridad surgió de la interacción entre trabajadores a partir de la situación particular creada por el cambio en los términos de contratación. En este contexto, la dirigencia debería considerarse como el elemento que, nacido en la puesta en marcha de la solidaridad, transforme a esta en una fuerte movilización que haga explícitas las demandas de los trabajadores. No obstante, podemos afirmar que, una vez que la acción colectiva se ancla en formas organizativas, la dirigencia se convierte en un elemento constitutivo de la solidaridad más que en un producto de ella. En esta transformación, la función de la dirigencia se modifica y asume el rol de elemento cohesionador, que articula las percepciones individuales con los razonamientos y las acciones colectivas. Podríamos aseverar que los dirigentes pueden representar una continuación ideal de la misma movilización que les dio tal categoría. En este proceso, como se verá más adelante, se produce una

relativa separación del activismo de base que, en parte, es inevitable y, en parte, es provocada por la contramovilización. “En la segunda toma con el activismo tomando un papel protagónico se rompe al vínculo democrático con la base, eso fue un error. Muchas veces el activismo toma en sus manos el veneno que cada uno tiene encima” (afiliado de sindicato independiente).

### **La resiliencia del activismo y la radicalización de trabajadores**

“Después de la toma conocí a otro tipo de gente con la cual llegamos a la política... antes éramos una isla” (trabajador de FIAT). La conmoción causada por la adopción del nuevo contrato con condiciones flexibles y por las traiciones tanto de la empresa como del sindicato, devolvió a los trabajadores –para seguir con la metáfora de la “isla”– al “continente” de las relaciones laborales. En aquel momento, Argentina, país que había representado el modelo ideal de la implementación de políticas neoliberales, comenzaba a decrecer en términos de producción industrial y de PBI a medida que la cohesión social se tornaba insostenible bajo un contexto de desempleo y subempleo en aumento. En este proceso de contracción, la industria automotriz representaba, como lo hizo a menudo, el epicentro sobre el cual se podía forjar el desarrollo industrial, incrementar la tasa de empleo y fortalecer el poder del gobierno. El acuerdo entre FIAT y SMATA resultó muy importante, dado que era el contrato que, tras implementarse, podría haber habilitado la flexibilización laboral del sector industrial en su conjunto. En 1995-96, SMATA firmó acuerdos similares con otras empresas grandes en la industria automotriz, lo cual hacía esperar que se generara un efecto dominó en sectores relacionados.

Los trabajadores de FIAT ocuparon la fábrica cuando el clima social externo era indudablemente favorable al conflicto laboral. En cuanto

a lo que respecta al nivel nacional, ya se ha sido mencionado en otro apartado. En la ciudad de Córdoba, en particular, las manifestaciones callejeras contra la reforma del sistema educativo de la provincia ya habían reunido a miles de personas antes de la movilización de FIAT. Esta situación era fundamental para configurar el posterior resultado del primer conflicto entre los trabajadores y la gerencia durante los nueve meses siguientes en la fábrica.

La conciliación dictada por el ministro de Trabajo provincial suspendía la toma de la fábrica y restablecía las condiciones laborales a la situación previa a la adopción del nuevo contrato. Para la mirada de un periódico local, ello representaba un claro reconocimiento de las repercusiones que podría haber tenido este conflicto en todo el movimiento obrero de la ciudad: “aumentaban los temores de que el conflicto se extendiera a otras plantas y que frente a la ex-Cormec se realizara el acto central de la protesta del jueves” (*La Voz del Interior*, 24 de septiembre de 1996). Con la fábrica todavía ocupada y la huelga general contra la flexibilización laboral convocada para el 26 de septiembre, había un riesgo de que el conflicto en FIAT se pudiera convertir en el epicentro y en el símbolo de las protestas de los trabajadores en la ciudad de Córdoba. Los canales de televisión y las emisoras de radio también dedicaban espacios en sus noticieros para informar lo que ocurría en FIAT. Los trabajadores de la empresa estaban recuperando un rol fundamental en el movimiento obrero local tras décadas de pasividad y la mayoría de la población apoyaba su lucha.

Más allá de haber adquirido este rol en la imagen pública y, hasta cierto punto, en la clase trabajadora cordobesa, no debemos pensar que los trabajadores de FIAT desarrollaron un espíritu revolucionario tras ponerse en contacto con la realidad a su alrededor –aunque así lo hubiesen descrito o deseado las crónicas sobre el conflicto de los sectores más radicalizados de la izquierda argentina–. No obstante, al mismo tiempo, el poder que los trabajadores habían adquirido en la movilización durante aquella situación social específica no fue utilizado solamente para canalizar sus demandas económicas. Hubo una mezcla

constante de cuestiones cotidianas con objetivos más radicales, tanto en términos de representación en los espacios de trabajo como de su posición en la sociedad. En los meses siguientes a la primera toma de la fábrica, el conflicto se generó, en gran medida, a partir de la negativa de la empresa a reconocer formalmente la nueva organización de los trabajadores. Ello causó una puja constante entre la gerencia y los trabajadores. Los dirigentes recientemente elegidos impulsaron una campaña de solidaridad con otras fábricas y otros barrios en pos de sacar el conflicto fuera de las paredes de la fábrica. Esta estrategia suponía, necesariamente, discusiones sobre los motivos para tales acciones, lo cual implicaba un cuestionamiento al sistema sociopolítico en su conjunto.

El desarrollo de la lucha en la fábrica FIAT podría ser visto como el desarrollo de la consciencia sociopolítica de los trabajadores. La lucha contra la empresa, simbolizada en su origen extranjero y en la adopción de nuevas prácticas laborales y condiciones salariales, se produjo de la mano con el desarrollo de una consciencia sociopolítica imprevista en un grupo de trabajadores que no estaban familiarizados con el conflicto. En este proceso, la movilización removió los obstáculos que habían impedido, durante años, la posibilidad del conflicto. Tal como en el caso de la solidaridad y la dirigencia, que emergieron de modo espontáneo una vez que se eliminaron los obstáculos que impedían su pleno desarrollo, la consciencia de los trabajadores también podría verse como resultado de la situación generada a través de la movilización. La presión de la competencia del mercado volvió tanto obsoletas como superadas a las políticas paternalistas de la empresa y logró sobreponer la capacidad de la burocracia sindical para controlar la fuerza de trabajo. Aquellos factores que habían inhibido el conflicto durante décadas se habían debilitado y ya no tenían sentido alguno para intentar contener las protestas de los trabajadores. La solidaridad y la dirigencia, en ese orden, emergieron como los cimientos más naturales sobre los cuales se podía construir la fuerza de los trabajadores.

La oposición a la burocracia sindical y a la flexibilización laboral de la empresa fue conducida, desde un comienzo, por una organización

independiente y democrática que devino como consecuencia directa del impulso renovado de los trabajadores por la libertad y la autonomía. En este contexto, la radicalización se puede observar como un elemento sistemático en el desarrollo de las luchas de los trabajadores, de la misma manera en que la solidaridad se consideró como un elemento espontáneo el día de la toma de la fábrica. “Yo no me olvidaré nunca cuando Gallo decía: ‘hemos recuperado el poder de decisión nuestro, de tomar decisiones’. Nosotros recuperamos el poder de lucha, de discusión, antes no se discutía nada. Y era tan fuerte el grupo... era lindo” (obrero de FIAT).

Es importante destacar que, al referirnos a la radicalización como una consecuencia sistemática de un proceso de movilización, no estamos sosteniendo que el conflicto radicaliza a los trabajadores en todos los casos. Existen situaciones particulares como la de FIAT, en donde la combinación de factores resultó ser tan explosiva como para sobrepasar y, por momentos, disolver esos elementos que inhibían las protestas de los trabajadores y que habían logrado controlar la acción colectiva en el pasado. En este contexto de mecanismos de control debilitados y de una explotación mayor, se generó un vacío que permitió fortalecer la solidaridad entre trabajadores e implementar formas alternativas de organización. En el caso de CIADEA-Renault, los cambios se introdujeron sutilmente. Los trabajadores se dividieron, la burocracia sindical retuvo el control y no se dejó margen para la radicalización, incluso cuando las condiciones externas podrían haber favorecido esta situación.

En los meses siguientes a la toma de FIAT, los dirigentes electos de los trabajadores intentaron, pese a la oposición de la empresa, consolidar la estructura de su organización. En enero de 1997 y luego de varios intentos fallidos para ser reconocidos como una filial local independiente de SMATA, formaron el sindicato independiente SITRAMF. Este hito marcó el punto más alto de su oposición antiburocrática y, al mismo tiempo, el punto de no retorno en su conflicto con la empresa. Más allá del apoyo que la mayoría de los trabajadores le brindaba

a la nueva organización y de los intentos continuos para generar lazos de solidaridad por fuera de la fábrica, las estrategias empresariales de contramovilización debilitaron la posibilidad de mantener a los trabajadores movilizados activamente. Así lo admite un exrepresentante de la oficina de personal –REPO–, quien aparentemente pone el foco en las estrategias del involucramiento por parte de la gerencia: “la gente empezó a identificarse muchísimo con los equipos de trabajo y se recuperó la fábrica. Los voceros fueron abandonados y se empezaron a ir... los echamos” (exrepresentante de la oficina de personal –REPO– de FIAT).

Las divisiones internas emergieron en torno a las estrategias que debían usarse en el conflicto. Tanto el miedo de perder el empleo como la presión de la empresa lograron forzar a muchos a abandonar el conflicto activo. Más aún, por fuera de las divisiones internas, el cambio en la consciencia de los trabajadores ya había generado incompatibilidad e inconformismo respecto del trabajo en la fábrica. Un año después de la primera toma de la fábrica, fueron despedidos 1.200 de los 1.700 trabajadores que habían firmado el nuevo contrato con FIAT, obligados a abandonar la fábrica y luego reemplazados en sus puestos. En aquel momento, luego de un año de disputa y tras la exclusión de dirigentes y activistas, era “imposible recuperar a la gente. Se tuvo que ir mucha gente que no había posibilidad de que volviera a identificarse con el compromiso. Fueron despedidos o se fueron solos” (exrepresentante de la oficina de personal –REPO– de FIAT).

Existen varios factores, tanto internos como externos, que pueden explicar la resiliencia de la resistencia y la oposición de los trabajadores. Al momento del conflicto, las condiciones sociopolíticas ofrecían una serie de ejemplos de otras movilizaciones y de las formas mediante las cuales se podría generar una respuesta más efectiva. Los trabajadores de FIAT recibieron la solidaridad de organizaciones que ya estaban inmersas en procesos de rechazo a la flexibilización laboral y a la privatización. Tanto los partidos políticos como la opinión pública apoyaban su lucha porque, de ese modo, se contribuía a deslegitimar

el proyecto político general impulsado por Menem. En general, al momento del conflicto, la situación representaba el contexto en el cual los trabajadores de FIAT pudieron iniciar su lucha y el suelo fértil desde donde extender esa lucha por fuera de la fábrica. La solidaridad se desarrolló junto con movimientos antiburocráticos de otras fábricas, tal como fue el caso de Renault, antes de que la oposición interna fuera cooptada, a través de acciones en defensa de barrios pobres y del establecimiento de relaciones con organizaciones sindicales de otras fábricas de FIAT en el mundo. Si bien este escenario pudo haber influenciado positivamente una radicalización del conflicto, la mayoría de los entrevistados acuerdan con la visión de que, básicamente, estaban solos en la lucha. Muchos trabajadores y sus organizaciones apoyaban abiertamente la lucha en FIAT, pero el gobierno y las burocracias sindicales la boicotearon. El miedo a la pérdida de trabajo representaba un gran obstáculo para poder ampliar los vínculos de solidaridad en otras fábricas. A lo largo y ancho del país había muchos actos de resistencia, pero de manera dispersa, sin representación centralizada ni un partido político dispuesto a actuar en defensa de esas luchas. “Nosotros sentimos –y realmente era así– que estábamos solos, fuimos los primeros” (delegado del sindicato independiente).

Vos ibas y le avisabas a los vagos: “che loco, les van a bajar el sueldo” y los tipos “no, no creo”. Hasta que no te tocan, no te metés. En la Chevrolet lo hacían salir de la puerta trasera y ninguno se acercó a nosotros (trabajador de FIAT).

La sensación de abandono que se manifiesta en las entrevistas, sumada al hecho de que los trabajadores de FIAT estaban básicamente solos en su conflicto, indican que las condiciones internas que generaron la movilización no deberían subestimarse como factores sobre los cuales se fundamenta y explica la radicalización. No obstante, las condiciones externas configuraron un escenario social en el cual el

conflicto se veía ciertamente favorecido. Esas condiciones encontraron, en las circunstancias específicas, un suelo fértil que condujo a la movilización.

Los mismos elementos que forjaron la emergencia de la solidaridad y luego de la dirigencia, también crearon las condiciones en las cuales se podría desarrollar una oposición más radical. En este sentido, la conmoción causada por la adopción del nuevo contrato y el enojo hacia la empresa y los sindicatos fueron la base de la primera movilización, de su radicalización y de su asentamiento. Los trabajadores se sentían libres para expresar sus opiniones y para canalizar sus demandas a través de una organización que realmente los defendiera. Podían levantarse con dignidad y rechazar las imposiciones de los jefes. Se sentían orgullosos de haberse defendido tras años de pasividad.

La fábrica no nos podía manejar. Cualquier cosa era batucada, golpear la máquina, se hacía batucada por cualquier cosa. La voluntad de la gente no era la misma. Los viejos que estaban acostumbrados a poner a punto las máquinas ya no lo hacían más por esa plata. La gente se fue haciendo rebelde (trabajador de FIAT).

La planta era realmente un desmanejo, no se tenía control, tal como te digo, el operario hacía lo que quería, trabajaba como quería y esta gente tenía realmente toda la sensación de la gente, porque la gente estaba realmente enojada. No que los querían a estos nueve, sino que estaban enojados y lo representaban de esta forma (exrepresentante de la oficina de personal -REPO- de FIAT).

En cuanto a sus efectos, las condiciones internas y externas de la radicalización, probablemente, no tengan una relación excluyente. De acuerdo con lo que se ha argumentado hasta aquí, podrían verse como complementarias. Al intentar armar las piezas que componen un proceso de movilización, quizás sea útil considerar la solidaridad y la conciencia como dos puntos sucesivos en una línea continua de desarrollo/radicalización, en la cual la dirigencia y la organización lograron introducir, articular y establecer una conexión entre las realidades

internas y externas. Si se ubica el proceso de movilización en esta perspectiva temporal ampliada, el rol y la importancia de la dirigencia y de la organización en el mismo proceso aparecen de manera mucho más clara que si se lo ve desde un enfoque más restringido, focalizado en una movilización particular. Al mismo tiempo, como lo demuestra el caso de CIADEA-Renault, los casos de movilización/radicalización menos exitosos pueden explicarse del mismo modo. En la situación particular que se detalló anteriormente en esta empresa, la dirigencia y la organización no jugaron un rol importante en la articulación de la consciencia de los trabajadores, sino más bien limitaron su desarrollo. La radicalización, en cuanto a lo que respecta al caso de FIAT, parece constituir ese nivel del proceso de movilización en el cual la solidaridad se ha transformado, mediante la acción, en consciencia. Las citas siguientes dan testimonio de cómo el proceso de transformación se llevó a cabo en simultáneo con el desarrollo de la lucha:

Quando se tomó la fábrica por primera vez, no teníamos mucha conciencia de los que estábamos haciendo (obrero de FIAT).

Ahora habían cambiado, esa misma persona ya no era la de antes, ya veía el mundo diferente, había pegado un salto y esto les sucedió a todos, a todos. La lucha misma nos cambió a todos, nos fue cambiando, modelando, a mí y a todos. Entonces lo emotivo en lo nuestro yo te diría fue un elemento esencial en nuestra lucha (delegado sindical electo de los trabajadores de FIAT).

Éramos parte de eso, estábamos en el medio de eso. Vos sabes que nosotros empezamos en ese momento a darnos cuenta de todo lo que era la flexibilización y de todo lo que iba a venir en el país (trabajador de FIAT).

Hubo en todo el proceso-que duró un año, un año y medio-una toma de conciencia muy grande por parte de todos, independientemente de la posición que asumieron en los momentos de lucha (obrero de FIAT).

Las citas anteriores parecen confirmar que la radicalización y una modificación en la consciencia eran parte de un desarrollo en el proceso de movilización. Al mismo tiempo, este desarrollo se percibía como una perspectiva clara e inequívoca por parte de los actores. Los trabajadores se radicalizaron en y a través de la lucha, se volvieron activistas porque debían defenderse a sí mismos y preservar lo que habían conseguido diariamente. El ritmo y el tiempo del conflicto marcaban el grado de desarrollo de la consciencia de los trabajadores. La represión empresarial forzó a algunos trabajadores a abandonar su activismo y contribuyó a fortalecer un sentido de identificación de grupo, tanto de quienes continuaban la confrontación abierta como de aquellos que no. Las condiciones en las que emergió la movilización favorecieron la radicalización a modo de desarrollo en la consciencia colectiva de los trabajadores más allá de cualquier cálculo de costos y beneficios.

