





# Las empresas recuperadas en la Argentina

## PROGRAMA FACULTAD ABIERTA

Perteneciente a la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil de la Facultad de Filosofía y Letras - Universidad de Buenos Aires.

Sec. Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil: Renée Girardi.

Prosecretario de Extensión Universitaria: Andrés Ruggeri

Coordinador del Programa Facultad Abierta: Carlos Martínez

### Equipo de investigación

Carlos Martínez, Alejandro Pizzi, Andrés Ruggeri, Julieta Galera, Sebastián Valverde, Adrián Nordvind.

### Coordinadores de grupos de investigación de campo

Carlos Martínez, Adrián Nordvind, Alejandro Pizzi, Andrés Ruggeri, Romina Bodoc, Rolando Villani, Santiago Capobianco, Julieta Galera, Sebastián Valverde, Javier Antivero.

### Base de datos y codificación

Sebastián Valverde, Federico Gringauz, Natalia Polti, Mariana Ortiz, Sofía Arroñade, Natalia Báez Becker, María Isabel Cosla, Laura Di Noia, Violeta Lañín Rosenberg, María Eugenia De Francesco.

### Asistentes de investigación de campo

Abduca, Leila; Alvarez, Soledad; Arroñade, Sofía; Bacigalupi, Diego; Baez Becker, Natalia; Barrionuevo, Analía; Bertone, Valentín; Camjalli, Geraldine; Cartés Bertinat, Virginia; Castells, María José; Castro, Lucila; Cazella, María Cecilia; Cefali, Marina; Chab, Gloria; Clark, Gabriel Jorge; Corpó, Luisa; Cosla, María Isabel; Curci Sassone, María Florencia; Cutuli, Soledad; De Aguiar, Marisa; De Francesco, María Eugenia; De Iudicibus, María Guadalupe; Di Noia, María Laura; Dmitriuk, Luis Pablo; Echevarría, Jorgelina; Fernández, María Laura; Fernández Maldonado, Eduardo; Ferrera, Daniela; Fleitas, Romina; Garavano, Natalia; García, María Eugenia; García Clerc, Horacio; García Otero, Lucía; Gradín, Agustina; Guaimas, Lucía; Gutiérrez, Mariana; Holc, Federico; Indulsky, Mariana; Jemio, Ana Sofía; Kramer, Ana; Kuperman, Beatriz; Lañín Rotenberg, Violeta; Lascano, Inés; Lerner, Melisa; Lozano, Lorena; Martelletti, Juan Manuel; Matthews, Lucía; Mazzoli, Penélope; Morelli, Juan; Müller, Mauricio; Muñoz, Macarena; Muñoz, Pilar; Neiman, Melina; Ojeda, Luis; Ortiz, Mariana; Papalía, Muriel; Pérez, Moira; Petrelli, Lucía; Pisan, Nadia; Polti, Natalia; Ponce de León, Jimena; Puebla, María Noel; Quartulli, Diego; Regina, Melina; Restovich, Magdalena; Rodríguez, Anabella; Salvador, Valeria; Sánchez, Roxana; Schmidt, Mariana; Silva Stábile, Valentín; Smokvina, Ianina; Sola, Laura; Stalteri, Raúl; Tato Vázquez, Paula; Trentini, Florencia; Vivar, Marcela; Yablunka, Jonathan.

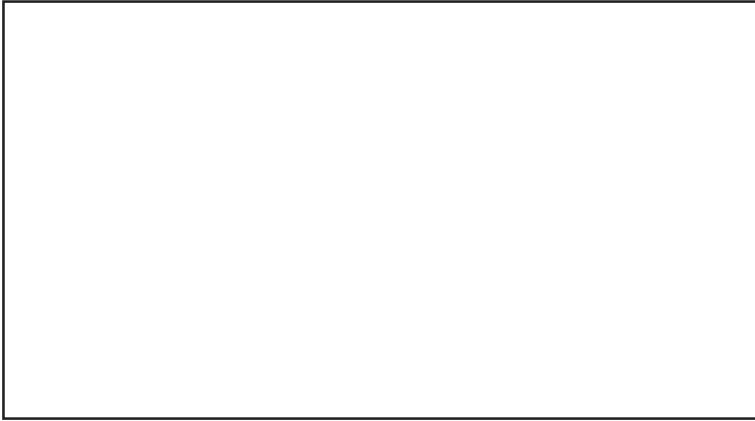
## PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE TRANSFERENCIA CIENTÍFICO - TÉCNICA CON EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES (UBACyT de Urgencia Social F-701).

Director: Dr. Héctor Hugo Trincherio

Co-directores: Dra. Silvia Llomovate, Ing. Dr. Francisco José Grasso

# Las empresas recuperadas en la Argentina

Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras - UBA), en el marco del Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico - Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701)



©2005 ????????

Dirección ????????

República Argentina

Impreso en la Argentina

Primera edición: julio de 2005

ISBN:

Tirada de ..... ejemplares

Edición ad-honorem: Beatriz Defrieri, Adriana Garat

Dibujo de tapa: Sebastián ...

Diseño de tapa y armado: María Clara Diez

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información sin el previo permiso por escrito del editor. Se han efectuado todos los depósitos, Ley 11.723

# Prólogo

Este libro que presentamos al público es el resultado de un trabajo colectivo realizado en el marco del *Programa Facultad Abierta* de la Facultad de Filosofía y Letras y el *Programa interdisciplinario de transferencia científico-técnica con empresas recuperadas por sus trabajadores, UBACyT de Urgencia Social F701*, de la Universidad de Buenos Aires. Se trata del resultado de un segundo relevamiento actualizado sobre la situación de las denominadas Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT).

En este esfuerzo han participado decenas de estudiantes y docentes de distintas unidades académicas de la Universidad de Buenos Aires interesados desde hace varios años por el dinámico proceso de recuperación del trabajo en manos de los propios trabajadores, frente a la debacle económica y social sufrida por la Argentina en las últimas tres décadas.

La política económica y las políticas públicas explicitadas en el denominado «Consenso de Washington», aplicadas en la Argentina desde comienzos de los años 1990, profundizaron patrones de relación entre el Estado y la economía que se tradujeron en un marco de regulación institucional, caracterizado por un modelo de acumulación económica tendiente hacia una profundización de la distribución regresiva del ingreso, la concentración y centralización del capital, el endeudamiento externo, la valorización y fuga de capitales. Lo anterior, a su vez, posibilitó un proceso de reestructuración del sistema económico, caracterizado por una desindustrialización relativa de enorme impacto sobre el empleo. La altísima concentración de capital, el quiebre de miles de empresas y como consecuencia de ello la expulsión del trabajo asalariado de cientos de miles de trabajadores es el dato emergente de relevancia que ha dado lugar a un fenómeno de protesta social que fue generalizándose durante toda la década de 1990. La masificación de la protesta y la salida masiva a las calles de la Ciudad de Buenos Aires, que incluyó a la clase media pauperizada, significó la caída del gobierno de De la Rúa y la crisis política conocida tras los hechos del 19 y 20 de diciembre de 2001.

Sin embargo, la señalada concentración de capital y el desarrollo de procesos de producción flexibles y una ofensiva política contra la organización del trabajo no configuran una situación que se expresa únicamente en nuestro país. Por el contrario, son la expresión de la dinámica conflictiva del proceso de acumulación capitalista respecto del trabajo a escala global, independientemente de sus modalidades particulares de

instrumentación en el Sur y el Norte de la economía mundial. Este proceso dio lugar, junto a otras situaciones sociales, a un deterioro de lo que algunos sociólogos han denominado la “sociedad salarial”, que expulsó grandes masas de población por fuera de los circuitos mercantiles, es decir, de la puja salarial en el campo de las relaciones entre capital y trabajo.

A partir de la constatación social de un proceso de desempleo que se fue agudizando año tras año sin avizorarse –más allá de las utopías neoliberales– soluciones en el marco de la política del capital, muchos analistas, sobre todo desde los organismos de financiamiento internacional, intentaron representar dicha situación desde la categoría de exclusión social. Uno de los problemas asociados a la instalación de esta categoría de análisis para dar cuenta de la denominada “cuestión social” es que promueve cierta idea de cristalización de la situación de la pobreza y el desempleo, generando políticas de contención que, si bien se conciben como coyunturales, terminan reiterándose como única salida frente a la imposibilidad de su resolución, es decir, frente a la incapacidad del “mercado de trabajo” de absorber el desempleo. En este sentido, la categoría de exclusión tiene como primer problema la siguiente consecuencia: ya no es el capital el que debería hacerse cargo de este sector del trabajo a partir de la mediación salarial, sino la “política” y más específicamente la política social.

El segundo problema que interesa aquí señalar es que las nociones Inclusión/Exclusión remiten a un dualismo sociológico en el análisis de la cuestión social que no logra dar cuenta de la misma en tanto proceso social. Aquí, no debería perderse de vista el hecho de que cada movimiento de expulsión del capital de fuerza de trabajo, implica luego un intento de reordenamiento de la situación social en peores condiciones de existencia para la clase trabajadora que la anterior. Dicho en otras palabras: nunca hay exclusión absoluta, sino formas que habilitan modalidades de reinserción más desiguales del trabajo en los circuitos del capital. Esta situación se percibe con cierta claridad cuando los “excluidos” aún en el marco de sus luchas reivindicativas, terminan recibiendo un salario social por debajo de sus condiciones mínimas de existencia, y esto en paralelo con proyectos políticos de debilitamiento de la capacidad constitutiva del trabajo.

El tercer problema radica, según mi entender, en que el concepto de exclusión social no logra tampoco dar cuenta de las relaciones sociales que son productoras de sujetos y de las luchas de estos por el cambio de dichas relaciones sociales.

A partir de lo anterior y, mas allá de que en este breve apartado hacemos algunos señalamientos muy sintéticos, puede decirse que las ERT trasvasan la noción de exclusión social como política económica al incorporar la defensa del trabajo a un proyecto que reincorpora a los trabajadores dentro



del aparato productivo, y lo hacen de una forma que también les permite discutir las relaciones sociales en las que se insertan y participar desde allí en la disputa política y económica.

La lucha de los trabajadores que vienen recuperando empresas, en su gran mayoría vaciadas por las respectivas patronales, lleva como estandarte la consigna Ocupar, Resistir y Producir, es decir, consignas que claramente se ubican políticamente a contramano de cualquier intento de mantener la exclusión social de los trabajadores como un fenómeno estable del sistema socioeconómico. Las formas de organización que se han dado los trabajadores para sostener proyectos de autogestión de las empresas recuperadas son variadas, pero han logrado una muy importante legitimidad social frente a la crisis desatada por el capital. De allí también el interés de la Universidad Pública por acompañar, apoyar y transferir conocimientos hacia dicho sector emergente de la propia sociedad Argentina. En este esfuerzo, se han sumado hasta el momento las Facultades de Ingeniería, Ciencias Sociales, Ciencias Exactas y Naturales y Filosofía y Letras y paulatinamente se van incorporando otras unidades académicas. Finalmente, agradezco profundamente a los estudiantes, docentes y profesionales que se han incorporado a esta tarea que pretende humildemente aportar a la construcción de una Universidad Pública al servicio de las necesidades más urgentes de nuestra sociedad así como también a los trabajadores de las Empresas Recuperadas que con su esfuerzo muestran un camino ejemplar hacia la recuperación y creatividad del trabajo.