En este sentido, el caso de FIAT y las consecuencias que tuvo está lejos de toda teoría o enfoque de elección racional. ¿Hay algo de racional en la decisión de ocupar la fábrica y provocar abiertamente a la empresa cuando se podrían haber tomado otras acciones menos costosas como una huelga o una negociación sindical? ¿Se puede detectar alguna decisión individual o egoísta en la dinámica de la movilización que llevaron a cabo los trabajadores? ¿Hubo una reflexión individual sobre los costos y beneficios de sus acciones antes de llevarlas a la práctica? Aquellos que habían estado acostumbrados a pensar en sí mismos en las últimas dos décadas estaban identificados con la empresa y no confiaban en la acción colectiva. ¿Actuaron, entonces, de modo irracional en esta movilización?

Como se mencionó anteriormente, las condiciones internas y externas influyeron de modos diferentes en el proceso de movilización. Una combinación particular de factores generó un suelo fértil para la acción colectiva de los trabajadores, más allá de que ello no haya sido a partir de los piquetes, de la coerción sindical o de cualquier otra forma de instrumentalización de las voluntades individuales de los trabajadores. La evidencia en nuestro caso apuntó al hecho de que la acción

colectiva emergió de modo espontáneo. La solidaridad apareció como la base natural sobre la cual fundaron su fuerza un grupo de personas enfurecidas y traicionadas por el sindicato y la empresa. La dirigencia logró introducir y articular las demandas, el activismo mantuvo el nivel de movilización y de radicalización del conflicto. La solidaridad de los trabajadores se transformó en consciencia sociopolítica, cuyo desarrollo se dio en y a través de la acción.

El cambio en la consciencia es fundamental para entender las razones por las cuales los trabajadores de FIAT continuaron su acción a pesar de las condiciones adversas de su lucha y de reconocer el alto grado de probabilidades de salir derrotados en el conflicto y quedarse sin sus empleos.

Luego de la primera toma de la fábrica, el grupo de dirigentes que habían sido electos durante la movilización siguió representando a los trabajadores ante la empresa, aunque la gerencia nunca reconoció a la nueva organización de modo oficial.

La empresa nunca los reconoció legalmente, siempre se los trató como un hecho concreto, una representación de hecho: es decir, “si es con ustedes que tengo que hablar, hablo, pero no les voy a reconocer ningún carácter sindical”. Para nosotros el sindicato era SMATA (exrepresentante de la oficina de personal –REPO– de FIAT).

En los tres meses que siguieron al primer conflicto, se formó un sindicato semiclandestino que mantuvo una confrontación diaria con la empresa. Aparte de la lucha por el reconocimiento formal –con el boicot de SMATA mediante– las nuevas condiciones flexibles de trabajo constituían las principales razones que explicaban el estado permanente de conflicto. Esta situación favoreció un mayor debate político entre los trabajadores a través de pequeñas asambleas y discusiones organizadas por el grupo de nueve trabajadores que condujeron la primera movilización junto con otros setenta delegados. Durante estos encuentros, la posibilidad de la derrota era tenida en cuenta:

En ningún momento nosotros dijimos “vamos a perder”, por supuesto nadie pelea si no tiene alguna posibilidad de ganar, pero nosotros discutimos y votamos en asamblea que había posibilidad de perder y que, si perdíamos, nos iban a despedir a todos. Y que teníamos que optar, esto fue muy importante. Dimos a la gente la posibilidad de resignar. Nos miramos alrededor y nos dimos cuenta que la resignación era una posibilidad y la otra era pelear. Si peleamos, bien y si resignamos, bien. A media no. En esos términos, resignar significaba agachar la cabeza... No solamente que venga Menem, eso sería lo de menos. Que venga Menem traía emparejado la pérdida de otras cosas. La empresa de a poco te quería meter imposiciones, pasada la toma, de a poco, quería recuperar terreno. Y ese recuperar terreno nosotros lo teníamos que tener en cuenta (delegado sindical electo de los trabajadores de FIAT).

Una discusión similar antecedió la segunda toma de la fábrica, la cual fue justificada como una reacción al despido de uno de los miembros de la comisión sindical electa. Si bien muchos se opusieron, la mayoría votó a favor, porque era la única forma de demostrarle a la empresa la fuerza del sindicato y de defender su existencia en el futuro. En la segunda toma de la fábrica, también, había una estimación del riesgo, pero la decisión no estaba basada, claramente, en la ganancia individual. Por lo menos para quienes participaron activamente, las cuestiones centrales eran la defensa del interés colectivo y la existencia del sindicato en el futuro. La empresa intentó, sin dudas, debilitar el nuevo sindicato y los trabajadores estuvieron, al inicio, presionados para abstenerse de participar por parte de los jefes. Las mejoras laborales se ofrecían a quienes no habían estado involucrados en ninguna acción y, por otro lado, la posibilidad de ser despedido era permanente.

Los mismos jefes me decían activista y yo les decía, “¿por qué activista?, ¿para decir la verdad?, ¿para pelear, para reclamar lo que es justo?”. Ellos trataban de aplastarte, de que vos renunciaras. Me llamaron muchas veces, yo no quise renunciar hasta que me despidieron (obrero de FIAT La Morenita).

Los jefes te decían que te habían visto hablar con los muchachos del sindicato y que esto te iba a dar problemas, que era mejor dejar de hacer esto (obrero de FIAT La Morenita).

A pesar de la estrategia empresarial para dividir a los trabajadores que participaban en las acciones, la mitad de ellos ocuparon la fábrica y desafiaron a la empresa, lo cual provocó mayores represalias. El miembro de la comisión sindical que había sido despedido no pudo ser restituido y el conflicto terminó con 42 despidos nuevos.

### **Represión y contramovilización**

El rol de la represión como el principal instrumento disponible para la contramovilización llevada a cabo por las empresas está ampliamente documentado y representado en el caso de FIAT. Aunque no hubo casos de agresión física, la utilización de métodos psicológicos se llevaba a cabo diariamente. De acuerdo con las entrevistas realizadas, los dirigentes de la movilización y sus familias eran espiados por agentes de seguridad de la empresa, los activistas eran transferidos a los turnos nocturnos y aquellos que quisieran abandonar a los “rebeldes” eran promovidos. La empresa también podía influenciara la prensa mediante amenazas de retiro de publicidad en canales de televisión y periódicos. Durante la primera toma de la fábrica, ocurrida durante el equinoccio de primavera, una radio local sugirió que las esposas de los trabajadores –quienes acompañaban a sus parejas en la fábrica día y noche– debían encontrar una forma diferente de celebrar la llegada de la nueva estación. No obstante, la evidencia del uso de métodos represivos representa apenas un aspecto de una maniobra más general de las empresas para lidiar con conflictos laborales. Como indicó el director de relaciones industriales de FIAT en un artículo académico en el que participó como coautor, en el caso argentino, la estrategia adoptada era similar a la que se utilizó en Italia durante la década de 1970

(el denominado periodo de *conflittività permanente* o *conflicto permanente*). “Los despidos de los activistas más violentos habían tenido un carácter simbólico y habían restablecido el orden interno y las atribuciones de la gerencia” (Camuffo y Massone, 2001: 68).<sup>29</sup>

El respeto por el orden interno y las atribuciones de la gerencia en el control del proceso de trabajo había sido–y sigue siendo– el principio y el *leit motiv* que han resaltado siempre las empresas en todo el mundo. Aunque no siempre de manera directa, los estudios de caso en los lugares de trabajo que analizaron las dinámicas de las relaciones industriales y de la acción colectiva han demostrado frecuentemente la centralidad del control sobre el trabajo y el uso de la coerción (Beynon, 1984; Fantasia, 1988; Milkman, 1997). Si bien es cierto que existe, por parte del trabajador, un grado relativo de consenso sobre la explotación de su fuerza de trabajo –tal como reveló Buroway–, ello se da en paralelo con el uso de la coerción. Al mismo tiempo, es importante destacar que las empresas no intervienen aisladamente en el uso de la represión para controlar protestas de trabajadores, sino que los Estados también se ofrecen, por lo general, a ser participantes activos. La perspectiva histórica presentada en el capítulo anterior pudo comprobar el vasto uso que se hizo de la represión estatal en el caso de Argentina.

Además, al observar la represión y considerar su rol en los procesos de movilización, se torna necesario especificar los significados diferentes que el concepto mismo puede tener. Los casos analizados parecen sugerir que la represión puede asumir una forma más directa, explícita y violenta o puede ser usada de modo menos evidente, a través de acciones más camufladas y sin mediar actos de violencia explícita. Esta distinción corresponde al uso de la represión ejercida directamente contra las movilizaciones o bien como un instrumento para la prevención del conflicto. La diferencia es particularmente importante

<sup>29</sup> “I licenziamenti degli attivisti più facinorosi hanno avuto carattere simbolico e segnato la riaffermazione dell'ordine interno e delle prerogative manageriali” (Camuffo y Massone, 2001: 68).

para comprender cómo influyeron la solidaridad y el desarrollo de la conciencia de los trabajadores.

FIAT, como CIADEA-Renault, utilizó todos los medios disponibles para quebrar la solidaridad entre los trabajadores, para volverlos nuevamente leales y obedientes (a la *familia* FIAT). La represión directa, en lo que respecta al caso de FIAT, fue un factor fundamental para obstaculizar una movilización mayor. Al mismo tiempo, sin embargo, produjo una radicalización del conflicto y forjó un desarrollo acelerado de la conciencia de los trabajadores. En el caso de CIADEA-Renault, la represión no operó de modo explícito, dado que la cooptación de las bases opositoras por parte de SMATA le permitió a la empresa contar con el mejor instrumento para controlar la fuerza de trabajo y continuar la implementación de la flexibilización laboral y la subcontratación. CIADEA-Renault, quizás al ver la experiencia de FIAT, evitó la confrontación directa e implementó modificaciones de modo paulatino, complicidad sindical mediante.

En el caso de FIAT, muchos elementos contribuyeron directamente a la consolidación de la solidaridad por medio de la acción sin una organización o dirigencia establecida: el impacto que tuvo el cambio abrupto en las condiciones salariales y laborales en la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, la traición sindical y el impedimento para desarrollarse socialmente que muchos asociaban con la pertenencia a la empresa. Tanto la organización como la dirigencia se estabilizaron tres meses después a la primera movilización. A partir del desarrollo de estos factores, la solidaridad de los trabajadores se transformó, en ese momento, en una conciencia sociopolítica nueva y profunda. Además, por esta razón, la represión empresarial tuvo que tomar otras medidas aparte de suprimir a los dirigentes. Un año tras la primera toma de la fábrica, de los 1.700 trabajadores que habían firmado el nuevo contrato con FIAT, 1.200 fueron despedidos. El cambio en la conciencia ya se había dado. En el caso de CIADEA-Renault, si bien un movimiento de base activo había tomado control del sindicato tradicional, los trabajadores no lograron un desarrollo en su conciencia sociopolítica. Se

sentían impotentes respecto de la empresa, del sindicato y del poder político. En los años posteriores a la movilización, vivieron con miedo de perder sus empleos y con una sensación constante de impotencia y frustración, sabiendo que casi todos los días se despedía o suspendía a compañeros en el trabajo y que, probablemente, el próximo sería su turno. De modo similar, muchos de los trabajadores de FIAT que permanecieron en la fábrica tras la “limpieza” se culparon a sí mismos por no haber participado en las movilizaciones más de lo que lo habían hecho. Luego de este proceso de toma de consciencia, sus vidas en la fábrica y sus relaciones con la empresa cambiaron completamente.

Estas dos formas de represión, la contramovilización “directa” y la forma preventiva “indirecta”, pudieron ser efectivas dentro un marco legal que desprotegía la actividad independiente de los sindicatos de base. Ya nos hemos referido al sistema de reconocimiento sindical, a su dependencia de decisiones políticas y a cuán poderosa puede ser la influencia de los sindicatos tradicionales y burocráticos en tales cuestiones. La intervención del gobierno provincial como mediador entre las partes también resulta objetable. Especialmente en el caso de FIAT, una empresa que tenía planes de contratar a 5.000 nuevos trabajadores, se debe tener en cuenta la correlación de fuerza incluso bajo la creencia de que todas las normativas fueron respetadas y sin poner en duda la honestidad de los funcionarios de gobierno. En el caso de la segunda ocupación de la fábrica, la intervención del ministro de Trabajo de la provincia, que anuló todos los efectos de las acciones llevadas a cabo durante el conflicto, debería haber servido para anular los 41 despidos decididos por la empresa a fin de doblegar al activismo. A través de una interpretación discutible, el conflicto no fue considerado como colectivo y los despidos se tomaron como sanciones individuales cuya resolución debía buscarse en un tribunal. Esta acción, en la práctica, daba un respaldo a la represión empresarial.

Por último, aunque no menos importante, el caso de FIAT coincidió –como ya se mencionó anteriormente– con la adopción de contratos flexibles de trabajo en el sector industrial. La implementación del

contrato se consideraba una especie de prueba tanto para otras multinacionales del sector como para el gobierno de Menem, quien destacaba la flexibilidad laboral como una panacea para el desempleo y para su propia legitimidad. Se esperaba que Menem arribara a la inauguración de la nueva fábrica, pero según lo publicado por un periódico local, su decisión de no participar no estaba relacionada con su salud, sino con el miedo a ser objeto de protestas públicas en la provincia y en la fábrica de FIAT (*La Voz del Interior*, 19 de diciembre de 1996). Los trabajadores no estaban dispuestos a recibir a quien consideraban como responsable de su situación y amenazaron a la gerencia con movilizar el día de la inauguración en caso de que el presidente asistiera. De acuerdo con varias entrevistas, durante los días de la primera toma, se rumoreaba en la fábrica que la represión policial era inminente.

Los datos recogidos también muestran ejemplos de formas diferentes de represión. El despido de activistas por parte de la empresa era la metodología más obvia para debilitar la resistencia de los trabajadores a través de la supresión de sus dirigentes. Un modo más sutil era sobrecargar de tareas o transferir a los trabajadores que habían tenido participación en la movilización a la peor área de la línea de producción. Ello permitió que se crearan niveles elevados de estrés y aislamiento, que actuaban psicológicamente en la capacidad de los trabajadores para resistir. De este modo, se veían forzados a abandonar sus trabajos, lo cual permitía que la empresa usara esta “decisión voluntaria” para desmentir que se estuvieran llevando a cabo despidos ya que, “en realidad”, los trabajadores estaban abandonando libremente sus trabajos. Los jefes y representantes de la oficina de personal generaban un clima de miedo, sospecha y amenazas en la fábrica para quienes mantenían vínculos de amistad y de apoyo con quienes estaban fuera.<sup>30</sup> Ser un extrabajador de CORMEC significaba ser considerado un rebelde,

<sup>30</sup> Quienes fueron despedidos luego de la segunda toma de fábrica, armaron una carpa al frente de la fábrica a fin de recibir el apoyo de otros compañeros y de mantener los vínculos con quienes estaban dentro de la fábrica.

alguien de quien los trabajadores en la nueva fábrica debían permanecer a cierta distancia para evitar la posibilidad de la “perversión”. Al mismo tiempo, el accionar de la empresa era inflexible respecto del reconocimiento de SMATA como la única representación legítima de sus empleados. El uso de esta forma de represión legalizada no dejaba margen alguno para la intervención del sindicato independiente recientemente creado.

La represión puede asumir significados y formas diferentes, puede ser impulsada por la empresa, el Estado y el sistema jurídico por separado o en alguna variante combinada a través de una intervención directa en mayor o menor grado. En todos estos casos, sus funciones fundamentales son el resquebrajamiento de los lazos de solidaridad y la división de los trabajadores mediante la individualización de la relación laboral y de ciertos beneficios a fin de prevenir la acción colectiva. La represión es un instrumento disponible para las empresas, no solo para la contramovilización y la supresión de activistas y dirigentes, sino también para imponer decisiones de la gerencia y de sus atribuciones, así como también –para usar las palabras del director de relaciones industriales de FIAT– el respeto por el orden interno.

Este tipo de represión es el más sutil y difícil de reconocer, dado que la lógica del “derecho a administrar” de la gerencia es el centro del sistema social en el que vivimos. Desafiar a este “derecho” implica cuestionar el sistema por completo. Las decisiones de la empresa y su derecho a imponerlas serán siempre justificadas por la lógica del mercado, por la competencia internacional y por los acuerdos comerciales. Dado que no se ofrece ninguna alternativa, la acción impersonal del mercado –la necesidad de ser competitivo– siempre dará una razón válida para legitimar el “derecho a administrar” de la gerencia.

Los casos de FIAT y CIADEA-Renault deben ser analizados a la luz de esta perspectiva. Ambas empresas llevaron a cabo la flexibilización laboral y la adopción de cambios tecnológicos porque la competencia internacional las presionaba para reducir los costos laborales. Los trabajadores debían ser convencidos, de algún modo, de que tenían que

aceptar una reducción en sus salarios y una precarización en sus condiciones de trabajo. Era natural que quienes se habían acostumbrado a llevar un cierto estándar de vida se opusieran a cualquier decisión que pudiera afectar este aspecto. En ambos casos, los trabajadores se movilizaron por las mismas razones, pero las condiciones específicas en cada fábrica (estrategias empresariales y acciones de las burocracias sindicales) produjeron tipos diferentes de movilización y, por ende, tipos diferentes de represión: directa en forma de la contramovilización utilizada en el caso de FIAT e indirecta y más sutil—aunque no menos efectiva— en el caso de CIADEA-Renault.

### **Conclusiones: un ciclo de conflictos desde la perspectiva de trabajadores y empresarios**

El propósito de esta conclusión es tomar a la movilización de los trabajadores de FIAT como un todo, un proceso cíclico en el que se pueden identificar etapas y relaciones diferentes entre los factores involucrados. Este proceso, no obstante, tendrá un carácter distinto según los puntos de vista de cada agente, entre los cuales se pueden observar dos perspectivas radicalmente opuestas. Sobre la base de gráficos y del análisis del caso realizado, intentaré examinar ambas perspectivas del conflicto, tanto la de los trabajadores como la de la empresa (ver Gráficos 5.1 y 5.2). Esto reviste particular importancia, ya que el desarrollo del conflicto en FIAT demuestra, de modo paradigmático, no solo la tendencia y contratendencia que impone el capital sobre la acción colectiva de los trabajadores, sino también la posibilidad de los trabajadores para emanciparse mediante la acción.

#### ***El ciclo del conflicto desde la perspectiva de los trabajadores***

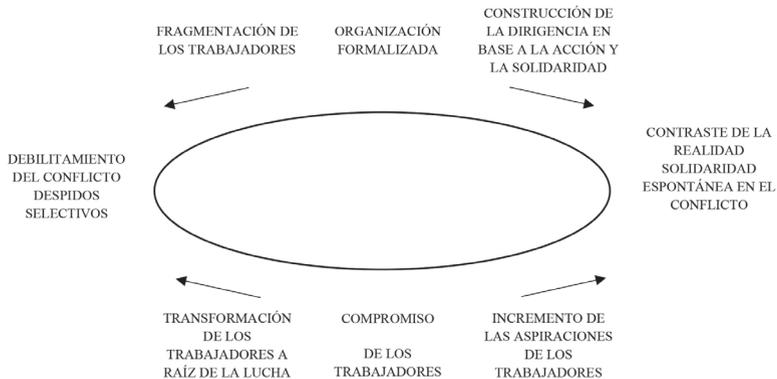
Desde este punto de vista, se comienza con una fuerza de trabajo aparentemente comprometida, cuyas aspiraciones tienden a aumentar,

dadas las expectativas que genera la creación de una nueva fábrica de la empresa. La realidad contrasta con ello, los trabajadores no quieren ver disminuidos sus niveles de vida. En medio del colapso del sistema que va dejando a trabajadores fuera del conflicto, emerge la solidaridad en el seno del espacio de trabajo y se ocupa la fábrica. Mediante la construcción de solidaridad y la acción, la dirigencia democrática crea y formaliza la organización representativa de los trabajadores. Los trabajadores sufren la división, se termina el conflicto abierto, pero la experiencia de lucha los transformó. La mayoría tiene que dejar sus trabajos, el ciclo concluye. Aparentemente, los trabajadores están comprometidos de nuevo.

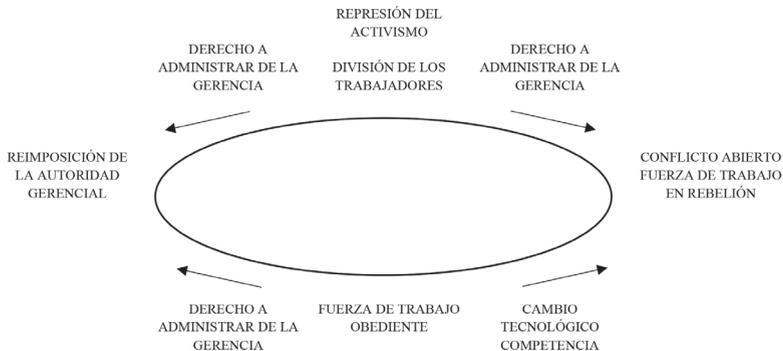
### ***El ciclo del conflicto desde la perspectiva de la empresa***

Desde este punto de vista, la primera etapa se caracteriza por una fuerza de trabajo obediente, condición necesaria para la rentabilidad empresarial. Bajo la presión por la competencia global cada vez mayor y con la necesidad de adoptar nuevas plataformas tecnológicas, la empresa cambia las condiciones laborales y salariales de modo abrupto. El conflicto explota, la empresa no tiene en claro cómo lidiar con una fuerza de trabajo en rebelión. El derecho a administrar de la gerencia se reafirma, se crean divisiones entre los trabajadores. Los objetivos de la represión inicial son los dirigentes y los activistas. Se impone la autoridad gerencial y los trabajadores que quedan en la fábrica vuelven a obedecer.

## 5.1 El ciclo del conflicto desde la perspectiva de los trabajadores



## 5.2 El ciclo del conflicto desde la perspectiva de la empresa



Observar la movilización de los trabajadores desde esta doble perspectiva reviste una importancia analítica y teórica. Analíticamente, resulta útil dar cuenta de la complejidad de la acción colectiva al explicar las diferencias en términos de consecuencias, en tanto expresiones de una combinación de fuerzas divergentes que guiaron las acciones de los trabajadores y las empresas. Teóricamente, nos obliga a

enfocarnos en el contenido profundo de estas fuerzas. Desde esta segunda perspectiva,

una condición necesaria para la existencia del capital es su habilidad para dividir a los trabajadores a fin de derrotarlos. Más que un elemento contingente o incidental, esta es una tendencia intrínseca del capital. En el capitalismo visto como un todo –compuesto por las dos partes–, el capital no solo busca conseguir sus propios fines, sino que también busca obstaculizar las metas de los trabajadores. En pocas palabras, el capital debe derrotar a los trabajadores; debe negar su negación para poder constituirse. (Lebowitz, 2003: 122)

El caso de FIAT es apenas uno de las consecuencias posibles y resulta importante, en principio, para ratificar que no intentamos hacer una generalización a partir de ello. Aun así, en el marco de la ausencia de un sindicato como agente mediador y de su sustitución por formas de participación directa de los trabajadores, los diferentes intereses que guiaron las acciones de la empresa y de los trabajadores se expresaron siempre en una confrontación directa y abierta. Ello demuestra, de modo empírico, la forma en que las fuerzas divergentes que guiaron al capital y al trabajo, primero, crearon y, luego, desmantelaron la movilización de los trabajadores.

## Conclusiones

### La acción colectiva como un proceso

Si bien podemos observar una lógica en las respuestas de grupos de trabajadores que desarrollan tareas similares y que atraviesan experiencias similares, no podemos postular un principio general. La conciencia de clase surge del mismo modo en momentos y lugares diferentes, pero nunca de maneras exactamente iguales (Thompson, 1980: 9)<sup>31</sup>. El abordaje metodológico y epistemológico que hace Thompson sobre el desarrollo histórico de clase y de conciencia de clase –enfaticando los procesos y las dinámicas– ha permitido enmarcar, en este libro, la acción colectiva de modo teórico y empírico.

La acción colectiva se configura de distintas maneras a través de diferentes factores, condiciones y contextos que resultan en un número potencialmente infinito de casos. Las condiciones sociopolíticas favorables, la fuerza organizacional interna, el despotismo de la gerencia, las estrategias de confrontación explícita de los trabajadores, las dirigencias carismáticas, la orientación de los partidos políticos, la conciencia de los trabajadores, el poder de negociación, el desarrollo tecnológico y las capacidades técnicas son apenas algunos ejemplos de los

<sup>31</sup> Traducción del autor del presente libro.

factores que, por sí mismos o combinados, influyen en las decisiones de los trabajadores para actuar de modo colectivo. Sin embargo, a diferencia de lo que ello podría llevar a pensar acerca de la naturaleza inexorablemente contingente de la acción colectiva, este libro intentó focalizarse en la manera en que las dinámicas contradictorias del proceso de trabajo capitalista generan las condiciones necesarias para la acción colectiva de los trabajadores.

En el plano teórico, antes de enfocarse en la categoría de injusticia y en la secuencia injusticia-acción colectiva (caracterizada por la relación dirigente-dirigido), se consideró a la solidaridad como un elemento crucial para la reformulación de una teoría de la acción colectiva. La solidaridad existe en la interacción diaria de los trabajadores, se genera por la naturaleza necesariamente cooperativa del proceso de trabajo capitalista. No obstante, la existencia de esta solidaridad debe observarse siempre como un proceso, como algo en gestación que es susceptible a circunstancias externas y a fuerzas generadas por la naturaleza contradictoria de las relaciones de trabajo en el capitalismo.

En el plano empírico, la evidencia recabada en el análisis comparativo de dos casos de movilización indica que resulta inadecuado considerar a la injusticia como *conditio sine qua non* para la acción colectiva de los trabajadores. Asimismo, dicha evidencia demuestra el proceso por el cual la solidaridad toma forma activa mediante la acción espontánea de los trabajadores y se convierte tanto en la base para próximas movilizaciones como en la radicalización de la lucha en FIAT y, al mismo tiempo, en el blanco de la represión empresarial.

Dentro de este marco dinámico, se pueden identificar una serie de factores específicos a cada caso que tuvieron una influencia significativa en torno a las consecuencias de la acción colectiva. En FIAT, un cambio abrupto en los términos de contratación llevó a los trabajadores a pasar, primero, por un estado de asombro, luego de perplejidad y, por último, de irritación. Se sentían traicionados por la comisión interna del sindicato que les había prometido que no iban a ver sus salarios disminuidos más allá del 10%. Se sentían abandonados por la empresa,

cuyas políticas paternalistas no podían resistir a la presión de la competencia internacional. Ocuparon la fábrica de modo espontáneo y, rápidamente, conformaron su propia representación y organización en el contexto de vacío de poder generado tras la ausencia simultánea del sindicato como de la empresa. En el caso de Renault, el conflicto fue diluido mediante estrategias claras de la gerencia que gradualmente reducía la mano de obra y subcontractaba sectores de producción. La burocracia sindical de SMATA respaldó solapadamente las decisiones de la empresa y mantuvo su dirigencia sin alteraciones, primero mediante el control y luego, mediante la cooptación de la oposición interna. Tanto la movilización en FIAT, cuyos afiliados pertenecían legalmente a SMATA, como las protestas de los trabajadores de Renault generaron presiones en la dirigencia sindical, lo cual se vio intensificado por una toma de fábrica.

Es indudable que resulta fundamental indagar qué fue lo que provocó una movilización concreta, los sujetos involucrados y las influencias, tanto internas como externas, que fueron parte del proceso. La utilización de las comparaciones puede ayudar a establecer una serie de patrones o tendencias en torno a la movilización. Este último punto, en particular, debe tratarse con especial cautela. La evidencia histórica, por lo menos en lo que respecta a Argentina, demuestra que la movilización no siempre responde a un criterio predeterminado. Poniendo el foco en el proceso, debe mantenerse la fluidez en nuestra interpretación.

Con ello en mente, podemos afirmar que la comparación nos brinda evidencia acerca de una dinámica –específica a los casos– en la que las estrategias de la empresa y de la burocracia sindical son los factores que pueden explicar la movilización. Más allá de cuán importantes sean estos factores para obstaculizar o influenciar las acciones de los trabajadores, no podemos generalizar tan fácilmente a partir de ellos ni postular patrones estables para describir el origen y el desarrollo de la movilización. No obstante, sí podemos señalar tendencias.

En el caso de FIAT, el modo particular en el que la empresa y la comisión interna del sindicato manejaron el cambio en el contrato permitió crear, en un primer momento, el suelo fértil para la toma espontánea de la fábrica por parte de los trabajadores. Luego, en lo que puede definirse como un ciclo de resistencia y contraresistencia, tuvo lugar un proceso de radicalización de la consciencia de los trabajadores en paralelo con la acción represiva de la empresa.

Dicho proceso paralelo puede ser un indicativo de una tendencia común a otros casos de movilización de trabajadores. Por ejemplo, desde la perspectiva de la sociología criminal, Green (1990) describe los potenciales efectos amplificadores de la vigilancia sobre la consciencia de los mineros, usando como referencia el caso de la huelga de 1984-85 en Gran Bretaña. Si bien en el caso de FIAT no se ejerció represión policial directa, la violencia psicológica mediante amenazas o discriminación a quienes participaban del conflicto era normal y presionaba de manera constante a los trabajadores. El análisis de Green se detiene en lo que he desarrollado en torno a la cuestión de la represión y de la consciencia en el capítulo cinco, al sostener que la movilización es un proceso basado en la solidaridad que logra transformar la pasividad y el individualismo en acción colectiva por parte de quienes se involucran.

El caso de FIAT revela una conexión directa entre las reacciones de los trabajadores y las medidas represivas adoptadas por la empresa. Por un lado, la supresión de dirigentes y activistas debilitó la estructura organizacional, lo cual hacía cada vez más difícil llevar adelante cualquier forma posible de resistencia. Por otro lado, aquellos que se negaron a abandonar el conflicto consolidaron sus lazos de solidaridad y aceptaron el riesgo de una confrontación prolongada. Las luchas internas con la empresa, los ritmos y los tiempos del conflicto marcaban el grado de desarrollo de la consciencia de los trabajadores.

Esta consciencia se fue modificando en las movilizaciones y a lo largo de estas. Tuvo un efecto en la mayoría de los trabajadores que, incluso al haber abandonado gradualmente la confrontación abierta y

el activismo, ya habían “dado el salto” hacia una mirada diferente de su realidad, tanto con su espacio de trabajo como con la sociedad en su conjunto. Un año después de la toma de la fábrica, 1.200 de los 1.700 trabajadores habían perdido sus empleos porque no pudieron “tomar el compromiso”, según las palabras de un gerente.

### **Un abordaje radical a la acción colectiva de los trabajadores**

La perspectiva adoptada en este libro privilegió un abordaje y una metodología radical de investigación. En este caso, radical implica ir hacia las raíces del problema y expresar la perspectiva del proceso de organización de los trabajadores que vaya más allá de los sindicatos y las instituciones.

En cuanto al primer aspecto, considero que es cada vez más importante, en la actualidad, recuperar los abordajes marxistas sobre la naturaleza del proceso de trabajo y el funcionamiento del capitalismo en general para comprender la acción colectiva de los trabajadores. Con ello, no estoy sugiriendo tomar una versión apologética o realizar un análisis exegético de la obra de Marx. Probablemente, los marxistas hayan criticado más a Marx que los no marxistas: había una debilidad en su pensamiento que no debe ser desestimada (Hyman, 2006). El trabajador asalariado que no tiene más que su fuerza de trabajo para vender, a quien Marx identificó como el prototipo de trabajador,

durante mucho tiempo, probablemente parecía evidente, parecía corresponder al proceso mediante el cual se estaba formando el proletariado en la región del Atlántico Norte. No obstante, las hipótesis de Marx, en realidad, suponen dos ideas altamente cuestionables; a saber, que la fuerza de trabajo debería ofrecerse a la venta por quien es *portador* y *poseedor* de su fuerza de trabajo y que los trabajadores que venden su fuerza de trabajo *no venden nada más*. (Van der Linden, 2008: 19, énfasis en el original)

En su desarrollo histórico, el capitalismo ha hecho uso –y lo sigue haciendo– de una combinación de diferentes tipos de relaciones laborales (incluyendo la servidumbre por deudas y la esclavitud) según las condiciones geográficas e históricas con las que se topó en su proceso expansivo. Conforme ello sucede, las revoluciones tecnológicas van permanentemente creando y destruyendo, de modo contradictorio, nuevas habilidades, nuevas relaciones laborales y nuevas identidades que van desplazando, dividiendo y, finalmente, reintegrando a trabajadores. En tal sentido, el contexto en el cual pueden aplicarse las reflexiones de Marx sobre la naturaleza del proceso de trabajo es profundamente diferente de las que describió hace 150 años. No obstante, en tanto el proceso de trabajo permanezca como una actividad realizada colectivamente por un grupo de trabajadores que se hayan visto forzados a vender su fuerza de trabajo y cuya actividad se dirige y controla externamente, siempre habrá una base para su futura resistencia.