Héctor Hugo Trinchero  
Profesor titular de Antropología Económica  
Vicedecano de la Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

Mayo de 2005





*Frente de la Cooperativa de Artes Gráficas Chilavert, sede del Centro de Documentación de empresas recuperadas por sus trabajadores.*



*Interior de la Cooperativa de Artes Gráficas Chilavert, ERT donde se realizó la impresión del presente libro.*

# Índice general

Introducción .....	15
Capítulo I .....	19
La empresa recuperada por sus trabajadores: definiciones y debates	
Capítulo II .....	27
Las empresas recuperadas: cuestiones generales	
Capítulo III .....	37
Características de las ERT como unidades productivas	
Capítulo IV .....	43
El proceso de recuperación de empresas	
Capítulo V .....	55
La empresa recuperada como unidad productiva	
Capítulo VI .....	65
La autogestión	
Capítulo VII .....	71
El papel del Estado	
Capítulo VIII .....	77
La organización política	
Palabras finales .....	81
Anexo .....	83
Aspectos metodológicos y alcance de la investigación	
Bibliografía .....	89



# Introducción

En mayo de 2003 el equipo del Programa Facultad Abierta, de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA), presentó en una jornada junto con representantes de empresas recuperadas de la Capital Federal, otras organizaciones sociales, investigadores y profesores, los resultados del Primer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) realizado desde la UBA<sup>1</sup>.

En aquella oportunidad, con el aporte de los miembros del Programa y de estudiantes de la carrera de Antropología que colaboraron en forma voluntaria, se construyó una base de datos con 59 empresas recuperadas, la gran mayoría de ellas agrupadas en ese entonces en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). El relevamiento había sido realizado entre septiembre de 2002 y marzo de 2003, en pleno auge del fenómeno de la ocupación y recuperación de empresas por los trabajadores, lo que se vio reflejado en la dinámica que esa cambiante realidad le impuso a ese trabajo: en los inicios del estudio se consideraba estimativamente un número que rondaba las 40 fábricas recuperadas, y al decidir finalizarlo, el MNER contabilizaba 128, de las cuales habíamos encuestado algo menos de la mitad.

El instrumento metodológico con el que se entrevistó a los trabajadores reflejaba también el carácter exploratorio de aquel estudio y las circunstancias presentes al momento de su concreción, con un énfasis en el carácter conflictivo del proceso. Algo esperable, teniendo en cuenta que la toma de fábricas y la precariedad de la producción eran las características sobresalientes del sector en el difícil 2002. La misma encuesta utilizada, que en ese entonces era poco más que un simple cuestionario, fue perfeccionada sobre la marcha, a medida que el conocimiento de la problemática se iba profundizando. A pesar de sus limitaciones, el Primer Relevamiento del Programa Facultad Abierta dio como resultado datos y precisiones valiosas con respecto al discurso mayoritario que en ese entonces prevalecía sobre las fábricas recuperadas, sustrayendo la cuestión de las proyecciones de deseos de algunos sectores militantes y anclándolo en la realidad de un proceso social enormemente complejo y de vital dinamismo.

Entre aquel primer relevamiento y este segundo que aquí presentamos se han realizado y publicado por parte de varios equipos de investigación

---

<sup>1</sup> Ver sitio Web del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas: [www.mnerweb.com.ar](http://www.mnerweb.com.ar)

y cátedras, así como en diversos medios de comunicación, algunos trabajos que ahondan en el fenómeno y confirman varias de las presunciones que surgieron de ese informe. A su vez, la tarea de Facultad Abierta sirvió de base para la formulación de un programa más amplio de investigación y acción de la Universidad con las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, en el marco de la convocatoria de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UBA a los denominados subsidios “UBACyT de Urgencia Social”. El trabajo del Programa pasó de esta manera a formar parte del “Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico-Tecnológica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores”, dirigido por el Dr. Hugo Trincheró y conformado por investigadores de cuatro facultades de la UBA (Filosofía y Letras, Ingeniería, Ciencias Exactas y Ciencias Sociales), que fue aprobado en marzo de 2004.

Como decíamos en el Informe del Primer Relevamiento, trabajar desde la Universidad con las organizaciones del movimiento popular significa para nosotros, principalmente, comprometerse con el desarrollo de esos movimientos y con su misma supervivencia, y poner en juego la capacidad de la Universidad pública para devolver a la sociedad el esfuerzo que ésta hace para sostenerla. Aún más, significa reconocer que en las respuestas de los trabajadores a la crisis se encuentran claves sustantivas para avanzar en el conocimiento científico y crítico que la Universidad necesita recuperar para su desarrollo.

Quienes conformamos el equipo de investigación consideramos que la publicación de la información resultante del relevamiento realizado no se restringe al campo académico. Pretende también ser un aporte al autoconocimiento de los mismos protagonistas, los trabajadores de las empresas recuperadas, al mayor y mejor acercamiento a ellos de otros actores de la movilización social y política y a la formación de una base de conocimiento para la formulación de las claras y necesarias políticas públicas que fortalezcan y aseguren la continuidad y la expansión de una de las experiencias más ricas y más esperanzadoras que los trabajadores argentinos han logrado generar, después de más de una década de continuas derrotas y creciente marginación y precarización.

Esta acción de investigación, entonces, se combina con otras, en las que la solidaridad y el apoyo en la gestión y en la organización cotidiana se articulan, como en la formación del Centro de Documentación sobre Empresas Recuperadas que funciona en la Cooperativa Chilavert, o en el Centro de Formación en Gestión de Empresas Recuperadas y Economía Solidaria que funcionó a partir del convenio entre la Facultad de Filosofía y Letras y el MNER, a principios de 2004, en el Hotel Bauen recuperado por sus trabajadores.

Es desde esta concepción y desde este trabajo sostenido desde hace ya



tres años que presentamos el Segundo Relevamiento de Empresas Recuperadas, con el objetivo de perfeccionar la base de datos existente y actualizarla en un momento en que, pasado el primer empuje en medio de la gran crisis que vivió nuestro país en el final de siglo, la dinámica del fenómeno se ha desacelerado (lo que no significa de ninguna manera que se ha detenido) y presentado nuevas configuraciones y problemas.

Hoy, el desafío tiende a presentarse vinculado más a la autogestión de las empresas recuperadas en un contexto caracterizado por un mercado hostil, cuya tendencia es hacia la concentración económica y la continuidad de la exclusión social. En este sentido, la tarea de volcar los esfuerzos universitarios es enorme e involucra a prácticamente todas sus disciplinas. Sin embargo, se impone también considerar que el proceso de recuperación de fuentes de trabajo sigue siendo una tarea continua, tal como lo sostienen los propios trabajadores militantes de los movimientos que se han formado al calor de esta lucha y los sindicatos y organizaciones gremiales que se solidarizan y la apoyan. El contexto se caracteriza también por un Estado que, comprendiendo tal vez la profundidad del proceso, solo parece atinar a ralentizarlo o, incluso, intentar neutralizar su potencial transformador mediante conocidas prácticas de cooptación/división, o bien a mostrar su adversidad frente a la capacidad de lucha y creatividad de los trabajadores. Ello viene contribuyendo por la negativa a la producción de políticas públicas que tiendan a promover un apoyo sistemático al sector con relación a sus múltiples demandas.

En forma sintética expondremos los principales datos que surgen de la encuesta realizada a 72 ERT (en su mayoría radicadas en la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense y el resto en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Neuquén y Río Negro), intentando dar respuesta a los interrogantes básicos acerca de cuántas y cuáles son, dónde están y qué producen las empresas recuperadas, indagando sobre las causas y las resoluciones de los conflictos que desataron el proceso que llevó a la autogestión de los trabajadores, las principales características de esta modalidad de gestión que, si bien reconoce antecedentes en la historia del movimiento obrero, se presenta con características novedosas, la historia y dimensiones de las unidades productivas, el estado legal, las variables de producción, comercialización, nivel salarial y jornada de trabajo, rotación de trabajadores, la relación con el Estado y los movimientos sociales y la organización política de las ERT. Aun cuando esto parece amplio, consideramos necesario advertir que se trata de una aproximación exploratoria al fenómeno y de un intento de generalización sobre la base de la búsqueda de las tendencias que definen el conjunto, más allá de los casos particulares. Detrás de los números, existen decenas de historias de grupos de trabajadores que lucharon y luchan cotidianamente para

conseguir la reproducción de sus vidas en condiciones notablemente difíciles y desafiantes para quienes estuvieron años, a veces décadas, trabajando bajo la dirección patronal, desconociendo a veces hasta la misma existencia del ámbito de la gestión, de la que debieron hacerse cargo en forma forzada y muchas veces violenta.

El producto de este relevamiento es, como la producción de las empresas y como suelen serlo también las producciones académicas aun cuando esto no sea en muchas ocasiones debidamente reconocido, una construcción colectiva. En primer lugar, de quienes protagonizan cada una de estas experiencias, los trabajadores de las ERT, y de quienes desde la solidaridad contribuyeron a su sostenimiento, y en segundo lugar, de un equipo de investigación numeroso, para el cual, además de los miembros del Programa Facultad Abierta y del UBACyT de Urgencia Social F-701, participaron una cantidad inesperada de voluntarios de las Facultades de Filosofía y Letras, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas, la mayoría estudiantes y algunos graduados, para cuya convocatoria contamos con la ayuda del Servicio de Empleo de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Sociales. Todos ellos trabajaron como asistentes en el trabajo de investigación de campo y fueron los encargados de visitar, con los miembros del Programa, todas las fábricas y empresas con cuyos datos se elaboró este informe.

También contamos con el inestimable apoyo e interés del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, que nuclea a muchas de las ERT que aquí relevamos. Aprovechamos esta mención para indicar que el relevamiento incluye a las ERT independientemente de su filiación a cualquiera de las formas organizativas existentes. Este requisito, necesario para un resultado con pretensiones de sistematicidad, debe quedar claramente expuesto frente a la emergencia, ya superada, de algunos inconvenientes por las dudas expresadas por parte de algunos dirigentes de otra organización sobre este recaudo metodológico. Nuestro objetivo, compartido con las ERT, fue y es llegar a todas las empresas recuperadas, sean estas o no parte de cualquiera de los agrupamientos, pues trabajadores son todos, todos han pasado por problemas semejantes y los futuros cambios en la política estatal hacia el sector, o de las condiciones macroeconómicas del país, los afectará a todos por igual.