En tanto los trabajadores subalternos estén subordinados a una relación laboral heterónoma –la cual constituyen, por definición–, el resultado no será otro que una batalla ininterrumpida entre los empleadores y los representantes de los trabajadores; a veces llevada a cabo de modo abierto y a veces de modo secreto, a veces de modo individual y a veces de modo colectivo. (Van der Linden, 2008: 173)

Estas formas variadas de resistencia reflejan el grado de autonomía de los trabajadores respecto de la dominación del capital y su nivel de dependencia en formas capitalistas de trabajo para sobrevivir, lo cual genera escalas diferentes de conformidad y de participación. Incluir esta variable en el análisis resulta importante, ya que añade mayor complejidad a nuestra comprensión de la acción colectiva. No obstante, a fin de contrastar el riesgo de una sublimación de la contingencia, siempre es fundamental situar el origen de la acción colectiva en la lógica contradictoria generada en el proceso de trabajo capitalista; es decir, que a medida que requiere un nivel mínimo de cooperación para lograr la rentabilidad, también genera las condiciones materiales para

favorecer la asociación colectiva de trabajadores y el establecimiento de vínculos solidarios entre ellos.

Hay una segunda dimensión en la que considero fundamental ir hacia las raíces del problema, tal como Marx hizo en su análisis del capitalismo. La acción colectiva de los trabajadores es tanto el resultado de condiciones estructurales existentes sobre las cuales se despliega dicha acción como el resultado –derivado– de los intentos por revelar y comunicar la naturaleza intrínseca de la mistificación del capital. Esto representa una razón más para mi crítica de la injusticia, al sostener que esta se sitúa dentro del fetichismo del capital. El uso de este concepto subjetivo y de base moral no es apropiado en la formulación de una teoría general de la acción colectiva, aunque sea útil, hasta cierto punto, al estudiar perspectivas y estrategias de organización. Al presuponer que el capitalismo genera acción colectiva y que, por ende, las condiciones necesarias para que esta se despliegue siempre estarán dadas, se implica la supresión implícita de las condiciones estructurales en el análisis y una confianza exacerbada en explicaciones fundadas sobre individuos. En contraste con ello y tal como fue desarrollado en este libro, la solidaridad, entendida como la relación social que expresa la naturaleza colectiva del proceso de trabajo, constituye un concepto más complejo para explicar la acción colectiva. La solidaridad está, de hecho, en la intersección entre la estructura y la actividad social, las cuales se influyen mutuamente. De tal modo, la solidaridad encarna la idea de Marx sobre la actividad humana consciente como el elemento mediador en la unidad entre las esferas objetivas y subjetivas.

La solidaridad se crea y expresa mediante el proceso de asociación mutua. En tanto se pueda pronosticar conscientemente una sociedad futura o no, en tanto se mantenga una imagen “correcta” de la estructura de clase o no; la construcción de la solidaridad en la forma y mediante el proceso de una asociación mutua puede representar un intento práctico para reestructurar o reordenar las relaciones humanas. (Fantasia, 1988: 11)

El redescubrimiento de la solidaridad es crucial, no solo para ubicar los orígenes de la movilización de trabajadores en el proceso de trabajo, sino también para reflexionar acerca de una perspectiva radical de la organización de los trabajadores que vaya más allá de los sindicatos y las instituciones.

Esto no constituye un elemento nuevo si se piensa en lo que afirmó Rosa Luxemburgo sobre la propia actividad de los trabajadores en la huelga de masas o en la convocatoria de Gramsci a los trabajadores para participar en consejos de fábrica y tomar el control de la producción. Aunque con frecuencia se olvida, no constituye una novedad que, antes de que se establezcan las organizaciones de trabajadores y casi en paralelo con la existencia de estas, los trabajadores se organicen y actúen espontáneamente a través del desarrollo de formas de asociación mutua como la manera más simple y directa de defender sus intereses en el espacio de trabajo. Mediante los casos estudiados y el análisis histórico del conflicto laboral en Argentina, en particular, el libro ha destacado la importancia de partir desde la autorganización de los trabajadores, tanto para la teoría de la acción colectiva como para la de la organización de los trabajadores. La autorganización de los trabajadores es, por cierto, apenas una de las formas en las cuales se ha resistido bajo el capitalismo. Por lo general, es limitada en el tiempo, desorganizada y no siempre efectiva. La importancia de contar con dirigentes reconocidos y con estructuras formales en las organizaciones de trabajadores al momento de articular acciones y resistir es, sin duda alguna, otro factor relevante. Aun así, la búsqueda de la emancipación de los trabajadores va pasando, necesariamente, por formas y procesos que pueden encapsular la autorganización de los trabajadores.

De tal modo, en este libro se realiza una crítica explícita a los modelos de acción colectiva, tal como el que he denominado modelo de acción colectiva institucionalizada, que se centra en los sindicatos y en las huelgas. Las formas de resistencia de base, construidas en torno a la solidaridad, representan una tendencia histórica general en la acción colectiva de los trabajadores y expresan el poder de su autorganización.

Sin duda alguna, existe una gran distancia entre las ideas y la realidad. ¿Cómo podemos imaginar una estrategia de organización de los trabajadores basada en la difusión del poder de la autorganización y de la solidaridad, mientras esta última sea una palabra vacía para muchos trabajadores o, aún peor, el recurso retórico que utilizan algunos dirigentes sindicales y políticos? La realidad para muchos trabajadores es que se los divide mientras trabajan en conjunto. Se los hace competir en el mercado laboral y se los convierte en grupos sociales antagónicos en la sociedad, cuya dependencia última para sobrevivir está en el capital. Sin embargo, la historia del movimiento obrero también es la historia de sucesivas luchas colectivas de trabajadores. Estas crean un suelo fértil para que se logre comprender el choque de intereses existente entre capital y trabajo, pero “dado que la respuesta espontánea de quienes se movilizan no va en sí misma más allá del capital, es imprescindible comunicar la naturaleza esencial del capitalismo para que no se siga reproduciendo” (Lebowitz, 2004).

En tal sentido, la teoría de acción colectiva presentada en el presente libro, cuyo énfasis está puesto en la importancia de la solidaridad y la auto organización de los trabajadores, constituye en mayor medida un intento de utilizar la comunicación del conocimiento como un modo de empoderar a los trabajadores que un modelo predefinido o una estrategia para la organización sindical.

### **¿Lecciones de Argentina?**

El análisis histórico de las movilizaciones obreras y sociales en Argentina es muy rico en casos y en experiencias que no dejan lugar a dudas sobre la importancia que tiene el país para quienes estudian acontecimientos de acción colectiva y levantamientos populares. No importa cuál sea el gobierno, el partido político al mando, el marco ideológico, la dimensión temporal, el nivel de organización o carisma

de los dirigentes, los argentinos han llevado a cabo movilizaciones en todo momento y –me siento tentado a decir– con total obstinación. Esta heterogeneidad de ejemplos pone bajo control riguroso la validez de cualquier formulación estática de la teoría de la movilización, tanto en perspectivas micro como macro. Se pueden cuestionar determinadas categorías conceptuales y sus interrelaciones, se pueden verificar algunos presupuestos, como así también considerar la evidencia de casos nuevos.

En tanto a lo que respecta a este estudio, existen elementos que pueden resultar útiles para ser evaluados bajo un prisma diferente, como ser el del rol de los sindicatos tradicionales como organizadores de la protesta y de las relaciones entre las condiciones externas e internas para las movilizaciones de trabajadores. En especial, cuando se compara el caso argentino con el de Europa occidental, se vuelve más difusa la imagen de los sindicatos como instituciones responsables y “racionales” que forman parte de un sistema de relaciones industriales. El peronismo les dio mayor poder a estas organizaciones al transformarlas en maquinarias políticas y electorales, pero al mismo tiempo los trabajadores mantuvieron siempre una fuerte presión sobre los dirigentes para conseguir satisfacer sus necesidades y demandas. Esta doble función, en tanto organizadores de masas para intereses políticos y de clase, coincidió con su poder como movilizadores. Las contradicciones entre la ideología peronista y las necesidades de los trabajadores, no obstante, produjeron movimientos de base que, con frecuencia, confrontaron con el poder de la burocracia en su capacidad, una vez más, de movilizar la fuerza de trabajo. Esta dinámica tuvo una fuerte influencia en las relaciones laborales en Argentina, al menos desde la segunda parte del siglo xx en adelante y ha configurado las referencias culturales y el modo de comprender la política de su población: no sería falso decir que la movilización es un concepto bastante familiar para la mayoría de los argentinos.

La existencia de esta suerte de noción estructural de movilización va de la mano de la inestabilidad económica que caracterizó a

Argentina en el período histórico que se estudia y, en particular, durante las últimas décadas. Como sucedió en muchos países periféricos, durante la década de los noventa, se llevó a cabo un programa de privatización, de flexibilización laboral y de reestructuración neoliberal bajo el auspicio del FMI. Los resultados de estas “terapias” se hicieron visibles al resto del mundo durante el levantamiento popular de diciembre de 2001, pero ello representaba apenas la punta del iceberg. La movilización comenzó bastante antes que la clase media y la “revolución de las cacerolas” ocupara las calles de Buenos Aires reclamando la devolución de sus ahorros. Analizar la situación que se dio en FIAT y en Renault en 1996 a la vista de los acontecimientos que tuvieron lugar desde entonces nos da una perspectiva sobre la media de un período de tiempo durante el cual las condiciones sociopolíticas para la movilización emergieron gradualmente y en momentos diferentes. “Nosotros fuimos los primeros”, dijo uno de los delegados sindicales electos de los trabajadores de FIAT al enseñar un periódico que informaba sobre los cortes de calle que habían hecho los piqueteros en las afueras de Córdoba. La flexibilidad en las condiciones laborales del sector industrial era el segundo objetivo de las reformas introducidas por los gobiernos de Menem –el primer ataque había sido sobre los derechos de los trabajadores, desplegado durante la primera ola de privatización de empresas pertenecientes al Estado–. No obstante, es cierto que el sector formal en Argentina comenzó a decrecer aproximadamente al mismo momento, lo cual generó una masa de desocupados cuyo único recurso para garantizar su supervivencia material era la movilización. Quienes hicieron huelga en FIAT y Renault, y casi en simultáneo en otras áreas industriales del país, no estaban sufriendo del hambre, pero estaban defendiendo un estándar de necesidades sociales cubiertas. La amenaza concreta de pérdida de sus derechos funcionó como articuladora para la movilización. Aunque se dieron en un período de malestar social generalizado, las luchas de los trabajadores en FIAT y Renault permanecieron bastante aisladas del resto de las protestas. Todos estos elementos parecen sugerir que las oleadas de movilización

podieron coincidir y verse favorecidas por los momentos de recesión económica, pero también que las dinámicas internas en los espacios de trabajo determinan, al menos en los casos estudiados, las condiciones para la movilización. Así, al evaluar las perspectivas para una movilización generalizada –incluso al referirse solamente al contexto nacional–, se debe considerar la tendencia a la fragmentación de las luchas. Tal como hemos comprobado, la solidaridad entre trabajadores puede ser un potente recurso para la movilización, pero aun así se debe considerar en relación con la situación de un grupo particular de trabajadores. En FIAT no fue sino hasta después de haberse movilizado que los trabajadores pudieron tomar consciencia y se dieron cuenta de que “habían sido los primeros”, en este sentido, no los tomó por sorpresa que estuvieran solos en su lucha. Más allá de la convocatoria política a la unidad, los casos comprueban que, en situaciones de recesión económica, lo que cuenta, por lo general, es una perspectiva a corto plazo basada en la satisfacción de las necesidades inmediatas.

Las luchas de los noventa, aunque fueron dispersas y tuvieron una visión cortoplacista y limitada en su naturaleza, persistieron como parte de la experiencia social de quienes se movilizaron y como señales de un sistema económico inestable para quienes se mantuvieron ajenos en aquel momento. Asimismo, representaron el caldo de cultivo para quienes estaban organizando las nuevas formas de resistencia que emergieron en los últimos años. En Argentina, había surgido una nueva masa de proletarios de las cenizas del empleo formal. El conflicto industrial tradicional se había transformado, hasta cierto punto, pero la fuerza de las movilizaciones de la clase trabajadora, en general, no había disminuido.

## Consideraciones finales

El estudio aquí presentado queda aún lejos de una realidad objetiva, verdadera y “certificada”, y requiere la adición, en el futuro, de más casos y evidencia para el estudio de la movilización. FIAT y Renault aún persisten como dos de los casos potencialmente infinitos que pueden llevar a las mismas conclusiones o a otras totalmente diferentes. Lo que he realizado en este libro es simplemente ofrecer una interpretación de la realidad sobre la base de los datos que manejaba, intentando conectar factores empíricos con abordajes teóricos más profundos.

Como he dicho antes, la acción colectiva de los trabajadores puede verse influenciada por múltiples factores en combinaciones y dinámicas diferentes. En tanto que la ausencia de mujeres representa una limitación estructural en la presente investigación, serían provechosas nuevas contribuciones que pudieran complementar este estudio al abordar, por ejemplo, la importancia de la cuestión de género en la afiliación y la movilización. Sin embargo, en las ciencias sociales y, en particular, en el estudio de casos, existe una suerte de pasión por los detalles y las condiciones micro, una atención extrema al equilibrio correcto de todos los posibles factores involucrados, un abuso de las categorías y definiciones que puede producir, a veces, la percepción de que aquello que estamos describiendo es, francamente, casi una abstracción de la realidad. Esta tendencia al empirismo extremo y a debatir solamente en base a “hechos”, deja inevitablemente fuera aquellos elementos que podrían también contribuir a comprender el panorama completo.

Por ello, a lo largo de este libro he intentado prestarle atención a aquellos elementos objetivos de la realidad social que, con frecuencia, se dan por supuestos, porque se consideran evidentes y, por lo tanto, porque no agregan mucho a la comprensión de nuestras realidades. En este sentido, el estudio de la movilización de trabajadores puede implicar las siguientes condiciones “evidentes”: la presión del mercado laboral y la falta de alternativas; el carácter “inevitable” de que los

trabajadores dependan de un salario para ganarse la vida y, por ende, se subordinen a los términos del contrato de trabajo; los métodos represivos de las empresas; los valores ideológicamente predominantes generados por la competencia global; las desigualdades y la falta de acceso al desarrollo social. En cuanto a lo que respecta a movilizaciones de trabajadores, todos estos factores no son antiguos ni ideológicos, sino que tan solo son condiciones que no podemos dejar de lado al ser inherentes a la vida de la mayoría de los trabajadores. De tal modo, constituyen en menor o mayor grado, oportunidades profundamente influyentes para la movilización.

La atención a los contextos micro y a las dinámicas de la acción colectiva produjo, sin dudas, un análisis menos detallado de los procesos políticos y de las movilizaciones sociales que se dieron por fuera de las fábricas. En particular, me refiero a la forma en la que se politizó el conflicto y a la manera en que reaccionaron tanto trabajadores como empresas. ¿Cuáles son los límites entre el espacio de trabajo y la movilización social? ¿Cuál es el nivel de necesidades sobre las que se estructuran estas dos esferas diferentes de acción? Este tipo de preguntas quedan sin responder. En la misma línea crítica y con los mismos objetivos, otras investigaciones más focalizadas podrían brindar un análisis cultural más profundo del proceso de movilización y del significado de la lucha.

La resistencia en el espacio de trabajo es un terreno de disputa, no solo porque reproduce el eterno debate entre la estructura y la agencia en la construcción de la realidad social, sino también porque encarna las contradicciones centrales que existen dentro del modo capitalista de producción y las relaciones desiguales de poder sobre las que, necesariamente, se asienta el sistema. Los casos que fueron presentados aquí contribuyen a identificar, de modo empírico, algunas de estas relaciones de poder y contradicciones centrales. Por un lado, los trabajadores se ven identificados con el éxito de las empresas, pero ignoran los niveles de flexibilización que las sustenta. Saben que dependen de un capital individual para sobrevivir y hacen lo que deban hacer para

contribuir al éxito de dicho capital, pero no reconocen cuán inútiles pueden ser sus esfuerzos en un sistema basado en la competencia. Por otro lado, en las dinámicas de resistencia que se han descrito, se destacan los métodos de represión directa o de consentimiento forzado por los cuales los empleadores impusieron su autoridad.

Sin embargo, los trabajadores luchan y resisten más allá de estos obstáculos generados por el sistema. En el caso de FIAT, hubo una resistencia disruptiva, una acción directa y una toma altamente simbólica de la fábrica por parte de los trabajadores, cuya fuerza estuvo basada en la solidaridad y en la democracia. Las experiencias que retrata el libro son aquellas de luchas y resistencias de grupos particulares de trabajadores, que se dieron en empresas y condiciones específicas. De tal modo, la imagen que presenta puede o no encajar con las realidades de otros trabajadores. Cuando se trata de la resistencia de trabajadores, no obstante, no tenemos que buscar modelos universalizables. Después de todo, los dos principios que han tenido gran influencia sobre los estudios de la emancipación de trabajadores son la desmitificación del capital y de la praxis. Lo que este libro intenta es contribuir a ello.



## Notas sobre la metodología y el trabajo de campo

El estudio sobre el cual se basa este libro comenzó en octubre de 2000 como una comparación de relaciones laborales en dos fábricas que eran propiedad de la misma empresa multinacional (FIAT) en Brasil y en Argentina. La idea original era observar las formas y los métodos que utilizaron los sindicatos y los trabajadores de la misma empresa para adaptarse a las nuevas prácticas laborales, aunque fuesen de diferentes contextos de relaciones industriales. En un principio, la investigación parecía factible, dado que el acceso a las fábricas para realizar las entrevistas y reponer la información estaba garantizado previamente por las relaciones que se habían mantenido con los ejecutivos de la misma empresa. No obstante, y como suele suceder a quienes investigan áreas de negocios sensibles, la crisis económica de la empresa provocó, junto con los despidos de trabajadores y el cierre de fábricas, que la gerencia decidiera suspender toda colaboración con los investigadores. En mi caso, se hizo imposible entrar a las fábricas y desarrollar el aspecto empírico del estudio.

Entre noviembre de 2001 y febrero de 2002, realicé el primer viaje a Argentina y a la ciudad de Córdoba como una suerte de ritual para finalizar mi proyecto de investigación inicial, pero también con el objetivo de encontrar elementos suficientes para reformularlo. Necesitaba más detalles para explicar las razones por las que una fábrica moderna inaugurada en 1997, diseñada para emplear a 5.000 personas y producir 120.000 autos al año, se volvió prácticamente inactiva en menos de

cuatro años. Mi interés no estaba del todo puesto en estudiar el modo en que esto sucedió. Al momento de mi visita a Córdoba, los periódicos italianos, en particular, señalaban errores gerenciales y una visión estratégica de corto plazo como las causas de este fracaso empresarial. Aun así, el cierre la fábrica significó algo más para un investigador que se dedica a las relaciones industriales. Era esencial, de algún modo, encontrar una respuesta, dado que el colapso de FIAT en Argentina podría ser visto también como una confirmación del carácter retórico, más que realista, de todas aquellas prácticas enmarcadas bajo la categoría de gestión de recursos humanos (compromiso, empoderamiento y participación del trabajador). Durante los noventa, se hizo una fuerte crítica a los efectos reales que tuvieron dichas estrategias de gestión en el incremento de la productividad y en la individualización de las relaciones laborales. Al mismo tiempo, su fracaso también interpelaba el abordaje de mi investigación. ¿Había alguna razón válida para examinar las relaciones industriales mientras se seguía insistiendo en el análisis de las diferencias entre las reacciones de trabajadores y sindicatos a la agenda impuesta por las gerencias? Incluso desde una perspectiva que simpatice con el “nuevo” modelo de relaciones laborales basado en beneficios recíprocos para trabajadores y empresas, lo ocurrido en FIAT era el análisis de un fracaso.

Las dos tomas de fábricas que tuvieron lugar en la fábrica FIAT de barrio Ferreyra en septiembre de 1996 y enero de 1997 fueron, sin dudas, una sorpresa. Estaba al tanto de que la empresa tenía problemas con su fuerza de trabajo en Argentina (los sindicatos tenían una mentalidad tradicional, según las palabras del director de relaciones industriales), pero no lograba imaginarme que un conflicto laboral grave permanecía oculto tras el triunfalismo que había percibido en Argentina e Italia, en torno a la inauguración de la nueva fábrica. En particular, según los estándares europeos, las tomas de fábricas durante los noventa constituían casi una reliquia del pasado. La búsqueda por más información sobre el conflicto en los periódicos locales demostró que otra toma de fábrica había tenido lugar en la ciudad, en la fábrica

de CIADEA-Renault, aproximadamente al mismo momento. Por tal razón, me acerqué a quienes me podían ayudar a establecer contacto con aquellas personas que habían participado en las movilizaciones de modo directo y que no trabajaban más en las fábricas. Mi investigación original había cambiado completamente y se había convertido en una comparación entre movilizaciones de trabajadores. Se trataba de una investigación sobre las causas que produjeron estas movilizaciones y sobre los procesos sociales que experimentaron los trabajadores en tales acontecimientos. El cierre de la fábrica y la decisión de la empresa de suspender su colaboración con los investigadores me dejó inesperadamente “en la calle” y con sentimientos de vacío, preocupación, miedo y enojo bastante similares, hasta cierto punto, al de haber perdido un trabajo –salvando, por supuesto, las diferencias materiales–. El estudio de las movilizaciones de trabajadores se convirtió en mi respuesta, casi natural, a la aceptación pasiva y acrítica del carácter inevitable del sistema social. La necesidad de observar las relaciones industriales como el área de estudio donde el trabajo pueda considerarse, nuevamente, como la cuestión central iba tornándose en algo urgente, justificado también por mi propia experiencia.

Este trasfondo podrá ser criticado, indudablemente, como tendencioso por cualquier purista de la metodología. No obstante, entre noviembre de 2002 y febrero de 2003 realicé un segundo viaje a Córdoba y recopilé la mayor parte de los materiales para la investigación. Casi la totalidad de la información provino de entrevistas en profundidad, no estructuradas y grabadas con trabajadores de FIAT y de CIADEA-Renault que habían participado en los sucesos estudiados y con personas que tenían algún tipo de conocimiento sobre los casos, por más que no hayan tenido un involucramiento directo. La búsqueda de los trabajadores que participaron en las tomas de fábricas requería un tiempo considerable. Siete años después de los acontecimientos, muchos de quienes habían sido empleados de alguna de las dos empresas habían cambiado de trabajo, se habían jubilado, habían emigrado o habían perdido contacto con sus excompañeros de trabajo. Sin embargo,

todos aquellos con quienes tuve contacto me brindaron siempre su apoyo. Al hablar de la lucha que llevaron a cabo, de lo que aún permanecía y de lo que había salido mal, lo hacían tanto desde la tristeza como desde el orgullo.

Los trabajadores entrevistados eran muy diferentes. De hecho, llevé a cabo un método de diversificación sistémica a fin de recabar información: trabajadores “viejos” y “nuevos”, que ocuparan diferentes áreas o tuvieran capacidades distintas. Al mismo tiempo, en el caso de FIAT, el nivel de involucramiento en el conflicto era un criterio aún más relevante para la selección. Con una representación equitativa, se distinguen tres grupos principales de entrevistados: quienes permanecían en sus trabajos –en principio, más leales a la empresa–, los activistas y quienes se encontraban en medio de estas dos clasificaciones.

El uso de entrevistas en profundidad y no estructuradas resultó ser el mejor instrumento para lograr testimonios detallados de las movilizaciones que se analizaron. En las reconstrucciones que realizaron los trabajadores, lo que había sucedido se describía como un todo; sus partes parecían encajar casi de modo natural, como una sucesión automática de acciones y de agentes. Por ello, hubiera sido en vano hacer un esfuerzo por dirigir o fragmentar las entrevistas de acuerdo con categorías teóricas definidas de antemano, ya que se podría haber alterado o generado una confusión en la descripción de los acontecimientos. De tal modo, la postura general que se tomó fue la de permitir que los entrevistados hablaran libremente sobre las cuestiones que ellos consideraran más relevantes mediante una serie de orientaciones relacionadas con aspectos o hipótesis específicas de la investigación.

La primera de las cuestiones giraba en torno a la reconstrucción de las dinámicas de movilización a fin de identificar, por un lado, factores internos y externos que tuvieron influencia en los casos y, por otro, una secuencia cronológica de los acontecimientos. La segunda se relacionaba con el modo en que se percibía la injusticia a la luz de estas dinámicas específicas y si realmente representaba una *conditio sine qua non* de la acción colectiva. La tercera apuntaba a explorar el rol de la

solidaridad en la gestación de la acción colectiva y, por ende, a descubrir el proceso de su construcción. La cuarta hacía hincapié en el análisis de la dirigencia y la represión en el marco de la acción colectiva. Otra fuente de información estaba representada por las notas periodísticas de la época del conflicto y los videos recuperados del canal de TV universitario. Esto tenía una particular relevancia, dado que brindaba, junto con el contexto y los detalles de los casos, la posibilidad de comparar esta información con la que había sido recolectada a través de las entrevistas. En tal sentido, constituía una gran ayuda para completar el rompecabezas de las movilizaciones.



## Apéndice: Fragmento de una entrevista con el delegado electo de los trabajadores de FIAT

*¿Cuándo entraste a la FIAT?*

En el año 1992.

*¿Qué hacías en ese momento? ¿Cuál era tu salario?*

Operario, operario.

*¿Especializado?*

No, no, operario. Todos entramos iguales no importaba el estudio que tenga. Es más, cuando me hicieron la entrevista me dijeron que tenía demasiado estudio para entrar, cosa que me sorprendió, después lo fui entendiendo.

*¿Por qué?*

Porque el trabajo que se tenía que hacer era muy sistematizado, mecanizado y quizás ellos necesitaban gente que no tenga ninguna otra pretensión que hacer ese trabajo.

*Después lo que ellos tomaron con la nueva fábrica tenían como un nivel más...*

No, después, cuando ellos tomaron en el 96/97 empiezan a tomar la gente, empiezan a cambiar su segmento y van orientando la toma de la gente según algunos criterios que después van variando de acuerdo a

la evolución de la lucha. Por ejemplo, ellos tomaron pibes jóvenes primero, muy capacitados.

*¿Como nivel de educación?*

Con nivel educacional alto. Rápidamente nosotros se los ganamos. Cambiaron, tomaban gente grande y sin educación. Nosotros le dijimos es un error. Ustedes lo han cambiado porque solo se los ganamos, pero es un error porque la gente grande viene con manías, costumbres. 40/45 años, muchas costumbres, la disciplina de la fábrica no, y sin estudio. Empezaron a faltar, a romperse las máquinas, bajó la calidad del trabajo. Así que fueron variando la composición de acuerdo a cómo fue evolucionando la lucha. Después cambiaron... porque tan grandes como le dijimos nosotros no funcionó, no existía. Entonces empezaron a tomar gente más chica pero con primaria, sin estudios y allí empezaron a tener problemas con los robos porque la mayoría lo tomaban de las villas miseria. La composición que venía no era uniforme, era muy variada, entraba de todo, entonces empezaron a tener problemas con los robos. Era un problema sistemático porque la variable de ellos fue la lucha nuestra.

*Claro, como empezó la...*

Ellos determinaron su perfil de operario a partir de lo que no querían.

*Y no querían gente como Gallos...*

No querían gente que nosotros podíamos llegar rápidamente. Y entonces tenían un problema grave. El problema era estratégico. Nuestro cuerpo de delegados era realmente democrático. Eso significaba que realmente la gente elegía los mejores. Su cuerpo de delegados, son los jefes. Son perros. El cuerpo delegado de la fábrica, para mí, para nosotros eran los jefes su cuerpo delegado. No eran los mejores, eran los más alcahuetes, los más buchones como le decimos nosotros,

chupamedias. No eran los mejores. Entonces nosotros les llevábamos distancia en la calidad de nuestros dirigentes.

*¿Estás hablando de qué momento?*

Todo el momento de la lucha, todo, todo lo que duró la lucha, estoy hablando de septiembre de '96 hasta mediados de '97. Después siguió, pero muy atenuada.

*En todo ese tiempo hubo dos tomas de fábrica y diferentes, ¿me las podés describir?*

Sí, sí. La primera toma yo no participé porque yo estaba afuera.

*¿Afuera de la fábrica? ¿No era tu turno?*

No era mi turno y había renunciado un día antes.

*¿Habías renunciado?*

No, lo que pasa es lo siguiente, algo parecido. La fábrica, nosotros sabíamos que iba a haber cambios eso es todo lo que sabíamos.

*¿En el contrato, en el salario?*

En algo, en algo. Se venían los italianos a la Argentina a ampliar a la fábrica e iba a haber cambios.

*¿Eso cómo es que lo sabían?*

Comentarios, totalmente informales.

*¿Y del contrato firmado por el SMATA?*

No sabíamos nada, nada. La UOM lo escondió y el SMATA también. Hacía ocho meses que estaba firmado y no sabíamos nada, nada.

*¿No tenían la posibilidad de enterarse?*

No, no. Yo personalmente me imaginé que venía una rebaja salarial. Tal es así que hablé con mi señora, mi mujer, y le dije: nos van a reducir el salario, porque si vienen acá van a querer imponer otras condiciones.

*¿Y las leyes nacionales de flexibilización laboral ya las habían introducido?*

No, esto era el inicio. El acuerdo entre el Gobierno y la Fiat fue la primera pata. O sea, la punta de lanza para meter la Ley de flexibilización laboral. Entonces le digo a mi señora: si me bajan el salario menos de este valor no acepto y nos vamos a vivir a Mendoza, porque yo no tenía casa, tenía que alquilar y con un valor menor que ese no me iba a alcanzar para alquilar. No iba a aceptar. Un día llegaron y nos dijeron: están todos echados. Ahora lo contratamos de nuevo.

*¿Quién llegó?*

Los jefes de línea, tres por cada línea de producción con policía y abogados. Están todos despedidos.

*¿E hicieron una asamblea, un comunicado?*

No, nos iban llamando de a uno.

*¿De a uno?*

Sí. Te llamo a vos, te sentás ahí. Estás despedido. ¿Cómo estoy despedido? Sí, estás despedido, pero te vamos a tomar de nuevo. Antes ganabas 4 pesos y 80 la hora; ahora vas a ganar 2 con 80. ¿Me comprendés? De 4.80 a 2.80. Y las horas extras no van a valer más el 100%, van a valer el 50%. Y las vacaciones no te vamos a pagar más las 135 horas de premio, te pagamos 85 a este valor nuevo. ¿Aceptás o no? Y vos le decías: pará que voy a llamar a mi mujer para preguntarle... No, no, es ahora. Si te vas, si te parás no aceptás. Si no, aceptás. Si aceptás, firmás. La mayoría firmó, quedarse sin trabajo era peor y aparte todos pensaron: yo firmo, después lo comentaré con mi mujer y veo, si no me gusta no lo hago, ya la indemnización la tengo porque me despidieron. Yo no lo agarré porque ya era menos del valor que había... para mí no era una sorpresa todo eso que estaba sucediendo, ya me lo había imaginado y lo había conversado con mi señora.

*¿Y en esta negociación de a uno con la empresa estaba también el sindicato?*

No. El sindicato había ido un día antes línea por línea a avisarnos que al otro día nos iban a echar. Yo a uno lo agarré del cuello, me lo tuvieron que sacar.

*¿A uno de la UOM?*

Del SMATA, no sé qué era porque... era cualquier cosa. Me lo sacaron de las manos porque yo le decía que cómo es que me venía a echar él, el sindicato. Me tenía que venir a echar la fábrica, no el sindicato. Él, el compañero mío me venía a informar que me iban a echar.

*¿Y qué explicación te dio?*

Quemó el problema. Nos iban a bajar el sueldo, pero solo de un 10% y ellos estaban peleando para que sea un 5% en vez que un 10%, pero que te dan toda la indemnización. Si ustedes firman acá nos dan el aval a nosotros para que peleemos por el 5% en vez que 10% de rebaja salarial... Me lo sacaron de las manos, después que me lo sacaron de las manos dije que no y me fui a mi casa.

*¿Dejaste el trabajo?*

Dejé el trabajo.

*¿El día anterior a la firma?*

Claro. Al otro día los muchachos entraron en la fábrica... esa noche no durmió nadie, se fueron a sus casas, hicieron las cuentas, se dieron cuenta que iban a ganar la mitad de la plata por el mismo trabajo, se deprimieron, lloraron, no durmieron, al otro día llegaron mal, colectivamente mal a la fábrica y sin que nadie les dijera nada se juntaron. ¿Qué hacemos?

*O sea, ¿fue como una decisión espontánea?*

¿Qué hacemos? Y un muchacho, Daniel, uno de los líderes de la toma, Daniel Moyano, de la bronca agarró un portón, pero grande,

que tenía como 20 metros, perdón 10 metros, muy grande. Y lo tiró así y se rompieron todos los vidrios. Y todo el mundo se dio vuelta y dijo: ese es el líder; y él dijo: vamos a tomar la fábrica. Esto me contaron, yo no estaba adentro de la fábrica. Y se tomó la fábrica. Una vez que se tomó la fábrica... esperá, después te cuento algo más porque 20 días antes habíamos hecho una pelea por primera vez en la historia de Fiat después de 25 años, muy grande, 20 días antes de esto, era previo a esto. Se tomó la fábrica y lo primero que se hizo fue votar que ningún sindicato iba a entrar, la prima. Que se elegían delegados nuevos y una comisión nueva y que nadie más podía llegar a entrar a la fábrica, de los sindicatos.