Andrés Ruggeri  
Carlos Martínez  
Héctor Hugo Trincherero

# Capítulo I

## La empresa recuperada por sus trabajadores: definiciones y debates

El primer obstáculo que se presenta en cualquier aproximación al fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores es, justamente, a qué se refiere el término “empresa recuperada”. En el Informe del Primer Relevamiento decíamos que es muy difícil establecer en qué momento una empresa está “totalmente” recuperada por sus trabajadores, y que el concepto refiere a un proceso en continuo desarrollo, antes que a un estado de la unidad productiva en cuestión. Reafirmamos aquí esa idea, considerando que es relativamente fácil ubicar el comienzo del proceso<sup>1</sup>, pero, casi imposible establecer un final. Las condiciones precarias en que se desarrollan los acontecimientos, en tanto procesos económicos, sociales, políticos y culturales complejos, no permiten asegurar la vigencia de cada experiencia en forma definitiva en prácticamente ningún caso. Las determinaciones macroeconómicas sobre las condiciones de desarrollo de una unidad productiva, las dificultades e imperativos para poner en funcionamiento una empresa con grandes carencias de infraestructura, de capital de trabajo, y a veces, hasta de trabajadores (por el desgranamiento que se va produciendo en el curso del proceso de quiebra o vaciamiento y por las durísimas condiciones en que se encuentra el grupo de trabajadores al comenzar el intento de puesta en marcha de la empresa), la falta de herramientas jurídicas apropiadas para resolver las cuestiones legales imprescindibles para la gestión de la empresa en manos de los trabajadores y otros elementos que constituyen el marco contextual en que se dan estas experiencias, contribuyen a que sea riesgoso asignarle un “momento definitivo” al proceso de recuperación. Ni siquiera el criterio de considerar recuperadas únicamente a las expropiadas sirve en ese sentido: además de dejar fuera del universo un número significativo de casos, las expropiaciones

---

<sup>1</sup> A veces no tanto: la fecha de inicio puede ser el momento de la toma, la de la puesta en producción, o incluso el comienzo del conflicto que llevó a la recuperación.

<sup>2</sup> Al cierre de este informe, la Legislatura porteña aprobó la Ley de expropiación definitiva para 13 empresas recuperadas por sus trabajadores, de la Capital. Esta positiva novedad no altera en forma sustancial lo antedicho para el universo total del sector, pero da un importante antecedente de resolución del marco jurídico de funcionamiento de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

son, hasta el momento, temporarias<sup>2</sup>. Así, por ejemplo, las empresas cuyos trabajadores consiguieron comprar su fábrica en remate y que, por tal motivo, son dueños legales de la empresa, o las cooperativas vaciadas y desnaturalizadas, que sus trabajadores asociados deben reorganizar casi desde cero, no podrían ser consideradas recuperadas, a pesar de tener resueltos los aspectos legales en forma más completa que las expropiadas temporalmente.

A su vez, esta resolución jurídica y aún económica de la cuestión solo resuelve un tema, el de la recuperación de la empresa como unidad empresarial. Nos queda por fuera, entonces, uno de los aspectos fundamentales del fenómeno, el que lo hace característico y suscita adhesión social y política de amplios sectores de la sociedad: aquel que indica que la recuperación de la empresa se hace por medio de la autogestión de los propios trabajadores. No basta que sea propiedad legal reconocida, que sea rentable, que se reinserte en el mercado, sino que todo esto debe ser hecho bajo la forma de autogestión, un proceso que es adoptado porque la cooperación y la asociación de los trabajadores como colectivo se muestra como la manera que encuentra gran parte de ellos de resolver un problema que aparecía como irresoluble: volver a poner en funcionamiento una empresa sin patrones y, las más de las veces, sin capital de trabajo. En ese sentido, el desafío de la autogestión es más profundo que el de la sola recuperación de la empresa, ya que la autogestión implica entre otros hechos una práctica que requiere aprendizaje cotidiano y la voluntad organizativa para llevarla adelante. Todo lo cual es complejo de por sí, y más lo es aún cuando dicha dinámica tiene su punto de partida en la necesidad de encontrar conjuntamente una respuesta al modelo de vaciamientos y quiebras empresariales que configura una de las claves para comprender la desocupación estructural. Definir cuándo termina un proceso de recuperación en los términos de la autogestión resulta entonces, y según nuestro entender, conceptualmente imposible.

Consideramos, por lo tanto, a la Empresa Recuperada por sus Trabajadores (ERT) como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas), cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas. Elegimos la palabra recuperadas (aún cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más correcto), porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso. En el marco de esta definición, podríamos distinguir entre empresas ocupadas en proceso de recuperación y recuperadas<sup>3</sup>, y no

<sup>3</sup> Aun cuando respetamos lo dicho anteriormente, de acuerdo a lo cual siempre las empresas autogestionadas están, de alguna manera, “en recuperación”.

consideramos válido, si pensamos que se trata de un proceso y no un “acontecimiento”, tomar como recuperadas solamente las que están produciendo, o las que están expropiadas, o las que son cooperativas de trabajo, o cualquier otro criterio que reduzca el caso a un aspecto del proceso sin contemplar su totalidad. Esto hace que sea bastante compleja la caracterización del “fenómeno”, aunque podemos señalar claramente que una empresa que se vuelve a poner en funcionamiento por sus trabajadores, pero retoma la modalidad de gestión patronal, o por algún otro medio los trabajadores pierden su capacidad de autogestionar la unidad, fue una empresa recuperada, pero no es una empresa recuperada autogestionada. A su vez, en el comienzo del arco temporal de un proceso de recuperación, una empresa o fábrica ocupada puede ser considerada una empresa recuperada siempre y cuando el fin de la ocupación sea la producción bajo la gestión de los trabajadores, y, en general, esa es una decisión que se toma en algún momento del proceso, y que debe ser corroborada por la práctica.

Todas estas variantes hacen que los listados y cuantificaciones acerca de las empresas recuperadas varíen notablemente, pues hay procesos que fracasan, criterios diversos e interpretaciones demasiado amplias a la hora de confeccionar los listados y las cuentas que circulan en medios periodísticos y aun académicos. Se ha llegado a hablar de 200 o 300 empresas recuperadas y una cifra curiosamente invariable de 10.000 trabajadores. Esos números tienden a ser fantasiosos, y algunos listados que circulan y que hemos analizado incluyen casos de empresas en conflicto que alguna vez pudieron haber desembocado en procesos de recuperación, empresas que figuran dos o tres veces, sea bajo el nombre original, con el nombre de la cooperativa, con diferentes direcciones, etc. Los procesos fracasados, por las razones que fueran, no son depurados del listado y, este, de esta manera, va creciendo y sustentando estimaciones apresuradas. Todo esto no significa desconocer el enorme crecimiento que el fenómeno ha tenido en los últimos dos años, sino ubicarlo en su justa dimensión. Uno de los objetivos de este relevamiento es poder precisar mejor cuál es el universo de las empresas recuperadas y ubicarlo correctamente en la dinámica social, económica y política de la Argentina posterior a la crisis de diciembre de 2001.

Por último, el relevamiento intenta reflejar el fenómeno de las empresas recuperadas en su totalidad –con todas las precauciones posibles en cuanto a qué llamamos ERT– con el fin de aportar a la investigación de este proceso, pero, principalmente, de contribuir a generar una nueva herramienta de autoconocimiento para los trabajadores, que simultáneamente sea insumo necesario para el trabajo de los programas y proyectos universitarios de apoyo a las ERT y, de ser tomada en cuenta,

sirva de información básica para el diseño y posterior implementación de políticas públicas dirigidas a promover, consolidar y reproducir el importante hecho social, económico y político de las empresas recuperadas.

Por ello, hacemos todas estas aclaraciones para que los datos que aquí se exponen sean tomados en su justa dimensión. Queremos subrayar que toda la información que aquí se vuelca fue brindada por los trabajadores de las ERT con su explícito consentimiento. Los dirigentes de las distintas organizaciones que las nuclean fueron consultados oportunamente, y hubo respuestas favorables del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA), la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajadores de Empresas Reconvertidas (FENCOOTER) —en proceso de disolución—, y otras empresas no alineadas o con lazos con agrupaciones sindicales o de desocupados, como la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), la Corriente Clasista y Combativa (CCC) y el Polo Obrero, y con condicionamientos del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). A pesar de ello, el principal criterio para la realización o no de una entrevista fue el consentimiento de la propia ERT, por lo cual no figuran aquí datos de ninguna empresa que no haya manifestado explícitamente su acuerdo. A cada una de ellas, incluso a las que se negaron, se les enviará una copia de este informe, que es de uso público, como corresponde a una concepción democrática y comprometida socialmente de la Universidad pública sostenida con el esfuerzo de su pueblo.

## Empresas recuperadas encuestadas

### Ciudad de Buenos Aires

Artes Gráficas El Sol  
Bauen  
Brukman  
Campichuelo  
Ceres  
Chilavert Artes Gráficas  
Cooperpel Envases Industriales  
Escuela Fishbach  
Fénix Salud  
Gráfica Patricios  
Grisinópolis  
Industrias Metalúrgicas Plásticas Argentinas (IMPA)

Instituto Comunicaciones  
Maderera Córdoba  
Mercatali  
Montecastro  
Panadería La Argentina  
Salud Medrano  
Viniplast

## Gran Buenos Aires

2 de Diciembre  
25 de Mayo  
Adabor  
Argentina Nueva Era  
Astillero Almirante Brown  
Cerámicas Zanón–Motta  
Clínica Lerena  
Cooperativa Unidos por el Calzado (CUC)  
Cooptem  
Cootragas  
Crometal  
El Aguante  
Establecimientos Fabriles Argentinos  
Felipe Vallese  
Fénix  
Forja San Martín  
Fundición La Baskonia  
Galaxia  
Grafí–co  
La Unión  
Metal Varela  
Metalúrgica Lanús  
Muebles San José  
Obreros VDB  
Palmar  
Química del Sur  
Roby Coop  
San Carlos  
Sasetru Gestión Obrera  
SiGAS  
Textil San Remo

Tormad  
Unidos del Cuero  
Unión y Fuerza  
Vinil Plast

## Interior

### Provincia de Buenos Aires

11 de Noviembre Ltda.  
Cooperativa de Ex-empleados de Supermercados San Cayetano  
Pergamino Ltda.  
Cooperativa Industrial Textil Argentina de Producción y Consumo  
Limitada (C.I.T.A.)  
Estación de Servicio 25 de Mayo  
Unión Papelera Platense

### Provincia de Córdoba

Clínica Junín  
Las Varillas

### Provincia de Neuquén

FaSinPat (Zanón)

### Provincia de Río Negro

J.J. Gómez (Fricader Patagonia)

### Provincia de Santa Fe

Cristalería Vitrofin  
Herramientas Unión  
La Unión  
Metalúrgica Bevilacqua  
Mil Hojas



Resurgir  
Santa Isabel (COTRASI)

Empresas recuperadas visitadas que no fueron entrevistadas

Avícola Moreno  
Covial  
Cristal San Justo  
Cristalux  
Diógenes Taborda  
El Esfuerzo y la Confianza  
Evaquil  
La Matanza  
La Nueva Mitre  
Lavalan  
Los Constituyentes  
Minguillón  
MVH  
Yaguané



# Capítulo II

## Las empresas recuperadas: cuestiones generales

En esta primera parte nos ocuparemos del fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores en sus datos más generales y básicos. Una de las preguntas que surgen a primera vista es cuál es la dimensión del sector en términos cuantitativos, para juzgar a partir de allí su importancia política, social y económica. En otras palabras, cuántas son, dónde están y qué cantidad de puestos de trabajo abarcan las empresas recuperadas en la Argentina.

Desde finales de 2002 circula, tanto en los medios de comunicación, como entre los investigadores sociales y los mismos trabajadores, una suerte de convención, que va variando según el tiempo y las circunstancias, según la cual habría «150 empresas recuperadas y 10.000 trabajadores». Poco a poco ese número se fue modificando, creciendo y mutando de acuerdo a apreciaciones poco claras en sus comienzos. Pero el número original se mantiene y resiste.