*¿Y la comisión que estaba antes era de obreros?*

De obreros.

*¿O sea, eran compañeros que estaban con el sindicato UOM?*

Vendidos totalmente con la UOM o con el SMATA, con cualquiera de los dos o los dos juntos, no importaba.

Bueno, personalmente yo llegué al otro día porque tenía que cobrar una diferencia de haberes. Y estaba haciendo las cosas para irme a Mendoza y venía de averiguar cuánto me salía la mudanza. Llegué a la fábrica y estaba tomada, me alegré muchísimo... con mi mujer los dos nos quedamos afuera.

*¿Y esto cuándo fue?*

A la mañana.

*¿El turno empezó a las...?*

El turno empezó a las seis y media y yo habré ido a las nueve, ocho y media. Y la fábrica ya estaba tomada desde la siete u ocho de la mañana e hicieron esto que yo te digo. Se juntaron, este tiró la puerta, se rompieron los vidrios, "vamos a tomar la fábrica" y se tomó.

*¿Y la empresa qué hizo en ese momento?*

Nada. No sabían qué hacer.

*¿No había ningún representante de la empresa hablando con los obreros?*

¡Si no había representante de los obreros! La empresa estaba analizando qué hacer.

*¿La gente de la empresa estaba en las oficinas?*

Ellos sí, los trabajadores tomando la fábrica, cerrando los portones, cuidando los portones. Una toma.

*¿Y las guardias qué hicieron?*

Las guardias estaban afuera.

*¿Las echaron y no reaccionaron?*

Claro, porque a las guardias también les bajaban el sueldo. Las guardias no dijeron nada, se hicieron los tontos, nada más que eso, y la empresa no tenía con quien dialogar, eso era bárbaro, eso resolvía el problema, que no había... con nadie.

*¿Y tampoco ese Daniel se quiso poner?*

Daniel qué hizo, dijo: ¿qué se hace para legalizar una comisión nueva? Y, hay que traer a un escribano, y mandó a buscar el escribano, y trajeron a un escribano y a un abogado y el abogado era muy amigo mío, pero de casualidad, y bueno unos muchachos que estaban afuera empezaron: "Gallito... metete". Paréntesis ahora.

Veinte días antes nos habían sacado el salario familiar, asignación familiar, lo que se paga por hijo, por escolaridad, lo habían borrado con una ley nacional. Ese día que se saca el salario familiar fue la primera vez que se organizó una pelea en Fiat, grande.

*¿Y qué pasó?*

Lo que pasó es que en cuatro o cinco nos pusimos de acuerdo con las miradas y salimos a caminar por el pasillo aplaudiendo y se nos sumó toda la fábrica e hicimos un abandono de tareas.

*¿Así espontáneo?*

Así, y fuimos hasta el gremio y les dijimos que hagan algo.

*¿En la fábrica?*

En la misma fábrica tenían una oficina, que hicieran algo porque queríamos el salario familiar. El gremio nos respondió que era una ley, no un problema de la fábrica y nosotros les dijimos “no nos importa, esta fábrica tiene plata suficiente para pagar a nosotros el salario familiar, queremos el salario familiar. El resto de los trabajadores verá”; nosotros queríamos el salario familiar.

*¿Y en ese momento no había un representante de la empresa en la línea?*

Sí, pero no pudo hacer nada, toda la gente se fue.

*¿Ni intentó?*

Ni intentó porque tenían todos los mecanismos oxidados, esto no pasaba en la fábrica hasta 25 años. Ellos no tenían mecanismos represivos puestos a la orden del día como sí lo han tenido después. Era un desastre...

*Siempre hablaban con el sindicato...*

Claro, el sindicato arreglaba y listo. Bueno fue un abandono de tareas, vino el sindicato, la UOM, corriendo, y nos paró, que no podíamos abandonar. Eso fue veinte días antes de la toma. Y votamos, votamos tres veces, porque ellos no querían reconocer la votación y el 80% votó por el abandono y ese día no se trabajó. De esta lucha tres o cuatros

fuimos los que estuvimos al frente en el turno tarde. Cierro paréntesis. Estos tres o cuatro fueron lo que me vieron a mí fuera de la fábrica y me llamaron. “Vení Carlos, te necesitamos, vos fuiste uno de esa pelea”. “No, yo me voy a Mendoza”. “Sí, pero vos sos un tipo que tiene título de estudio, no todos lo tenemos, y necesitamos gente rápida que dé respuestas”. “Yo me voy a Mendoza”. “Bueno, andate a Mendoza, pero vení, ayudanos en esta asamblea”. Bueno me meto. La asamblea era un quilombo. Nadie, a ver, tenía idea qué hacer. ¿Qué hacían?

*También entre los obreros todos los mecanismos estaban oxidados.*

Claro. ¿Qué hacemos? Está bien, tomamos la fábrica ¿y ahora? Entonces yo... me suben en una mulita a mí, me metió la comisión, la comisión estaba elegida, yo no. Era tal el grado de desorientación... yo pedí la palabra. “Miren, lo que yo pienso es que hay que hacer esto y esto. Nada más ordené un poquito. Se hizo silencio y automáticamente me paró uno y me dijo “repetilo”, lo repetí y automáticamente la gente “olé, olé, olé, olé, Gallo, Gallo”. Y creo que hubo dos factores elementales, que sirvieron para que esto sucediera. El primer factor fue que yo me iba a ir y por lo tanto los trabajadores podían tener confianza en mí, yo no me iba a quedar. Yo pienso que uno de los factores fue ese porque alguien que se va a ir no me puede joder, porque no tiene pretensiones de quedarse. Es más, lo primero que yo dije cuando subí fue que me iba a vivir a Mendoza. Estoy acá nada más porque me lo pidieron los muchachos que esté, nada más. Y se empezó a corear mi nombre y a partir de allí ya no pude decidir solo e irme a Mendoza, ya era una decisión colectiva de toda la gente.

*¿Te sentiste responsabilizado?*

Me sentí responsabilizado frente a otra gente. Bueno, me fui a mi casa con otro muchacho y le dije a mi mujer: “mirá, me parece que no nos vamos a Mendoza, y le conté lo que sucedió”. Y ahí fue todo el devenir de...

*¿Se hizo otra votación para elegirte?*

Ahí me eligieron y después la fábrica me rechazó y dijo que no quería hablar conmigo porque ya había renunciado. Y los trabajadores dijeron que si yo no estaba...

*Y además la empresa no sabía con quién dialogar...*

No tenían nadie con quien dialogar, discutir.

*¿Y la gente de UOM se había borrado?*

La gente de UOM no podía entrar, los trabajadores los sacaron a patadas, a patadas. Yo personalmente participé en una de esas. Sí a abollarle el auto y a pegarle. Y el SMATA no se animaba. Lo que yo propuse, me acuerdo, y que después lo hicimos fue buscar al SMATA y que legalizara nuestra lucha. Porque en la Argentina uno de los problemas más graves es que cuando vos no tenés sindicato... hay una ley en Argentina que le da personalidad a los sindicatos a diferencia de los países europeos donde son libres asociaciones. Acá no, acá hay una doble personería, una personería sencilla como la de ustedes y una personería llamada gremial. Quien no tenga la personería gremial no puede tener los delegados, no tiene defensa legal, cobertura legal, no pueden hacer nada los sindicatos que no tengan esa personería y la personería gremial es una decisión política, no se le da personalidad gremial a un sindicato desde treinta años.

*¿Así que propusiste la afiliación al SMATA?*

No, la afiliación no. Que venga el SMATA y nos represente.

*¿Y no sabían que SMATA había firmado el convenio?*

No sabíamos nada. A la UOM no la queríamos porque nos había traicionado. Tampoco sabíamos de los del SMATA, pero a la UOM ya no la queríamos. Y fuimos a buscarlo al SMATA y el dirigente del SMATA es de lo peor, fascista, él entró como interventor, colaborador de la dictadura militar, muy jodido, muy jodido. Bueno, vino...

*¿Un burócrata?*

No alcanza la palabra burócrata. A ver, burócrata es una buena definición, es aquella persona que manda a hacer a otro lo que no se anima a hacer él. Fue entregador de personas durante la época de la dictadura militar, hubo desaparecidos por culpa de él. Este tipo vivía de la renta de la empresa... bueno, ya la cosa se hace más complicada. Lo fuimos a buscar a él, la gente lo odia, lo llevamos, vino, lo pusimos arriba de la mulita y tuvo que prometer paros, huelgas, luchas, movilización, porque si no, no bajaba, lo comían.

*Prometió que iba a pelear por los obreros...*

Lo filmaron en directo, salió por todos los canales, las radios. Está todo grabado. Eso era lo que nosotros queríamos, que el tipo se comprometiera en algo, que no tuviera opciones de zafar. Lo hizo. Bajó, mucho gusto y chau, se fue. Y la toma siguió.

*Cómo quedaron...*

Él amparaba con su personería todo lo que hiciéramos nosotros, claro, mientras tanto discutían con el gobierno cuántos despedidos tenía que haber, llegó a pactar con el gobierno...

*¿Con el gobierno de Córdoba?*

Cierto. Quinientos cincuenta despidos definitivos que el Gobierno provincial no se animó a hacer.

*¿Pero no es que la FIAT había prometido a todos ustedes la reintegración bajo nuevas condiciones salariales?*

Entonces termina la primera toma después de cinco días y con el amparo legal pudimos negociar y se da la conciliación entre la fábrica y la comisión nuestra con el amparo legal del gremio. Este gremio firmaba todo lo que nosotros resolvíamos en la conciliación. Termina la conciliación y negociamos el 95% del salario, nos pagan la indemnización, perdón el 92% del salario y a los tres meses se iba al 95. Perdíamos

un 5% del salario anterior que era lo que nos habían prometido lo de UOM, por lo tanto, nos parecía lógico perder algo, muy poco, y quedarse con mucha plata en el bolsillo por la indemnización porque el que menos tenía eran diez años de antigüedad por lo tanto se iba a llevar 15.000/20.000 pesos los que menos se llevaba.

*¿Los obreros tenían mucha antigüedad?*

Sí y la máquinas eran muy viejas, obsoletas, esas máquinas no las hacía andar nadie. Esto fue un punto fuerte de nuestra lucha, que las máquinas no las podían hacer andar con pibes jóvenes porque tenían muchas mañas. Para hacerla andar ponían un palo de escoba y le hacían fuerza de allí, y andaba.

*¿Eran máquinas que producían motores?*

Motores y cajas de velocidad. Muchísimas máquinas y muchísima plata. Toda la producción de motores y cajas. En la nueva fábrica había chapistería, pinturera y ensamblaje. Todo moderno, de última generación. Los motores del 1900.

*¿Y cuál fue la actitud de la empresa?*

Bueno, la empresa se sentó con nosotros a negociar. Y nos dijo que no tenía problemas en negociar con nosotros. La actitud fue cambiando. Fue cambiando a partir de que ellos empezaron a tener una lectura de que nosotros teníamos una posición de clase definida.

*¿La empresa se dio cuenta de eso?*

Se fueron dando cuenta en la práctica. Nosotros nunca lo dijimos. Mis discursos eran flores, rosas, primaveras y nuestra práctica era otra. Entonces se nos venían... eso fue en septiembre. Octubre, noviembre, diciembre trabajamos...

*¿En la conciliación la actitud de la empresa cómo fue?*

Ellos no querían negociar con nosotros. Después tuvieron que negociar con nosotros porque teníamos el respaldo de los trabajadores.

No podían mover la fábrica. Nos decían “los vamos a echar a todos”. Y echen. Nosotros nos apoyábamos en el hecho que eran muy viejas las máquinas, echándonos echaban toda la experiencia. Por lo tanto, toda la gente nueva que entraba no tenían quién la capacite, es más, lanzamos la consigna “no capacitar” a los trabajadores nuevos. Entonces empezaron a poner gente al lado nuestro para que aprendiera.

*¿Esto cuándo, después de la toma?*

Después de la toma. Nosotros lanzamos la consigna que la fuerza nuestra estaba en la experiencia y que si esta experiencia se la dábamos a otros perdíamos nuestra fuerza. Por lo tanto, no hay que capacitar, pero hay que explicarles a los compañeros por qué no íbamos a capacitar.

*Bueno, entonces en septiembre se acaba la toma...*

En septiembre negociamos el 92% del salario anterior, a los tres meses 95, 120 horas de vacaciones. Les quitamos todos los puntos flexibilizadores: no se podía suspender personalmente, no se podía suspender a un grupo que sea menor que una línea completa.

*¿Esto también como sanción disciplinar?*

Por sanción disciplinar sí se podía suspender individualmente, pero no se podía suspender por falta de trabajo si no era menos de una línea. Pero ellos querían suspender individualmente, con lo cual al jefe no le gustaba tu cara y te suspendía y te reemplazaba con otro.

*¿Después de la toma?*

Nosotros quedamos conformes, la empresa quedó muy mal, no quería reconocernos y tuvo que aceptar. En el Gobierno nacional, Menem, digo para tener idea en qué situación estábamos peleando, el país menemista con San Cavallo ministro de Economía, la convertibilidad intocable. Nunca un corte de ruta en la Argentina, no había sucedido jamás.

*La primera en todo el país. ¿Y ustedes se daban cuenta de esto?*

Nos dimos cuenta después de la toma, en el medio de la toma no tuvimos tiempo de reflexionar esto. Después, cuando paramos la pelota nos empezamos a dar cuenta y empezamos a preparar otro tipo de pelea.

*¿Y en los 25 años anteriores nunca hubo una pelea abierta y siempre se negoció con un sindicato “amarillo”?*

Sí, siempre, siempre. Pasa esto, termina la toma y logramos que al otro día terminada la toma no se trabaje porque estábamos todos cansados. Bueno, esa fue una peleíta, pero buena. Empezamos a trabajar y la comisión de los nueve que éramos la comisión elegida teníamos libertad para movernos en toda la fábrica.

*¿Eso fue arreglado en la conciliación?*

Sí, fue parte de la conciliación.

*¿La empresa reconoció a los nuevos?*

Sí, sí, firmamos nosotros la negociación.

*¿Y el SMATA también?*

Sí también, pero teníamos, según el ministerio, y tal como había empezado la conciliación si no firmábamos nosotros tampoco se acaba la conciliación. Lo cual ya no daba una figura legal, mínima, pero legal. Es más, hubo algunos juristas que empezaron a sacar nota por el diario de que cómo nos daban a nosotros esa autoridad si no éramos un sindicato constituido. Que nos daban demasiado espacio. Claro, esa fue una decisión política del gobierno de la Provincia. Menem le estaba diciendo al gobierno de la Provincia que mande la infantería para desalojarnos a todos. Mestre, que era gobernador, me llama a mí, yo no lo conocía. Tengo a Menem con la infantería, se vienen. Que vengan, somos 1.700 trabajadores con bulones y tuercas, van a tener que venir más de 5.000 para sacarnos, esto va a ser un hecho nacional. El gobierno de acá

era radical, el gobierno nacional peronista, no quiso pagar el costo, era un costo permitir que se vengan los soldados. Nosotros nos jugamos a esa, salió bien. Menem nos hubiera metido la fuerza.

*¿Y esto tus compañeros lo sabían?*

Sí, lo discutimos en la comisión y me respaldaron, pero no fue una decisión votada. El 99% de las decisiones fueron votadas.

*¿Y adentro de la comisión tus compañeros te daban un poder de negociar?*

A mí, adentro de la comisión, siempre se me respetó la relación mía con la gente. La gente me reconocía mucho a mí y menos al resto de la comisión y eso siempre se respetó dentro de la comisión a la hora de decidir, pero toda la comisión participó en todo lo que era decisivo salvo lo que no querían participar en determinados momentos, nunca entraba nadie solo en ninguna discusión, siempre tratábamos de involucrar a la mayoría y a veces llevamos al cuerpo de delegados que era muy grande, 100 personas aproximadamente.

*¿Eso para ser capilar?*

Sí, era muy grande y muy activo. Apenas salimos de la toma, cuando empezamos a reflexionar en qué país estábamos, todas esas cosas, empezamos a armar una organización, salimos rápido a armar una organización. Entonces, como podíamos movernos en toda la fábrica, pero la fábrica no nos pagaba el sueldo porque nosotros no producíamos, entonces nosotros decidimos en una asamblea que todos les paguen el sueldo a los nueve, todos los trabajadores que se junten en la quincena la plata pagarnos el sueldo y que nosotros nos íbamos a mover en toda la fábrica para ver los problemas.