En nuestro primer relevamiento habíamos tenido la dificultad, fruto de la dinámica vertiginosa que habían adquirido en aquel momento las ocupaciones, del aumento constante de ERT, por lo que nuestro universo de trabajo se modificaba continuamente. Esa dificultad se morigeró de manera notable en 2004, y pudimos hacer un relevamiento sobre bases menos confusas. Para ello debimos confeccionar un primer listado provisorio, que fuimos depurando hasta llegar al que ofrecemos a continuación, que representa el universo total de ERT, según los registros de nuestra base de datos en el momento de elaboración del presente informe.

### Empresas recuperadas por sus trabajadores

Nombre de la empresa	Área de actividad
11 de Junio	Vidrio
3 de julio	Transporte
11 de Noviembre Ltda.	Metalúrgica liviana
15 de Noviembre	Alimentación
19 de diciembre	Metalúrgica
2 de Diciembre	Metalmecánica, Fabricación de electrodomésticos

25 de Mayo	Metalúrgica
25 de Mayo Ltda.	Estación de servicio, lavado y engrase
8 de Marzo (Celulosa Carhué)	Papelera
Ados	Salud
Alimentaria San Pedro	Alimentación
Alimenticia Lanús	Alimentación
Almirante Brown	Astillero
Ameghino	Lácteos
Argentina Nueva Era Ltda.	Metalúrgica
Argypaz	Cerámicos
Artes Gráficas El Sol	Gráfica
Avícola Moreno	Alimentación
Bauen	Hotelería
Blaquier	Láctea
Bolsas Olavarría	Bolsas para cemento
Brukman-18 de diciembre	Textil
Cachepunco	Alimentación
Campichuelo	Gráfica
Campos	Tornillería
Cantera Sime	Cantera
Cefomar	Editora
Cerámicas Cuyo	Cerámicos
Cerámicas Marabó	Cerámicos
Cerámicas Zanón-Motta	Sanitarios
Ceres	Textil
Chemical (ex Gatic La Rioja)	Calzado
Chilavert Artes Gráficas	Gráfica
CIAM - Julián Moreno	Metalúrgica
Clínica Junín	Salud
Clínica Lerena	Salud
Clínica 22 de junio	Salud
Confecciones Gaiman	Textil
Confortable	Transporte
Cooperativa de Ex-empleados de Supermercados Sna Cayetano	Supermercados
Pergamino Limitada	
Cooperativa Industrial Textil	Textil
Argentina de Producción y Consumo Limitada C.I.T.A.	
Cooperativa Unidos por el Calzado (ex Gatic San Martín)	Calzado

## *Las empresas recuperadas en la Argentina*

Coopergas Las Armas	Distribuidora de combustibles
Cooperpel Envases Industriales Ltda.	Fábrica de bolsas de papel
Cooptem Ltda.	Vidrio
Cootragas (Cooperativa de trabajadores del gas)	Combustibles
Cootravi	Avícola
Copacinox	Metalúrgica
Covial	Construcciones civiles
Cristal San Justo	Vidrio
Cristalería Cuyo	Vidrio
Cristalería Vitrofin Ltda.	Vidrio, cristalería fina
Cristalux	Vidrio
Crometal	Metalúrgica
DIC	Carrocerías
Diógenes Taborda	Metalúrgica
Ecoopgas Arrecifes	Combustibles
Educo	Educación
El Aguante	Alimentación
El Diario U.M.	Gráfica
El Esfuerzo y la Confianza	Carga y descarga
El Jardín de Palermo	Educación
El Petróleo	Transporte
Electrounión	Electricidad
Entreconfec	Textil
Escuela Fishbach Ltda.	Educación
Establecimientos Fabriles Argentinos	Alimentación
Evaquil	Metalúrgica
FaSinPat (ex Zanón)	Cerámica
Felipe Vallese Ltda.	Metalúrgica
Fénix	Repuestos sanitarios
Fénix Salud	Salud
Forja San Martín	Metalmecánica
Franco Inglesa	Farmacia
J.J. Gómez (Fricader Patagonia)	Frigorífico
Frigocarne Máximo Paz	Frigorífico
Fundición La Baskonia	Metalúrgica
Galaxia	Metalúrgica
Gráfica Patricios	Gráfica
Grafi-co	Gráfica, microcorrugado
Gráficos Asociados	Gráfica
La Nueva Esperanza-Grisinópoli	Alimentación
La Nueva Esperanza-Global	Fábrica de globos

Herramientas Unión Ltda.	Metalúrgica, herramientas de corte
Hospital de Llavallol	Salud
Hospital Israelita	Salud
IMPA	Metalúrgica
IMPOPAR	Calefacción
Ingenio La Esperanza	Ingenio azucarero
Ininbo	Textil
Instituto Comunicaciones	Educación
La Fábrica	Carpintería Rural
La Histórica	Metalúrgica
La Matanza	Metalúrgica
La Nueva Mitre	Transporte
La Prensa	Editora
La Unión	Marroquinería
La Unión	Metalúrgica, bulonera
Las Flores Salud	Salud
Las Varillas	Metalmecánica
Lavalan	Lavadero de lanas
Llampico	Lácteos
Los Constituyentes	Metalúrgica
Maderera Córdoba	Aserradero, fábrica de moldura y muebles
Maderera Santiago	Maderera
Maná	Vidrio
Marsur	Hotelería
Mecber	Metalúrgica
Mercatali	Gráfica
Metal Varela	Fundición de aluminio
Metalúrgica Bevilacqua	Metalúrgica
Metalúrgica Lanús	Metalúrgica
Mil Hojas	Alimentación
Minguillón	Frigorífico
Molinera de Saladillo	Alimentación
Montecastro	Alimentación
Muebles San José	Muebles para oficina
MVH	Metalúrgica
Nubacoop	Gastronomía, bar
Nueva Salvia	Cantera
Obreros VDB	Almacenamiento y logística de productos químicos
Olavarría	Minería
Palmar	Ladrillero cerámico

*Las empresas recuperadas en la Argentina*

Panadería La Argentina	Panadería
Pescadores Sur	Frigorífico de pescados
Pigüé (Gatic Pigüé)	Textil
Posadas	Transporte
Puerto Vilelas	Frigorífico
Punta Arenas	Estación de servicio
Quilla Hue	Gastronomía
Química del Sur	Química
Radio del Sur	Prensa
Renacer	Metalúrgica
Reno	Armas
Resurgir	Alimentación
Roby Coop	Laboratorio de cosméticos
Salud Medrano	Salud
San Carlos	Moldeado de gomas
Santa Isabel Limitada (COTRASI)	Faena y desposte de cerdos, fabricación de subproductos
Sasetru Gestión Obrera	Alimentación
SiGAS	Metalúrgica, fabricantes de
garrafas	
Supermercados Tigre	Supermercado y comedor popular
Talleres Universal	Mecánica
Textil Pampeana	Textil
Textil San Remo	Textil
Tomás Espora	Educación
Tormad	Madera
Trabajadores de Adabor Cooperativa Ltda.	Metalúrgica
Unidos del Cuero	Curtiembre
Unión Papelera Platense	Papelera
Unión Saladeña	Alimentación
Unión y Fuerza	Metalúrgica no ferrosa
UTRASA (Gatic Corrientes)	Textil
Vélez Sarfield	Metalúrgica
Vieytes	Alimentación, insumos para heladerías y confiterías
Villa Elisa	Motores eléctricos
Vinil Plast	Plástico por extrusión
Viniplast	Plástico
Yacanto	Transporte
Yaguané	Frigorífico

De acuerdo con los datos relevados, nos encontramos con que las empresas recuperadas son 161, y ocupan a poco más de 9.100 trabajadores, cifra cercana a la mencionada generalmente, pero incluye a los 2.200 trabajadores del Ingenio La Esperanza, en la provincia de Jujuy. Se trata de un caso particular en el cual no se ha dado una recuperación de la empresa, sino una lucha gremial que se dirige en ese sentido. Si excluimos este caso, el número de trabajadores de ERT no llega a 7.000.

A primera vista se observa que, si bien el fenómeno es amplio, es de reducidas dimensiones en el contexto de la Población Económicamente Activa del país.

Al mismo tiempo, el fenómeno no está restringido a la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Si distribuimos el total de las empresas de acuerdo a su ubicación geográfica en tres grandes regiones (Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires e Interior), nos encontramos con la siguiente situación:

#### Localización de las ERT según gran región

Año	Ciudad de Bs. As.	Gran Buenos Aires	Interior	Total
2002	20%	64%	16%	100%
2004	15%	45%	39%	100%

Si se comparan los porcentajes de ambos relevamientos, se observa que la situación ha cambiado y que el crecimiento en el interior del país resulta significativo, especialmente en las provincias de Santa Fe y Córdoba.

Otro dato importante es el tipo de actividad de las ERT. Hemos optado por destacar en la siguiente tabla los rubros con mayor número de casos, agrupando las demás ERT en dos grandes sectores: Otros servicios y Otras manufacturas, conformados por empresas de una gran variedad de rubros. Entre ellas encontramos hoteles, escuelas, madereras, químicas, plásticas, transporte, envasado, fraccionamiento y transporte de combustible, etc. La diversificación es, en ese sentido, mayor a la encontrada en 2002. Las metalúrgicas y otras manufacturas conforman casi la mitad, el 49%, de las ERT relevadas. Luego las alimenticias, las textiles, las gráficas, y otros servicios aportan un importante número de casos, más del 40%. Esto constituye una primera aproximación, muy simple, al universo de las ERT sobre el que iremos incorporando especificaciones para construir una representación más adecuada del mismo.



Distribución porcentual de las ERT según rubros

Rubro	%
Metalúrgicas	29
Otras manufacturas	20
Alimenticias	18
Otros servicios	10
Textiles	7
Gráficas	6
Salud	5
Cerámicos	4
Construcción	1
Total	100

Mientras que en 2002 se daba una preeminencia de las metalúrgicas, las alimenticias y las gráficas, en 2004 se observa que las metalúrgicas continúan reuniendo el mayor número, aunque en un porcentaje algo menor, 29%, seguidas por la alimenticias con un 18% y, luego en menor proporción por las textiles, las gráficas y por otras empresas industriales y de servicios.

En cuanto a la distribución de la cantidad de trabajadores por rama de actividad, en la tabla que se presenta a continuación, podemos observar que las empresas metalúrgicas tienen una mayor preponderancia, entre los establecimientos con más de 50 trabajadores –casi el 40 % del total–, mientras que las gráficas y las empresas de servicios agrupan a una mayoría de emprendimientos que emplean a menos de 50 trabajadores, repartiéndose esta proporción con cierta uniformidad en el resto de las categorías. También se destacan, dentro de las empresas con más cantidad de trabajadores, las de cerámicos y textiles.

Distribución de los trabajadores según ramas

Rama	Cantidad de trabajadores		
	1 a 20	21 a 50	Más de 50
Metalúrgica	25%	23%	39%
Otras manufacturas	25%	22%	16%
Alimenticia	17%	10%	16%
Otros servicios	13%	23%	8%
Textil	8%	7%	15%
Gráfica	8%	13%	0%
Cerámicos	4%	0%	8%
Totales	100%	100%	100%

Si se observa la información referida a la distribución de las empresas según ramas de actividad dentro de cada una de las grandes regiones, se comprueba el perfil fuertemente industrial de las ERT del Gran Buenos Aires que concentra el 70% de los establecimientos de ese tipo: las empresas metalúrgicas (35%), los otros emprendimientos industriales agrupados como Otras manufacturas y las empresas de productos cerámicos. En tanto que en la Ciudad Buenos Aires nos hallamos con un panorama más diversificado, con predominio de las empresas de servicios, alimenticias, textiles y una gran concentración del sector gráfico, casi el total de las empresas de esta rama, el 25% del conjunto del universo. Simultáneamente, en el Interior, la actividad preponderante sigue siendo la metalúrgica, aunque con un porcentaje algo menor al del GBA, y en el caso de las empresas vinculadas a la alimentación ese porcentaje asciende a 21.

### Distribución porcentual de las ERT por gran región según ramas

Rama	Gran Región		
	Ciudad de Bs. As.	GBA	Interior
Metalúrgica	6%	35%	29%
Gráfica	25%	5%	0%
Textil	13%	8%	7%
Alimenticia	13%	11%	21%
Otros servicios	19%	3%	21%
Otras manufacturas	12%	30%	14%
Salud	13%	3%	7%
Cerámicos	0%	5%	3%
Total	100%	100%	100%

En síntesis, el fenómeno de las ERT ocupa una cantidad considerable de establecimientos y trabajadores, que si bien no representa una porción significativa del aparato productivo nacional ni un porcentaje relevante de la Población Económicamente Activa no deja de ser por ello un movimiento social y políticamente importante, no tanto por su dimensión cuantitativa, sino por su irrupción como una práctica económica novedosa de respuesta a la crisis por parte de los trabajadores, una modalidad de lucha obrera que busca dar respuesta en forma colectiva al problema de la desocupación y del cierre de unidades productivas y como un ejemplo de superación por parte de sus protagonistas de las formas de producción y

## *Las empresas recuperadas en la Argentina*

de gestión tradicionales en el capitalismo. Desde este punto de vista, la relativa pequeñez del fenómeno es superada por la dimensión de su potencialidad y su ejemplaridad para el conjunto de la clase trabajadora, para la cual la posibilidad de pasar por situaciones similares es una realidad palpable y cotidiana.



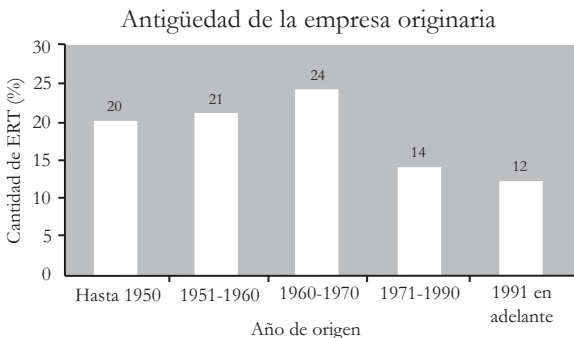
# Capítulo III

## Características de las ERT como unidades productivas

A continuación, analizaremos con mayor detalle las ERT a partir de la muestra de 72 casos relevados, cuyas características generales ya hemos explicado.

Una primera aproximación requiere un dato básico: cuáles son las empresas que desembocaron en este proceso y qué características tienen como unidades productivas. En otras palabras, se trata de saber si aquellas empresas que los trabajadores lograron recuperar tienen características comunes, si hay algún patrón de regularidad que permita analizar cuáles son los factores que las llevaron a la quiebra y al proceso de recuperación subsiguiente. Se sabe de modo general que las políticas neoliberales de la década de 1990 tuvieron como resultado una profunda desindustrialización del esquema productivo del país, provocaron el cierre de miles de empresas y un aumento descomunal de la desocupación, y modificaron en forma radical la estructura económica y social argentina. Las ERT son, en principio, una muestra de las unidades productivas que atravesaron ese proceso, con un desenlace inesperado, que es la recuperación y gestión de las mismas por sus propios trabajadores. En ese sentido, nos parece importante tener una aproximación a qué tipo de empresas eran estos establecimientos antes de pasar a ser gestionadas por los trabajadores.

El siguiente gráfico muestra la antigüedad de la unidad empresarial original:



*Nota: El 9% restante no registra datos de origen*

El gráfico muestra que en un 65% de los casos, esto es, la sumatoria de las tres primeras columnas del gráfico, las empresas recuperadas son del parque industrial previo a los procesos de reconversión productiva que comienzan a ensayarse a partir de 1976, mientras que solo un 26% de las empresas recuperadas son de un parque industrial más moderno. De estas, solo el 12% corresponden a empresas creadas durante la década del 90.

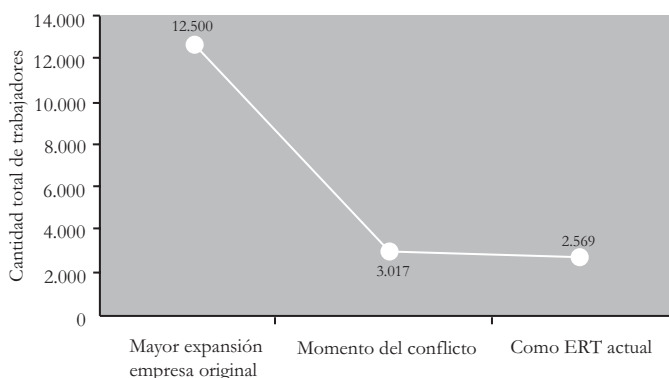
Así podemos ver que en el universo de las empresas que han sido recuperadas por sus trabajadores se repite una tendencia del proceso de desindustrialización que se impuso en el país, donde la mayor parte de los establecimientos desaparecidos en los 90 corresponden a aquellas empresas que surgieron en el marco de la segunda etapa del proceso de industrialización sustitutiva, precisamente en la década de mayor dinamismo industrial de la historia argentina.

Es oportuno recordar que en la primera mitad de los años 70 comienzan a producirse grandes conflictos fabriles por la intención patronal de regimentar aún más las duras condiciones de trabajo en la gran industria de características fordistas. En estos años comenzamos entonces a avizorar las principales tendencias a los cambios en la organización de la producción, la modernización tecnológica y la precarización laboral que finalmente comenzarían a aplicarse con la dictadura militar y que continúan hasta nuestros días.

Por otra parte, en cuanto al 26% correspondiente al período 1971-2004, cabe acotar que en su mayor parte pertenecen al sector PYME (menos de 100 trabajadores), ya que el proceso de externalización de actividades del sector de la gran industria trasladó capacidades productivas hacia sectores de la pequeña y mediana empresa. Igualmente este sector también nos muestra otra de sus características salientes, puesto que esas empresas también sufren un fuerte proceso de achicamiento. Es interesante destacar que en todos los casos de empresas recuperadas son los trabajadores que vivieron todo o gran parte del proceso de deterioro industrial y de flexibilización laboral los que finalmente toman las unidades productivas bajo autogestión.

Para ilustrar esto último, podemos ver las dimensiones de las actuales ERT en el momento de mayor expansión de la empresa originaria, considerando la cantidad de trabajadores que ocupaban y compararlo con la de las mismas empresas una vez recuperadas (es decir, luego de atravesar el duro proceso de decadencia, conflicto y recuperación). Esta comparación nos va a permitir ver la diferencia entre ambos momentos y también la potencialidad de estas mismas unidades productivas si pudieran funcionar a plena capacidad.

Cantidad total de trabajadores de la muestra en el proceso de desindustrialización y recuperación

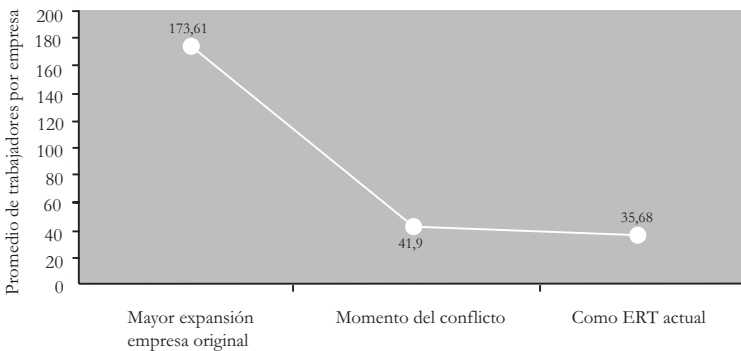


Este gráfico muestra claramente las dimensiones de la pérdida de empleos durante el proceso de desindustrialización y precarización del empleo en los años 90. La cifra correspondiente a la categoría “mayor expansión de la empresa original” no indica un número exacto, tomado en un mismo momento temporal, sino la suma de la cantidad de puestos de trabajo que el conjunto de 72 ERT de la muestra ocupaba en el momento de mayor expansión de la empresa que, posteriormente, se convirtió en recuperada por sus trabajadores. Es decir, se trata de una cifra construida a partir de comparar momentos de cada empresa que pueden no haber coincidido en el tiempo, si no en haber sido el máximo de puestos de trabajo ocupados por dicha empresa en su mejor etapa, generalmente en la década del 80, puesto que se corresponde con la memoria de los trabajadores actuales. Por lo tanto, indica lo que este grupo de actuales ERT fue capaz de ocupar en su mayor expansión como empresa en cuanto a la cantidad de trabajadores empleados. La diferencia entre este número y los más próximos a la actualidad es muy variable entre caso y caso, pero la suma del conjunto muestra a las claras el proceso de deterioro empresarial por las que las ERT atravesaron previamente al conflicto final. Cuando este se da, el total de trabajadores había descendido de 12.500 a poco más de 3.000, de los cuales unos 400 abandonan la empresa en el curso del difícil proceso de volver a poner la fábrica en producción bajo autogestión. La pérdida, en este sentido, y teniendo en cuenta lo dramático del proceso vivido, es bastante menor que la anterior. El promedio de trabajadores empleados por empresa desciende de casi 180 a poco más de 35 (la diferencia con el promedio, bastante más alto, que arroja el cálculo total reside en la ausencia de algunas empresas muy grandes que no fueron

encuestadas, entre las cuales se destaca el Ingenio La Esperanza, en Jujuy, que emplea a 2.200 trabajadores, y que altera bastante con sus dimensiones el promedio total y suma casi un 30% del total de trabajadores de ERT).

Lo que estas cifras muestran es que, haciendo la salvedad de que muchas de estas empresas posiblemente podrían mantener en la actualidad un nivel de productividad más alto al del momento de mayor cantidad de empleados con menos mano de obra, por las transformaciones estructurales de la organización del trabajo vividas en los últimos años a nivel mundial, o por condiciones macroeconómicas muy distintas en el país, la capacidad de recuperación de fuentes de trabajo de las empresas recuperadas está lejos de haber alcanzado su techo. Sin embargo, quizá sea demasiado esperar que los trabajadores, por sí solos, recuperen esa cantidad de puestos de trabajo para la economía del país sin un apoyo decidido por parte del Estado. Una vez más, la política pública ausente debería constituirse en el elemento decisivo para impulsar esta recuperación. Ésa es una responsabilidad que los trabajadores de las ERT, en este momento, están asumiendo como propia, pero que corresponde a toda la sociedad y, por lo tanto, al Estado nacional. La reincorporación de estas empresas al aparato productivo nacional no solo beneficia a quienes llevan adelante el proceso, sino a los potenciales trabajadores de las que están lejos de funcionar a todo su potencial, y también a miles de puestos de trabajo indirectos, generados por la mera puesta en marcha de las ERT.