*¿Así que ustedes no tenían salario?*

No. ¿Qué hacíamos todos los días? Pasábamos línea por línea organizando la gente porque nosotros preveíamos que se venían diciembre,

enero y febrero muy difíciles porque en todos estos meses hay baja producción. Cuando hay baja producción la fábrica no te necesita y tiene todo el tiempo del mundo como para buscarte todas las vueltas necesarias para jugarte. Eso suponíamos en noviembre. Octubre lo dedicamos a hacer asambleas por líneas, permanente. Por turno de trabajo y por línea se perdían quince minutos por día en asambleas. ¿Qué hacíamos nosotros? La asamblea no podía ser nunca democrática si previo a la asamblea no se discutía el temario, una asamblea de 2.000 personas, entonces pasábamos línea por línea informando el temario y pre-discutiéndolo. La pre-discusión significaba que se podían escuchar todas las posiciones en cada asamblea. Cada línea tenía entre treinta y cuarenta operarios. A mí y mis compañeros nos llevaba un turno completo. Sin parar.

*Hacían pequeñas discusiones y ponían a votación*  
Sí. Sin parar.

*¿Esto por cualquier tipo de problema?*

Nosotros nos dimos una política de meter mucho en las discusiones respeto de la organización y el problema de ir fijando un plan mínimo de acción, de formación de un gremio. Discutíamos qué íbamos a defender de nuestras conquistas, qué era lo más importante para nosotros. Entonces allí se discutió mucho sobre nuestra posición de clase, se politizó mucho. Tal es así que cuando la fábrica dice el 20 de diciembre se va a inaugurar nosotros decimos sí, pero si el presidente va a inaugurar la fábrica ese día no va a haber producción y la comisión de los nueve, con la dirección de Fiat y Menem al teléfono se decidió que Menem no venía. A Menem esto lo jodía porque era en su mejor momento. Vino Mestre. Eso se discutió hasta las cinco de la mañana del 20 de diciembre.

*¿Y esta posición cuándo fue discutida entre ustedes?*

Esto fue prediscutido en todas las asambleas

*¿Y todos los compañeros estaban de acuerdo?*

Por supuesto. Por eso en esa ocasión nosotros politizamos nuestra posición porque indicábamos a Menem como responsable de la flexibilización laboral y nosotros decíamos y llegamos a hacerlo colectivo eso, sí discutíamos entre 2.000 personas que primero era la Fiat, pero que después iba a tocar a toda la clase trabajadora y que después de los trabajadores iban a venir los pequeños y medianos empresarios y que no se crean que solo porque son empresarios, a ellos también les iba a llegar la flexibilización. Por lo tanto, la pelea no era solo nuestra, era de más gente que la estábamos empezando y nos dimos cuenta que la perdíamos.

*¿Sabían que la iban a perder?*

Sabíamos que la íbamos a perder.

*Pero no obstante eso...*

La pelea teníamos que darla. Discutimos eso en las asambleas.

*O sea, de la posibilidad de fracasar...*

Sí, así, y decidimos pelear, eso fue lo más maravilloso.

*¿Cuándo fue eso?*

No tengo la fecha exacta, pero fue antes de la inauguración. Esos tres meses después de la toma nos sirvieron para llegar a esa discusión. ¿Y por qué llegamos a esa discusión? Porque después de la toma, como te decía, vimos lo que pasaba. Ahí tuvimos que parar la pelota y decir, a ver, dónde estamos. Perdemos, perdemos, ya lo sabíamos.

*Ya sabían a qué se iban a enfrentar.*

Con el gobierno provincial, el gobierno nacional, con todos los sindicatos y con la empresa, y que nosotros a lo sumo podíamos elegir. En ningún momento nosotros dijimos vamos a perder, por supuesto nadie pelea si no tiene alguna posibilidad de ganar, pero nosotros discutimos

y votamos en asamblea que había posibilidad de perder y que si perdíamos nos iban a despedir a todos. Y que teníamos que optar, esto fue muy importante. Hubo una discusión de un día entero, primero en la comisión y después con el cuerpo de delegados. Había compañeros que me decían que no se podía discutir con la gente la posibilidad de perder y yo y otros compañeros más dijimos que había que discutir todo con los demás. Dimos la posibilidad a la gente de resignar, sí, lo llamamos así: es posible resignarse si no miremos a nuestro país, está resignado. En ese momento estaba totalmente resignado y es más, ahora está bastante cierto. Nos miramos alrededor y nos dimos cuenta que la resignación era una posibilidad y la otra era pelear. Si peleamos bien y si resignamos bien. A medias no. En esos términos, resignar significaba agachar la cabeza, no solamente que venga Menem, eso sería lo de menos. Que venga Menem traía emparejado la pérdida de otras cosas. La empresa de a poco te quería meter imposiciones, pasada la toma de a poco quería recuperar terreno. Y ese recuperar terreno nosotros lo teníamos que tener en cuenta.

*¿Cómo recuperaron terreno, dialogando con la comisión?*

No, tratando de meter contradicción entre la gente y nosotros, la comisión y los obreros. Trataban de meter contradicciones, por ejemplo. Todo un día la gerencia del personal se reunía con nosotros y de 15 puntos, 14 los habíamos logrado, pero todo el día ellos mandaban para abajo la información de que no se había logrado nada. ¿Vos saliste de allí después de todo un día de defender y la gente decía qué mierda están transando? ¿Se están arreglando? Permanentemente estaban tratando de romper el vínculo nuestro con la gente.

*¿A través del REPO?*

REPO y todos los mecanismos que ellos tienen, mecanismos que consistían en el REPO, jefe de línea, sección, los psicólogos que tenían trabajando en la fábrica. Los REPO eran los que más trabajaban en eso, lo más rápidos.

*¿Los compañeros se la creían?*

No, pero siempre había un grupo más que se la creía más fácil, era un grupo menor, pero existía. Siempre existe. Y sobre ese grupo hacían presiones para agrandararlo. Después llegó enero, que nosotros suponíamos muy duro y nos echan a un compañero. Cuando nos echan a un compañero...

*¿Por indisciplina?*

Provocan, provocan la situación, quieren llegar a una situación extrema. Nosotros nos dimos cuenta que no había otra forma que pelear, fuimos. En la media habíamos creado un sindicato porque el SMATA no quiso reconocer la seccional de Ferreira. Preguntamos a los trabajadores qué querían, fuera de las puertas de fábrica.

Todos los trabajadores votaron. Impresionante. Fue una demostración de fuerza alevosa, la fábrica se quedó con los ojos abiertos. Todos los trabajadores que a la salida normalmente se van, tenían que hacer cola para votar y lo hicieron. Todas las asambleas eran a la salida y ellos ponían cámaras para filmar a las asambleas. Eso era fuera del lugar y del horario de trabajo, te filmaban, una persecución total, total. Pero como eran tan masivas las asambleas... Después agarraban a uno y le decían: ¿vos estuviste en la asamblea? ¿Estaban todos?

Lo otro maravilloso fue cuando cada quincena los trabajadores a la salida del turno versaban la cuota sindical en una cajita. No era por descuento sobre el salario, era voluntaria. Era realmente un estado de movilización y de concientización muy alto.

*¿Cómo se logró ese estado?*

Con debate. Con mucho debate y con mucha democracia.

*¿En los 25 años anteriores había solidaridad entre los trabajadores, alguna forma de resistencia?*

Lo que había era compañerismo y nada más. Por eso la gente el día de la toma lloraba. A ver, me subían muy alto en la mulita y yo veía a

toda la gente, era una cosa... yo lloraba, cada media hora estaba llorando. Por ejemplo, uno me dice “che Gallo, ¿me das la autorización a dejar la toma?”, tenía la mujer internada y estaba por dar a la luz. Cómo no vas a ir hermano, vas a ser padre, andá, no me pidas autorización para abandonar la toma. Hubo uno que quiso trasladar el casamiento a la toma, tenía pensado casarse ese viernes, ya teníamos cura y todo... También en la segunda toma pasaron de estas cosas. Era para llorar porque la solidaridad, todo esto nació de golpe, fue como algo que se liberó y eso le hacía bien a la gente, ya no bien en el sentido económico. Bien en el sentido de realizarse como persona. Se sentían dignos y hoy cualquier persona se acuerda de esa lucha y que hizo bien, porque se sintió bien. Menos mal que nos echaron, ahí adentro nadie se hubiera podido quedar. Ahora habían cambiado, esa misma persona ya no era la de antes, ya veía el mundo diferente, había pegado un salto y esto les sucedió a todos, a todos. La lucha misma nos cambió a todos, nos fue cambiando, modelando, a mí y a todos. Esta sensación, este sentimiento fue muy fuerte. Entonces lo emotivo, en lo nuestro, yo te diría fue un elemento esencial en nuestra lucha. Tal es así que cuando fuimos a hacer la solidaridad a los compañeros de Renault decidimos en asamblea que no podíamos mandar un papelito. Hay que ir, y fuimos en caravana. ¡Te imaginas cuando llegamos!

En Renault había un dirigente combativo, Tello, que pertenecía al SMATA, pero que venía peleando de abajo que había ganado las elecciones en Renault. Campellone después le ganó a Tello en la conducción del sindicato por los concesionarios de autos. Pero Tello ganó en Renault. Y yo le digo a Tello: “Tello, llamemos a un paro provincial, esta historia no está escrita”. “No, dice, qué vas a llamar a un paro provincial. ¿Y cómo se hace eso?”. “Es fácil, le digo, llamamos a todos los medios y nos presentamos y decimos tal día paro provincial, la Fiat, nosotros la paramos, la Renault está tomada, la Perkins se va a unir y Transax apoya si nosotros estamos unidos, le podemos parar todo el cordón industrial y si logramos esto, cosa que en ningún paro es fácil de hacer, todo el resto se suma y el que no se suma pierde”. “No”, me dice.

Esto nosotros lo habíamos votado en una asamblea, Tello nos dice no, y a partir de eso no nosotros hacemos otra caracterización de Tello, hoy es el secretario adjunto de SMATA. Cuando nosotros le propusimos esto creíamos que era muy combativo y cuando nos da esa respuesta nos dimos cuenta que no. Le propusimos armar un ínter fábrica, un cuerpo de delegados de todas las fábricas, en un solo lugar votando. Y no aceptó. Eso hubiera cambiado la historia de nuestra pelea. Nosotros estábamos buscando esa posibilidad porque sabíamos que necesitábamos rodearnos. Y bueno, vino enero, echaron un compañero, nos provocaron con esa echada, fuimos a una pelea más fuerte, nosotros lo sabíamos, pero no teníamos opciones.

*Y tomaron la fábrica...*

Tomamos otra vez la fábrica.

*¿En este caso la toma fue más programada?*

Más programada, más pensada. Fue votada en asamblea y enseguida fue ejecutada. La fábrica de todas maneras ya estaba prevenida. Ellos nos llevaban a una situación así y nosotros lo sabíamos, pero no teníamos opciones.

*¿En este caso las guardias no actuaron?*

En esta segunda toma fue diferente. Las guardias anotaban gente, los jefes, los repos salían a tomar nota, fue totalmente diferente, la empresa ya tenía un aparato montado. Salimos de esa toma con 42 despidos después de la conciliación. El SMATA se enojó con el gobierno porque querían 550 despidos.

*¿Por qué?*

Era la forma con la cual podían entrar de vuelta a la fábrica y hacerse cargo. Eso me lo dijo Chiaravino, que en ese momento era secretario de Trabajo, una versión oficial. Bueno, echaron a 42 compañeros.

*¿La conciliación no los ayudó?*

Nosotros provocamos la conciliación como una forma de salida de la toma. A esos compañeros despedidos le pusimos una carpa y todos los días les preparábamos el mate a los compañeros que iban a trabajar y que pasaban por la carpa. A la salida toda la gente pasaba por allí, conversaba con los muchachos, no se rompía el vínculo. Ya pensábamos hacer una cabaña en madera porque la carpa ya no... En la toma nos ganaron terreno porque salimos perdiendo, entonces ningún miembro de la comisión podía hacer su trabajo sindical, tenía que trabajar. Tuvimos que armar una organización capaz de hacer un montón de cosas, fue difícil, pero ya veníamos con cierta preparación de antes. La fábrica supuso que nos tenía aniquilados, nosotros nos dimos una política de juntar la gente en la derrota, estábamos derrotados, juntábamos de a tres a cuatro compañeros y le dábamos tareas, pegar calcomanías en los baños, escribir con un aerosol y así íbamos comprometiéndolo a la gente

*¿La gente seguía participando?*

Sí, de estos compromisos no hacíamos asambleas. Nos dimos una política de clandestinidad y juntamos la gente así por grupos, en la hora de la merienda, pasábamos consignas cortitas por una más rápida difusión y hacíamos la batucada. La batucada fue un arma organizativa impresionante, se paraba un muchacho delante de toda la línea y hacía tam, tam, tam, pegando dos veces las machinas. Llegamos a hacer batucada de toda la planta. Teníamos un nivel organizativo muy alto y en un momento determinado hacíamos paro de tareas. Abandonábamos las tareas, salíamos, nos movilizábamos y asamblea. Durante tres meses después de la segunda toma hemos tenido esta táctica de clandestinidad y exigíamos la legalidad de nuestra organización. Hicimos una asamblea de 1.500 trabajadores y decidimos marchar hacia el centro, 1.500 trabajadores a pata 15 kilómetros hacia el centro. Fue nuestro principal acierto y nuestro principal error. Fue nuestro principal

acierto porque logramos un grado de afinidad tremendo, un espíritu de cuerpo. Y nuestro principal error porque le mostramos a la fábrica toda nuestra capacidad organizativa y la fábrica ese mismo día decidió que con menos de 1.200 despidos ese problema no se iba a resolver. A partir de allí hubo tres semanas seguidas que nosotros todos los miércoles hacíamos paro. La sorpresa era que allí hacíamos una asamblea y decidíamos. Hubo una asamblea que fue maravillosa y duró dos minutos, la más corta, nos pasamos línea por línea la consigna de que la medida que se iba a votar era tal, era por sí o por no, no queríamos que nadie se enterara ni la prensa ni la empresa. Entonces salimos todos, la prensa filmando en directo, yo me paré y pregunté: “Bueno muchachos por SÍ, y levantaron las manos, por NO”. Ganó el SÍ, vamos y con el SÍ decidíamos abandonar las tareas el día después a una determinada hora. La prensa preguntaba qué es SÍ, ya vieron ustedes se votó por el SÍ y esto es lo que vamos a hacer. Ese era el nivel organizativo que logramos.

*¿Cuántos de los trabajadores de CORMEC estaban con SITRAMF?*

Nosotros hicimos en los primeros días de afiliación 960 afiliados y llegamos a tener 1.200 afiliados.

*¿A vos te echaron en mayo con qué excusa?*

El despido mío viene con una excusa disciplinaria, yo dije que no había que sacar a la gente, no había que salir a pelear, porque ya estábamos muy golpeados. Al final echaron 1.200 compañeros en cinco meses. Quedaron los más comprometidos con la empresa, pero también algunos de los nuestros porque a la empresa le faltaba información correcta. Un año después de todo esto, en que ya no había lucha, se reventaron motores de la línea de montaje, una medida de protesta organizada, la fábrica lo tomó como un sabotaje organizado fue un nivel bajo, pero fue una medida de compañeros que todavía estaban adentro de la empresa. Nosotros no estábamos de acuerdo, pero...

*¿Qué relación tenían con los que trabajaban en otras partes de la fábrica?*

Poca, a la gente nueva, con perfiles jóvenes y formados, los primeros 600 habíamos tenido llegada. De los 600, 470 votaron en el plebiscito. Fue allí que la empresa pagó el perfil de los nuevos. Llegaron viejos y con perfil educativo bajo, ellos no nos dieron pelota, pero tampoco a la empresa. Según Fiat, solo en propaganda ellos perdieron 250 millones de dólares con la pelea nuestra, yo no sé si será cierto. Solo en propaganda, es muchísima plata. Una parte de esa plata la gastaron para que nosotros no nos metiéramos en ningún medio de comunicación, pagando. Una vez unos periodistas de *La Voz del Interior* me invitaron a una cena y me contaron que ya no podían comprometerse más porque la empresa le había regalado un auto a cada uno. En un canal de televisión nos invitaron, pero no pudimos pronunciar la palabra FIAT, decidí no ir. ¿A hablar de qué, de fútbol? Ellos re contra re pagaban. Ellos gastaron mucha guita porque nosotros sacamos una publicidad: NO COMPRE FIAT, volanteando toda la ciudad. Si FIAT no mejora la relación con sus trabajadores, los trabajadores de FIAT no van a poder cumplir con los niveles de calidad. Era muy dura, por toda la ciudad, con pintadas, volantes, eso en el momento final de la pelea. Era lo que quedaba para hacer.

*¿Así que fue una decisión colectiva la de luchar hasta el final?*

Sí, la decisión colectiva fue un poco después de la primera toma, antes de la venida de Menem. Para llegar a esa decisión colectiva pasamos tres meses en ayuda a generar un debate político bastante profundo. Una vez terminado ese debate político estábamos en condición de decidir al respecto y decidimos.