Promedio de trabajadores por empresa



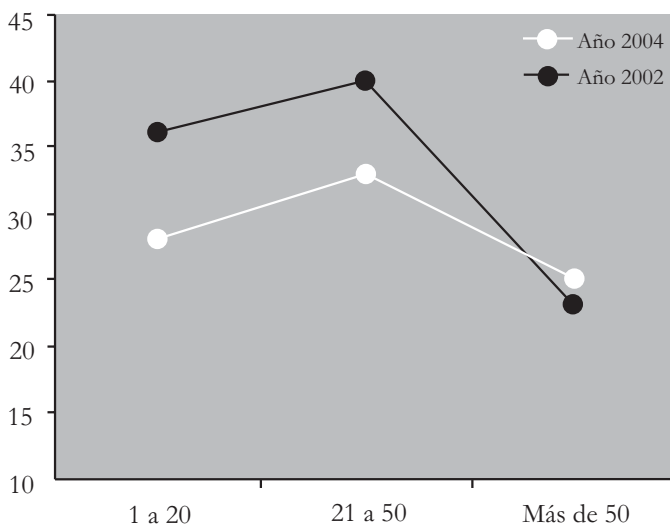
Esta información tiene su continuidad en el perfil actual de las ERT clasificadas por cantidad de trabajadores. Si las distribuimos en los rangos siguientes: “hasta 20”, “de 20 a 50”, y “más de 50” vamos a poder apreciar claramente el factor de achicamiento de las empresas, que en su mayoría corresponden a los dos primeros rangos, es decir, empresas que ocupan a



## Las empresas recuperadas en la Argentina

menos de 50 trabajadores. El achicamiento de las unidades productivas es palpable, tal como se ve en el gráfico. En 2002 esta distribución era similar: el universo de las ERT no se ha modificado demasiado en este punto a pesar del aumento de casos, continuando la tendencia general.

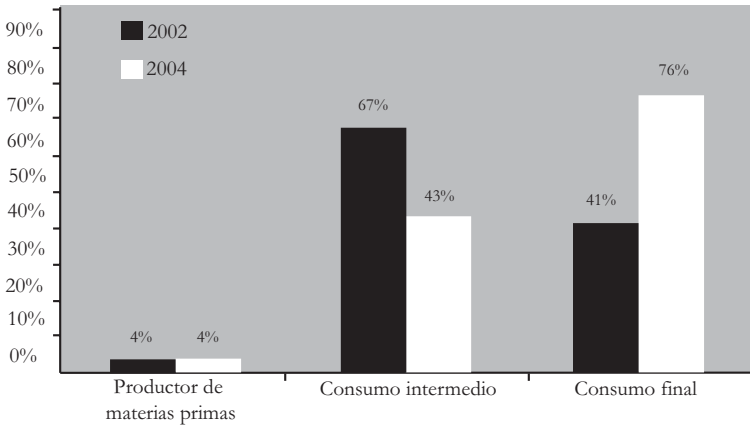
Cantidad de trabajadores de las ERT según rango



*El promedio total es de 57 trabajadores sobre 161 casos, en el año 2004 (sin contar el ingenio La Esperanza ese promedio desciende a 43,3 trabajadores) y de 52 trabajadores sobre 59 casos, en el año 2002.*

En el siguiente gráfico podemos observar el tipo de producción de las ERT. Este dato indica que un importante porcentaje de las empresas forma parte de cadenas productivas, es decir, producen para otras unidades empresariales que las utilizan como insumo para el producto final. Aun cuando el 76% de las respuestas indiquen que se produce para consumo final, hay un número importante de ERT que producen para ambas categorías. La importancia de esta puntualización radica en la significación de la inserción en el mercado de las ERT y en que difícilmente las que destinan su actividad al consumo intermedio, en general insumos industriales, puedan integrarse a cadenas de economía social o solidaria, entendidas éstas como emprendimientos mayoritariamente destinados al consumo final y, especialmente, al consumo popular. Comparando con el relevamiento anterior, en que el consumo intermedio implicaba el 67% de las respuestas, podemos notar que la tendencia del último año fue la recuperación de empresas que destinan su producción al consumo final.

## ERT por tipo de producto



*Nota: La suma total no da 100% debido a que existen empresas que producen simultáneamente para más de un tipo de consumo.*

## Capítulo IV

### El proceso de recuperación de empresas

Los procesos de autogestión protagonizados por los trabajadores tienen una larga historia que se remonta a las primeras experiencias cooperativas en la Inglaterra industrial de mediados del siglo XIX. En América Latina, especialmente cuando surgieron a partir de situaciones de conflictividad y lucha obrera, dichos procesos se dieron en contadas ocasiones y en coyunturas políticas y económicas excepcionales, como en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular. La experiencia de los trabajadores en la Argentina sólo conocía algunos y limitados casos —excluyendo de esta categoría el vasto movimiento cooperativo de arraigada tradición— en las décadas del 70 y del 80.

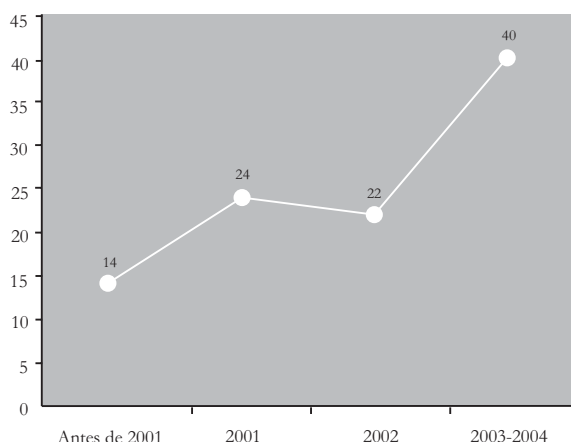
El fenómeno de las empresas recuperadas, tal como lo conocemos actualmente, es decir, la puesta en marcha por los trabajadores de empresas quebradas, legítima o fraudulentamente, frente al peligro cierto de ser arrojados a la desocupación estructural, es un proceso asociado a otro tipo de situación socioeconómica, generada a partir de las políticas regresivas neoliberales, hegemónicas a partir de los años 90. Se trata, entonces, de una respuesta de los trabajadores a una situación de extrema necesidad en medio de un proceso de desindustrialización que se mostraba como irreversible. Las herramientas gremiales tradicionales, insuficientes para dar una respuesta eficaz y evitar el pasaje del trabajador a la condición de desocupado sin perspectivas futuras, más el ejemplo cotidiano de las luchas de los trabajadores desocupados por sobrevivir, dieron paso a una nueva estrategia, costosa y conflictiva, pero percibida por sus protagonistas como la única salida posible para conservar las fuentes de trabajo. Esto marca una gran diferencia con los procesos precedentes de autogestión, enmarcados en posturas obreras ofensivas en contextos favorables al desarrollo de prácticas cuestionadoras del capitalismo, y políticamente concebidas como tales. En el caso de las ERT que analizamos, si ese tipo de posiciones surgen, lo hacen a partir de la experiencia.

La evolución de los casos de empresas recuperadas a lo largo de la década muestra claramente esta particularidad del fenómeno en la Argentina. Si bien existen algunos casos durante la década del 90, estos se encuentran por lo general más próximos a la finalización de la misma y corresponden a procesos que se convirtieron, en su mayoría, en

emblemáticos, como algunos en la zona de Quilmes en el sur del Gran Buenos Aires, que contaron con el apoyo material y político de la Unión Obrera Metalúrgica de esa seccional, y otros que fueron surgiendo a medida que la crisis neoliberal de la industria se iba profundizando, como el caso de IMPA en la Ciudad de Buenos Aires.

El 14% que se muestra en el cuadro siguiente como anterior a 2001 corresponde a estas empresas que iniciaron el camino de recuperación de fuentes de trabajo. En 2001, y acorde con el alto grado de conflictividad social que se expresó en diciembre de ese año, las experiencias se multiplicaron rápidamente para sostener un fuerte incremento en el periodo 2003/2004, con un alto porcentaje situado en el 2003. En este sentido, a partir de la crisis de diciembre de 2001, las distintas formas de resistencia comenzaron a gozar de una mayor visibilidad pública, y el fenómeno de las empresas recuperadas se convirtió en un movimiento observado con atención por la sociedad, al poner nuevamente al trabajo en un lugar de centralidad en un contexto de crisis económica masiva y desocupación en expansión, y la toma de unidades productivas como un mecanismo válido, posible, que podía ser imitado.

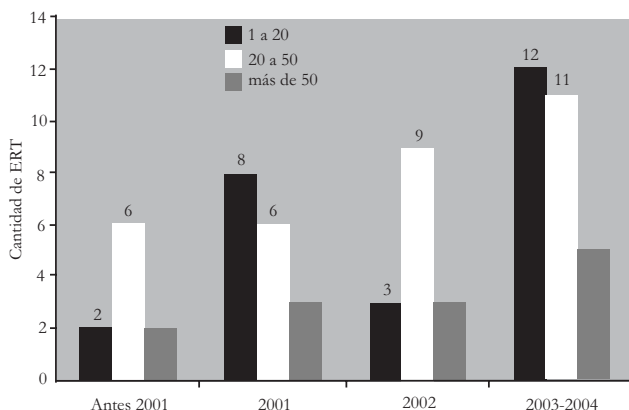
ERT por año de ocupación



Si comparamos la evolución de las ocupaciones de empresas a lo largo del tiempo con respecto a la cantidad de trabajadores de cada una de ellas, nos encontramos con una preeminencia de las fábricas que ocupan a entre 20 y 50 trabajadores, solo superada por las pequeñas (menos de 20) en 2001 y en los casos más recientes. La expansión del fenómeno en empresas que ocupen a más de 50 operarios es reducida, con pocos casos en todos los períodos.

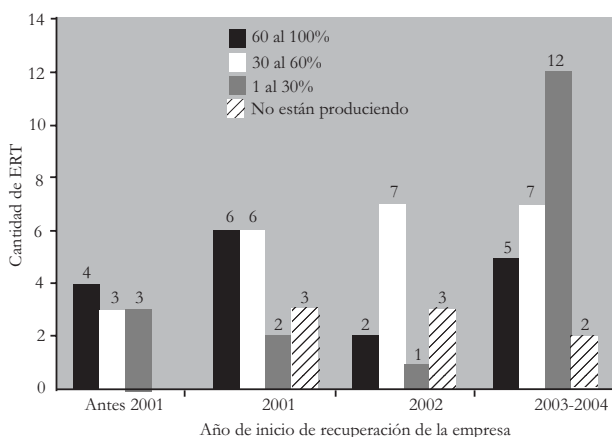
## Las empresas recuperadas en la Argentina

ERT según cantidad de trabajadores por año de recuperación



Otro cruce importante de información respecto de la evolución de las ERT en los últimos años refiere a la recuperación de la capacidad de producción. Los datos obtenidos dan una medida de las dificultades que los trabajadores tienen para alcanzar los niveles de producción previos. Estas dificultades obedecen a diversas causas que analizaremos más adelante, en las que inciden los factores macroeconómicos, las problemáticas legales, la falta de condiciones para tener acceso a capital de trabajo y las dificultades propias de los procesos de autogestión en condiciones conflictivas. A la vez, la información recabada muestra la capacidad de los trabajadores de revertir estos problemas, y cómo se van resolviendo a través del tiempo.

Nivel de producción por año de recuperación



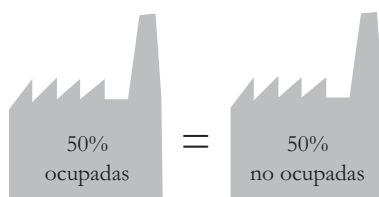
Es notable cómo el nivel de producción es mayor cuanto más antigua es la empresa en su funcionamiento como recuperada. Las ERT más recientes tienden a estar produciendo en un nivel menor al 30% de la capacidad instalada, y el mayor porcentaje de ERT que recuperaron una importante porción de su capacidad productiva anterior lo hallamos entre las más antiguas. Al mismo tiempo, este cuadro demuestra que las dificultades no han desaparecido ni siquiera entre las más antiguas, de las que algunas no han logrado recuperar niveles significativos de productividad. Por otra parte, es notable también cómo nos encontramos con casos de hasta más de tres años de conflicto que aun no han logrado ponerse en producción, si bien no hay ninguna ERT que no produzca que sea anterior a 2001. Esto implica que, por un lado, no hay empresas recuperadas que no han logrado volver a la producción que lleven más de cuatro años de conflicto, pero esta reflexión solo es posible para las existentes en la actualidad. Viendo las cosas desde otro ángulo, podemos decir que los procesos iniciados en esas fechas que no lograron recuperar la capacidad productiva, es decir, que no han conseguido volver a funcionar como empresas, no han sobrevivido.

Si comparamos con 2002 —cuando un 17% de las empresas no estaba produciendo, un 36% lo estaba haciendo hasta la tercera parte de su capacidad, un 29% producía entre el 31% y el 60%, y menos de la cuarta parte, a más del 60% de su potencial—, podemos ver que a lo largo del tiempo las ERT van logrando volver a poner los establecimientos en producción, y que la ausencia de políticas públicas destinadas a facilitar este proceso, entre otras cuestiones, impacta sobre los tiempos en que esto se da y, en algunos casos, sobre la viabilidad del proceso.

Otro factor que incide en la capacidad de los trabajadores para volver a poner la empresa en producción bajo su gestión es la conflictividad del proceso vivido. No es lo mismo pasar a gestionar la fábrica mediante un acuerdo o negociación con los patrones que luego de un proceso de lucha de varios meses, incluso años, con desalojos y alto nivel de conflictividad. El impacto sobre la capacidad de recuperación de la unidad productiva es importante, y se aprecia en la evolución temporal de la capacidad de producción de los establecimientos. Este punto tiene su importancia, pues la idea que en general se tiene de los procesos de recuperación de empresas se centra casi exclusivamente en la “ocupación”. La consigna del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (“Ocupar, Resistir, Producir”) lo reafirma, así como la mayoría de los casos que son difundidos por los medios o por la prensa de los partidos de izquierda. La existencia de ERT que no atravesaron por el proceso de ocupación es poco conocida, pero es, sin embargo, significativa. El siguiente gráfico, que muestra esta situación, está confeccionado a partir de una pregunta directa: ¿hubo

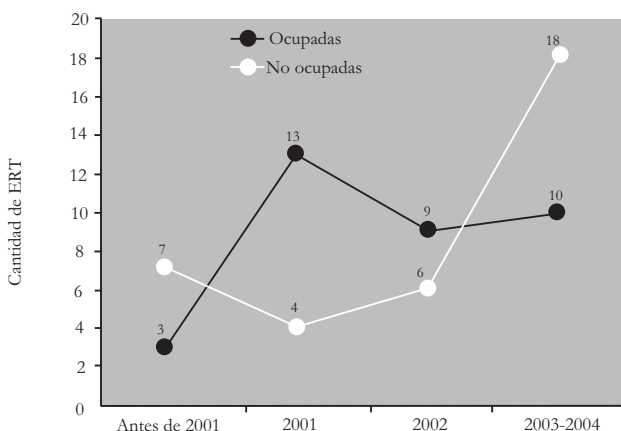
ocupación? Pero hay que hacer la salvedad de que, a pesar de lo clara que parece, generó problemas de interpretación. Muchos trabajadores no perciben como una “toma” el hecho de permanecer en sus puestos de trabajo, aun cuando el empresario se haya fugado o intentado expulsarlos, especialmente a partir de que uno de los movimientos que los agrupa modificó su discurso inicial para negar las tomas y ocupaciones como herramienta de lucha, no obstante haberlas practicado en gran cantidad de casos. A pesar de ello, el número de procesos que no debieron atravesar el conflicto en su expresión más fuerte –pues aun cuando no haya habido toma, siempre hay conflicto, y como tal se vive– es realmente muy importante.

Porcentaje de ERT ocupadas y no ocupadas en el proceso de recuperación



A partir de esta constatación, surge como cuestión relevante la comparación de estos procesos entre sí en algunas cuestiones fundamentales. El siguiente gráfico muestra la evolución de la proporción de ERT que pasaron por procesos de mayor y de menor conflictividad.

Ocupaciones por año



La cantidad de ocupaciones fue significativa en el período 2001-2002, el más álgido de la crisis, y disminuyó en 2003. Esto se puede interpretar a partir de la experiencia ganada por los trabajadores y del consenso social obtenido en la lucha por la recuperación de fuentes de trabajo, que permitió en muchos casos que las empresas pasaran a manos de los obreros con menos conflictividad que en años precedentes. Por otra parte, en los años anteriores a 2001 se puede observar la dificultad existente para sostener el éxito de los procesos en condiciones de conflicto intenso, lo que realza la importancia de la lucha en aquellos casos en que se logró superar esa situación.

Los procesos de ocupación implican claramente una dificultad importante a la hora de volver a poner en producción la empresa. Esto no significa, obviamente, que sea preferible no ocupar para poder producir mejor: en todas las ocasiones en que los obreros debieron tomar la planta, la ocupación se dio porque las circunstancias obligaron a ello como única manera de evitar el cierre de la empresa y, por consiguiente, el paso irremediable a la desocupación estructural de los trabajadores.

Las ocupaciones se dieron en condiciones distintas a las que el movimiento obrero argentino conoció históricamente: la toma de la fábrica fue siempre una medida de último recurso en el marco de un conflicto gremial, una herramienta extrema con un objetivo claro dentro de la dinámica de la lucha entre capital y trabajo. Terminada la ocupación, fuera cual fuese el resultado, la empresa volvía a ser gestionada por sus patrones. En los casos que analizamos, esa realidad se alteró en lo fundamental: la fábrica fue tomada como forma obligada para garantizar la continuidad de la fuente laboral, muchas veces ante el abandono de los propietarios o contra la intención de estos de cerrar la empresa. El conflicto salarial o gremial de otra naturaleza desapareció, y la lucha se transformó en la posibilidad o no de seguir trabajando, lo cual se tradujo en una única opción, volver a poner la fábrica en funcionamiento. Ante la ausencia de los propietarios, eso significó la autogestión. Si no hubo ocupación, pero se llegó al mismo resultado, es porque no fue necesaria, y la recuperación de la empresa se dio a través de negociaciones con los antiguos dueños, o por vías legales u otras formas. Esas circunstancias dieron por resultado, en general, un menor desgaste de los trabajadores y mejores condiciones para la puesta en producción. En algunos casos, incluso, esto se dio sin que la empresa dejara de producir ni saliera del circuito económico, con todas las ventajas que eso implica. Sin embargo, hay una experiencia colectiva importante y cualitativamente diferente que estuvo ausente. La incidencia del grado del conflicto en el nivel de producción se ve



claramente en la siguiente tabla:

ERT ocupadas y no ocupadas por nivel de producción

ERT	60 al 100%	30 al 60%	1 al 30%	Está produciendo
Ocupada	5	13	5	3
No ocupada	12	10	3	1

La incidencia del conflicto en el nivel de producción se ve claramente. Son muchas más las ERT que producen en los niveles superiores que no han pasado por el proceso de ocupación que las que sí lo hicieron, así como es a la inversa entre las que no están produciendo o lo hacen en bajo nivel de acuerdo a la capacidad instalada.

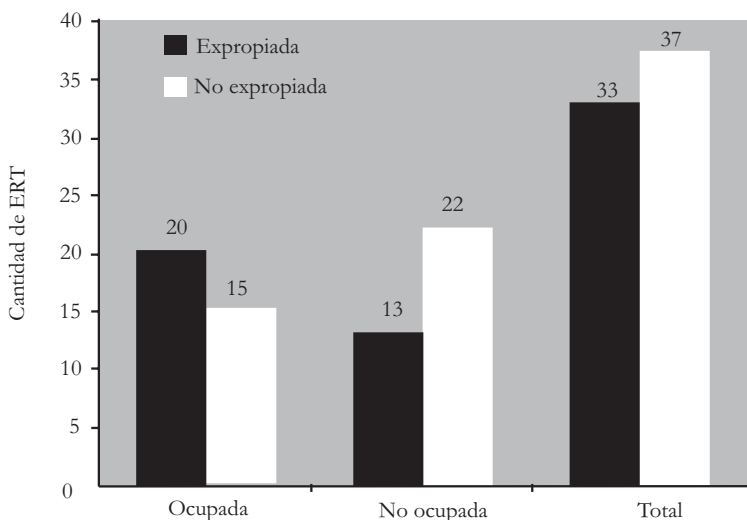
Si distribuimos las ocupaciones por gran región, se observa que tienen mayor incidencia en el Interior —donde las condiciones políticas son en general más desfavorables para los procesos de recuperación de empresas— y en Capital Federal. La proporción es ligeramente inversa en el Gran Buenos Aires.

ERT ocupadas y no ocupadas por Gran región

ERT	Ciudad de Bs.	GBA	Interior
Ocupadas	10	17	8
No ocupadas	7	22	6

El proceso conflictivo también incide en el tipo de resolución que se alcanza, ya que, como se señaló en la Introducción, las expropiaciones son temporarias, y, mientras el Estado no dé un marco jurídico apropiado, siempre tienen carácter provisorio, salvo en los contados casos en que los trabajadores logran comprar sus empresas en remate. Recientemente se dio un paso importante en ese sentido en la Ciudad de Buenos Aires, donde la legislatura sancionó una ley de expropiación definitiva, con cargo a las cooperativas en un plazo de 20 años, de las 13 ERT que habían sido expropiadas temporariamente en la ciudad. La situación, sin embargo, sigue siendo comprometida en el resto del país y para otros casos no contemplados por esta ley en la misma Buenos Aires.

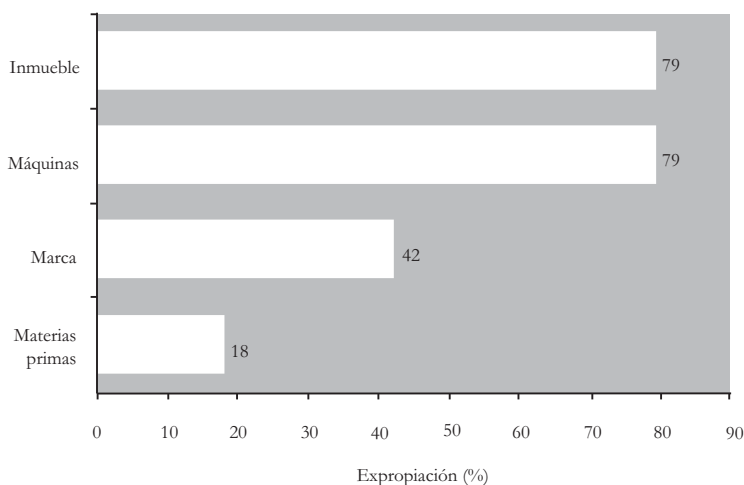
## Relación entre ocupación y expropiación



Queda claro que si la ocupación puede ser vista como una limitación a la hora de volver a poner en producción la empresa, es a su vez una ventaja cuando se trata de presionar al poder político para dar una solución jurídica a la situación. El conflicto es traumático y desgastante, pero constituye en general una forma eficaz de hacer tomar cartas en el asunto a los legisladores que sancionan las expropiaciones. Además, y como ya se mencionó, muchas empresas que no atravesaron por procesos de toma se beneficiaron de la experiencia anterior de quienes sí lo hicieron para capitalizar en su favor la posibilidad de la expropiación y presionar a quienes toman esas decisiones.