*¿Cómo llevaban la concientización?*

Con discusión permanente en la línea de producción en todo el tiempo que pudimos dar vuelta por la fábrica.

*¿Eran discusiones sobre aspectos de la producción?*

Sacamos un periódico semanal, tuvimos que armar todo un equipo de redacción y los delegados, teníamos un cuerpo de delegados muy aceitado, generalmente de jóvenes.

*¿Los delegados eran amigos?*

Algunos sí. El cuerpo era muy dinámico, hacía cosas permanentemente, las líneas estaban siempre informadas. Y todos esperaban el miércoles el periódico nuestro. En el boletín había notas de fondo sobre la producción, la situación política del país, sobre otros lugares del mundo a veces. Los de Brasil vinieron y yo fui para allá. Lo de Brasil, de Uruguay, estuvieron en asambleas los de Italia, FIOM, vinieron también cuando un primero de mayo nos reprimieron. Vino la gente de Piccini, de Villa Constitución. Los italianos no entendían nada, balas de goma por todos lados. Después tuvimos un desarrollo bastante bueno en el terreno de las ideas respecto a lo que era la flexibilización laboral y el toyotismo. Hicimos seminarios de información con los delegados, vino gente de Buenos Aires que nosotros invitamos. Un compañero nuestro conocía alguien porque era del MAS (Movimiento al Socialismo) y vino un compañero que trabaja por el CONICET a darnos un seminario. Las conclusiones del seminario fueron escritas, divulgadas. Desde el punto de vista ideológico fue una discusión muy interesante.

*¿Había gente con formación y experiencia política?*

Pocos.

*¿Fueron como una base para después desarrollar?*

Sí, eran los más abiertos. La izquierda argentina organizada no estaba con nosotros. O sea, estaba porque no podía dejar de estar, digo Partido Obrero, Izquierda Unida.



## Bibliografía

- Abós, A. (1984). *Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-1983)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Almond, P. y Ferner, A. (Eds.) (2006). *American multinationals in Europe: managing employment relations across national borders*. Oxford: Oxford University Press.
- Atzeni, M. (2009). "Searching for injustice and finding solidarity? A contribution to the mobilization theory debate". *Industrial Relations Journal*, 40(1), 5-16.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007a). "Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina". *Work, Employment and Society*, 21(4), 653-672.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007b). "The resilience of traditional trade union practices in the revitalisation of the Argentine labour movement". En C. Phelan (Ed.). *Trade union revitalisation: trends and prospects in 34 Nations* (pp. 105-119). Oxford: Peter Lang.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2009). "Labour movement in Argentina since 1945: The limits of trade union reformism". En C. Phelan (Ed.). *Trade unionism since 1945: toward a global History, volume 2: The Americas, Asia and Australia* (pp. 223-248). Oxford: Peter Lang.
- Balestrini, N. (1977). *Vogliamotutto*, Milano: Feltrinelli.

- Battistini, O. and Montes Cató, J. (2000). "Flexibilización laboral en Argentina, un camino hacia la precarización y la desocupación". *Revista Venezolana de Gerencia*, 5(10), 63-89.
- Beynon, H. (1984). *Working for Ford*. London: Penguin.
- Bonazzi, G. (1994). "A gentler way to total quality? The case of the 'integrated factory' at FIAT Auto". En T. Elgar y C. Smith (Eds.). *Global japanisation? The transnational transformation of the labour process*. London: Routledge.
- Brennan, J. P. (1994). *The Labour Wars in Córdoba, 1955-1976. Ideology, work and labour politics in an argentine industrial city*. Cambridge, MA y London: Harvard University Press.
- Brown Johnson, N. y Jarley, P. (2004). "Justice and union participation: an extension and test of mobilization theory". *British Journal of Industrial Relations*, 42, 543-562.
- Bruno, R. (1999). *Steelworkers Alley: How Class Works in Youngstown*. Ithaca y NY: ILR Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent, Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Camuffo, A. y Massone, L. (2001). "Relazioni industriali e globalizzazione: la strategia di FIAT auto". *Economia & Management*, 1, 55-74.
- Camuffo, A. y Volpato, G. (1995). "The labour relations heritage and lean manufacturing at FIAT Auto". *International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 795-824.
- Cangiano, M. C. (1998). "Reviewing the Past and Inventing the Present: The Steelworkers of Villa Constitución and Menemismo, 1989-1992". En Brennan, J. P. (Ed.). *Peronism and Argentina* (pp. 177-207). Wilmington: SR Books.
- Castronovo, V. (1999). *FIAT 1899-1999: un secolo di storia italiana*. Milano: RCS Libri.

- Cohen, S. (1987). "A labour process to nowhere". *New Left Review*, I/165. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <https://newleftreview.org/issues/i165/articles/sheila-cohen-a-labour-process-to-nowhere>.
- Cohen, S. (2006). *Ramparts of Resistance: Why Workers Lost Their Power and How to Get It Back*. London: Pluto.
- Corradi, J. E. (1987). "The culture of fear in civil society". En M. Peralta-Ramos y C. H. Waisman (Eds.). *From Military Rule to Liberal Democracy in Argentina* (Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean) (pp.45-78). Boulder y London: Westview Press.
- Cox, A., Sung, S., Hebson, G. y Oliver, G. (2007). "Applying union mobilization theory to explain gendered collective grievances: Two UK case studies". *Journal of Industrial Relations*, 49(5), 717-739.
- Darlington, R. (1994). *The Dynamics of Workplace Unionism: Shop Stewards Organization in Three Merseyside Plants*. London: Mansell.
- Darlington, R. (2001). "Union militancy and left-wing leadership on London underground". *Industrial Relations Journal*, 32, 2-21.
- Darlington, R. (2002). "Shop stewards' leadership, left-wing activism and collective workplace union organization". *Capital and Class*, 76, 95-126.
- Darlington, R. (septiembre, 2007). "Leadership and union militancy: the case of the RMT". Paper presentado en la *International Industrial Relations Association Conference* de University of Manchester.
- Delich, F. (1970). *Crisis y protesta social. Córdoba, mayo de 1969*. Buenos Aires: Signos.
- Dinerstein, A. C. (2001a). *The violence of stability: an investigation of the subjectivity of labour in Argentina* (tesis doctoral). University of Warwick, Department of Sociology, Coventry, Inglaterra.
- Dinerstein, A. C. (2001b). "Roadblocks: against the violence of stability". *Capital and Class*, 74, 1-7.
- Duval, N. (2001). Los sindicatos clasistas: SITRAC (1970-1971). Córdoba: Fundación Pedro Milesi, Biblioteca Popular de Bella Vista.

- Edwards, P. K. (1986). *Conflict at Work*. Oxford: Blackwell.
- Edwards, P. K. y Scullion, H. (1982). *The Social Organisation of Industrial Conflict*. Oxford: Blackwell.
- Ellis, J. (2004). "More than a token gesture: NGOs and trade unions campaigning for a common cause". *Development in Practice*, 14, 248-253.
- Evangelista, L. (1998). *Voices of the Survivors: Testimony, Mourning and Memory in Post-Dictatorship Argentina (1983-1995)*. New York y London: Garland Publishing, Latin America Studies.
- Fairbrother, P. (2005). "Review of Gall, G. (2003). *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*, London: Routledge". *Capital and Class*, 87, 257-263.
- Falcón, R. (1982). Conflicto Social y Régimen Militar. La resistencia obrera en Argentina (marzo 1976-marzo 1981). En B. Gallitelli y A. Thompson, (Eds.). *Sindicalismo y regímenes militares en Argentina y Chile*. Amsterdam: CedlaPublications.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action and Contemporary American Workers*. Berkeley: University of California Press.
- Fantasia, R. (1995). "From class consciousness to culture, action and social organization". *Annual Review of Sociology*, 21, 269-287.
- Fernández, A. (1997). *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo*. Buenos Aires: Espacio.
- Fernández, A. (1998). *Crisis y decadencia del Sindicalismo Argentino: sus causas sociales y políticas*. Buenos Aires: Editores de América Latina.
- Franzosi, R. (1995). *The Puzzle of Strikes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gall, G. (1999). "What is to be done with organized labour?". What Is to Be Done with Organized Labour?' Review of J. Kelly, Rethinking Industrial

- Relations. *Historical Materialism*. 5: 327–43.
- Gall, G. (2000a). “Debating mobilization, class struggle and the left: a response to a replay”. *Historical Materialism*, 7(1), 175-180.
- Gall, G. (2000b). “New technology, the labour process and employment relations in the provincial newspapers industry”. *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 94-107.
- Gall, G. (2003). *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*. London: Routledge.
- Gallitelli, B. y Thompson, A. (Eds.) (1982). *Sindicalismo y regímenes militares en Argentina y Chile*. Amsterdam: Cedla Publications.
- Ghigliani, P. (2005). “International trade unionism in a globalizing world: a case study of new labour internationalism”. *Economic and Industrial Democracy*, 26(3), 359-382.
- Ghigliani, P. (2010). *The Politics of Privatisation and Trade Union Mobilisation: The Electricity Industry in UK and Argentina*. Oxford: Peter Lang.
- Ghigliani, P. y Flier, P. (septiembre, 1999). “Acme and decadence of the labour reforming movement in Argentina: the syndical movement and the policies of social security. By way of balance. Paper presentado en la 35th Linz Conference: The 20th Century of the Labour Movement, Annual International Labor History Conference, Linz, Austria.
- Godio, J. (2000). *Historia del movimiento obrero argentino (1870-2000)*. Vol. 2: *La época de hegemonía del sindicalismo peronista 1943-2000*. Buenos Aires: Corregidor.
- Gordillo, M. (1999). *Córdoba en los 60', la experiencia del sindicalismo combativo*, Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Gramsci, A. (1969). *Scritti Politici*. Roma: Editori Riuniti.
- Gramsci, A. (1991). *Quaderni del carcere: note sul Macchiavelli, sullapolitica e sullo stato moderno*. Roma: Editori Riuniti.

- Green, A. M., Black, J. y Ackers, P. (2000). "The union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants". *British Journal of Industrial Relations*, 38, 75-93.
- Green, P. (1990). *The Enemy Without: Policing and Class Consciousness in the Miners' Strike* (New directions in Criminology series). Milton Keynes: Open University Press.
- Hanagan, M. (1980). *The Logic of Solidarity: Artisans and Industrial Workers in Three French Towns, 1871-1914*. Urbana: University of Illinois Press.
- Harvey, D. (2006). *The Limits to Capital*. London: Verso.
- Heery, E. (2002). "Partnership versus organising: alternative futures for British trade unionism". *Industrial Relations Journal*, 33(1), 20-35.
- Hyman, R. (1971). *Marxism and the Sociology of Trade Unionism*. London: Pluto Press.
- Hyman, R. (1975). *Industrial Relations, a Marxist introduction*. London: Macmillan.
- Hyman, R. (1984). *Strikes*. London: Macmillan.
- Hyman, R. (1989). *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*. London: Macmillan.
- Hyman, R. (2006). "Marxist thought and the analysis of work". En M. Korczynski, R. Hodson y P. Edwards (Eds.). *Social Theory at Work*. Oxford: Oxford University Press.
- James, D. (1988). *Resistance and Integration: Peronism and the Argentinean Working Class*. Cambridge: Cambridge University Press.
- James, D. (1990). *Resistencia e Integración: el Peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Jitrik, N. (1987). "Elements for an analysis of Argentine culture". En M. Peralta-Ramos y C. H. Waisman (Eds.). *From Military Rule to Liberal Democracy in Argentina* (Westview Special Studies on Latin

- America and the Caribbean) (pp. 30-53). Boulder y London: Westview Press.
- Jozami, E. (2000). *Ya nada será igual: la Argentina después del menemismo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Kelly, J. (1988). *Trade Unions and Socialist Politics*. London: Verso.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: LSE/Routledge.
- Kelly, J. y Badigannavar, V. (2005). "Why are some union organizing campaigns more successful than others?". *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 515-535.
- Lane, T. y Roberts, K. (1971). *Strike at Pilkingtons*. London: Collins/Fontana.
- Lebowitz, M. (2003). *Beyond Capital. Marx's Political Economy of the Working Class*. London: Palgrave.
- Lebowitz, M. (2004). "What keeps capitalism going?". *Monthly Review*, 56. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <http://www.monthlyreview.org/0604lebowitz.htm>.
- Lozano, C. y Basualdo, E. (2001). *A 25 años del golpe: la economía argentina luego de la dictadura*. Buenos Aires: IDEP.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997). *La plaza vacía, las transformaciones del Peronismo*. Buenos Aires: Losada.
- Marx, K. (2008). *El XVIII Brumario*, Buenos Aires: Claridad
- Marx, K. (1976). *Capital Volume 1*. London: Penguin.
- Meardi, G. (2000). *Trade Unions Activists, East and West: Comparisons in Multinational Companies*. Gower: Aldershot.
- Metochi, M. (2002). "The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation". *British Journal of Industrial Relations*, 40, 87-111.

- Milkman, R. (1997). *Farewell to the Factory: Autoworkers in the Late 20th Century*. Berkeley: University of California Press.
- Moore, B. Jr (1978). *Injustice, the Social Bases of Obedience and Revolt*. New York: M. E. Sharp.
- Munck, R., Falcón, R. y Gallitelli, B. (1987). *Argentina from Anarchism to Peronism: Workers, Unions and Politics, 1855-1985*. London: Zed Books.
- Offe, C. y Wiesenthal, H. (1980). "Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organisational form". *Political Power and Social Theory*, 1, 67-115.
- Palomino, H. (1985). "El movimiento de democratización sindical". En E. Jelin (Ed.). *Los nuevos Movimientos Sociales 2: Derechos Humanos Obreros, Biblioteca Política Argentina*. Buenos Aires: CEAL.
- Pion-Berlin, D. (1989). *The Ideology of State Terror: Economic Doctrine and Political Repression in Argentina and Perú*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Portelli, A. (1991). *The Death of Luigi Trastulli and Other Stories: Form and Meaning in Oral History*. Albany: State University of New York Press.
- Pozzi, P. (1988). *Oposición obrera a la dictadura, 1976-1982*. Buenos Aires: Editorial Contrapunto.
- Raimundo, M. (2000). "Acerca de los orígenes del peronismo revolucionario". En H. Camarero, P. Pozzi y A. Schneider (Eds.). *De la Revolución Libertadora al Menemismo. Historia social y política argentina*. Buenos Aires: Ediciones Imago Mundi.
- Richards, D. (1995). "Regional integration and class conflict: MERCOSUR and the Argentine labour movement appraisal". *Capital and Class*, 57, 55-82.
- Rieser, V. (1997). *Lavorare a Melfi*. Rionero: Calice Editori.

- Rosendahl, M. (1985). *Conflict and Compliance: Class Consciousness among Swedish Workers (Stockholm Studies in Social Anthropology)*. Stockholm: Stockholm University.
- Roudil, H. (1993). "La transición del sindicalismo argentino". En O. Moreno (Ed.). *Desafíos para el sindicalismo en la Argentina* (pp. 76-98). Buenos Aires: Fundación Ebert, Legasa.
- Schvarzer, J. (1996). *La industria que supimos conseguir. Una historia político social de la industria argentina*. Buenos Aires: Planeta.
- Silver, B. (2003). *Forces of Labor, Workers' Movements and Globalization since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tedesco, L. (1999). *Democracy in Argentina. Hope and Disillusion*. London: Frank Cass.
- Thompson, A. (1982). *Labour Struggles and Political Conflict. Argentina: the General Strike of 1975 and the Crisis of Peronism through an Historical Perspective* (tesis de maestría), Institute of Social Studies, The Hague, Países Bajos.
- Thompson, E. P. (1980). *The Making of the English Working Class*. London: Penguin.
- Thwaites Rey, M. (1999). *Ajuste estructural y privatizaciones en la Argentina de los '90 (O como achicar el Estado no es agrandar la nación)*(tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Argentina.
- Torre, J. C. (1988). *La formación del sindicalismo peronista*. Buenos Aires: Legasa.
- Van der Linden, M. (2008). *Workers of the World: Essays Toward a Global Labour History*. Leiden: Brill.
- Van der Velden, S., Dribbusch, H., Lyddon, D. y Vandaele, K. (2007). *Strikes around the World, 1968-2005. Case Studies of 15 Countries*. Amsterdam: Aksant.
- Waterman, P. y Wills, J. (2001). *Place, Space and the New Labour Internationalism*. Oxford: Blackwell.

## **Medios de comunicación y publicaciones**

*Clarín*, periódico nacional.

*La Voz del Interior*, periódico local.

*Verdad Obrera*, revista trotskista.

Canal 10, canal de televisión de la Universidad Nacional de Córdoba.

Archivo del Movimiento Obrero de Córdoba de la Biblioteca Popular de Bella Vista, Córdoba.



Impreso en Gráfica América, Buenos Aires, XXXXXX de 2022