Sin embargo, hasta el momento sigue siendo mayor la cantidad de ERT que no han conseguido la expropiación (53%), y estas, salvo las trece de Capital Federal, son temporarias. Las expropiaciones se dieron con exclusividad en la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires, y recién en agosto de 2004 se logró la sanción de una ley de expropiación en la Provincia de Santa Fe, donde una importante cantidad de empresas fueron a remate ante la negativa de los poderes públicos provinciales a otorgar esa salida. En los casos en que estas expropiaciones se han dado, estas han sido principalmente sobre las maquinarias y los inmuebles, y en menor medida sobre la marca y la materia prima, como se muestra a continuación.

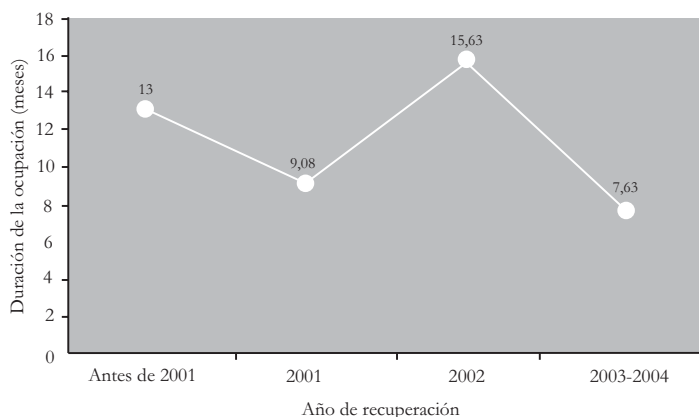
¿Qué fue expropiado?



*Nota: La suma es mayor al 100% debido a que por lo general las expropiaciones son de más de una de estas categorías.*

Otro dato interesante es el que da cuenta de la duración del conflicto. Las ocupaciones de fábricas en el caso de conflictos gremiales no suelen ser de larga duración, porque la dinámica de las relaciones entre capitalistas y trabajadores no soporta conflictos de esta intensidad por largo tiempo sin recurrir a los mecanismos regulatorios del Estado o solucionarse de alguna manera, favorable o desfavorable a los trabajadores. En el caso de las ERT, donde, o bien los propietarios de la empresa desaparecieron, o su interés es terminar con la existencia del establecimiento, la lucha no pasa exclusivamente (o no pasa de ninguna manera) por torcerle el brazo a la patronal, sino por conseguir el permiso legal para funcionar, o por generar las condiciones para poder hacerlo, la mayoría de las veces en situaciones de precariedad absoluta. Las ocupaciones tienen, por lo tanto, larga duración, y muchas veces el principal enemigo es el tiempo que pasa hasta poner en funcionamiento la unidad productiva, tiempo que los trabajadores deben aguantar sin percibir remuneración alguna, dependiendo de la solidaridad de vecinos, de otros trabajadores o de algún subsidio o beneficio de organismos estatales muy diversos. Estos procesos son desusadamente largos, lo cual permite apreciar el tipo de dificultades que deben afrontar los trabajadores en su lucha por recuperar la empresa.

### ERT por año de recuperación según la duración del proceso de ocupación



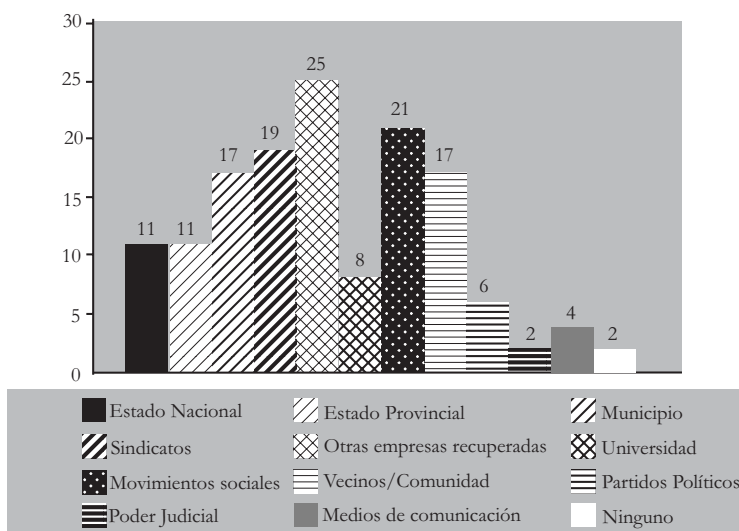
El 2002 aparece como el momento más difícil para la solución de los casos que se desarrollaron a partir de ese año. La duración promedio superó el año de duración, lo que no significa necesariamente que no hayan estado produciendo en todo ese tiempo, sino que es el tiempo transcurrido entre la ocupación de la empresa y el momento percibido por los trabajadores como el de solución de los principales obstáculos legales para poder empezar su gestión, sea mediante la expropiación temporaria, la continuidad laboral otorgada por el juez o cualquier otra instancia a partir de la cual se da por terminada la etapa de mayor incertidumbre y empieza a funcionar como una empresa autogestionada.

Esta dimensión de la ocupación, menos espectacular de lo que la palabra sugiere, aunque no por ello menos traumática, adquiere mayor visibilidad ante la evidencia de que la represión abierta no fue la más frecuente de las formas intimidatorias utilizadas por el Estado para impedir o desalentar las ocupaciones, por lo menos en los años de mayor debilidad y deslegitimación de los organismos estatales. De los casos en que hubo ocupación, solo hubo represión en un 22,9% de los mismos, es decir, en ocho ocasiones. Sin embargo, en los meses inmediatamente posteriores a la conclusión de la fase de campo de este relevamiento, hubo tres oportunidades más, muy seguidas una de la otra, en que se apeló a la represión para desalojar plantas y establecimientos ocupados por los trabajadores o para dar respuesta a reclamos diversos, en lugares tan diferentes y distantes entre sí como Pigüé en la Provincia de Buenos Aires, la Provincia de San Juan y el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se trató del desalojo de los trabajadores de la planta de Gatic en Pigüé, posteriormente expropiada y reocupada; del Hotel Nogaró en San Juan y de la farmacia Franco Inglesa en la Ciudad de Buenos Aires. En estos dos últimos casos no se ha logrado hasta el momento el regreso de los trabajadores a los establecimientos.

Otro aspecto de suma importancia a la hora de asegurar el éxito de los procesos, especialmente en las primeras y más difíciles etapas, fue la solidaridad y el apoyo externo a los trabajadores directamente implicados. Esto significa tanto los brindados por otros movimientos sociales, por vecinos –organizados en asambleas o no–, por las demás empresas recuperadas –como movimientos o en forma individual–, y por diversos organismos del propio Estado.

Apoyos para la recuperación de la empresa



A pesar de la diversidad observada que, de alguna manera, demuestra también la legitimidad social y política de que gozan las luchas de los trabajadores por la recuperación de sus fuentes de trabajo, se advierte una clara preponderancia de la movilización social como forma de apoyo mayoritaria hacia los procesos de ocupación de fábricas y empresas. Diversos movimientos sociales, especialmente organizaciones de desocupados y asambleas barriales –en mayor medida en el convulsionado 2002–, vecinos del barrio, estudiantes universitarios, etc., han mostrado solidaridad y compromiso con una enorme cantidad de casos. Los trabajadores de otras empresas recuperadas, al comienzo en forma aislada y posteriormente organizados como movimientos, son mencionados como el principal y más fuerte apoyo en los momentos clave. Los sindicatos, a pesar de todo, han contribuido en forma decisiva en algunos casos a la supervivencia de algunas ERT, y a medida que avanza el proceso, por lo menos en algunos gremios, su resistencia inicial parece ir quebrándose.

El Estado, por su parte, aparece fraccionado en numerosas y diferentes instancias muy relacionadas con el impacto que cada caso pueda tener en la opinión pública, y su participación librada a veces a la iniciativa de un funcionario o a la capacidad de presión y negociación de los trabajadores. Instancias estatales sin jurisdicción ni capacidad ejecutiva, como la Universidad, aparecen supliendo en ocasiones la falta de política pública y estrategia hacia el sector.

Esta muestra de enorme solidaridad, que los trabajadores han recibido en prácticamente todos los casos, ha generado un saludable retorno en servicios y actitudes solidarias hacia la comunidad que también hacen a la constitución de la identidad de las ERT como empresas con fuertes lazos comunitarios, desde centros culturales y de salud hasta donaciones a colegios y comedores y formación de estudiantes en el oficio a través de prácticas y pasantías. Este ida y vuelta solidario es uno de los aspectos más importantes y llamativos del fenómeno, que lo distinguen de otras luchas y experiencias obreras o de otros sectores sociales.

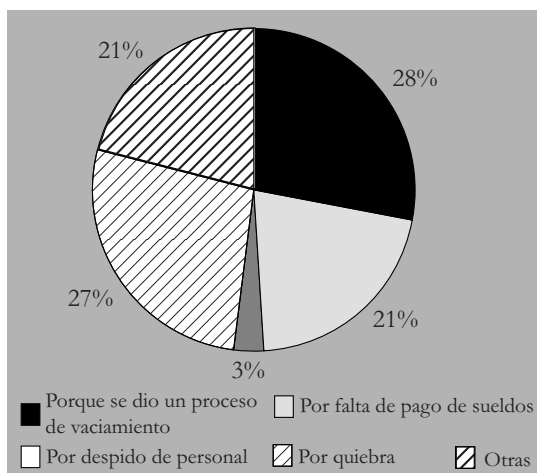
# Capítulo V

## La empresa recuperada como unidad productiva

En este capítulo analizaremos algunas de las características que asumen las ERT desde el punto de vista de la recuperación como unidad empresarial, una vez logrado el control de los trabajadores sobre la empresa. Para ello, uno de los factores que es necesario evaluar es el que concierne a las causas del proceso, o mejor dicho, lo que los trabajadores perciben como tal, según lo explicamos en la Introducción.

Se agruparon en dos categorías las causas que desataron el proceso de recuperación, aunque ambas están vinculadas entre sí: por un lado, las quiebras y procesos fraudulentos caracterizados como vaciamiento de la empresa; por el otro, conflictos gremiales -salarios adeudados, despidos, etc.- que normalmente no desembocarían en la toma del control de la empresa por los trabajadores, pero que, en el caso de las ERT, preanuncian o son sintomáticos del vaciamiento. Los procesos atravesados por la generalidad de las empresas implicaron toda una serie de señales de decadencia empresarial, que en la mayoría de los casos eran percibidas por los trabajadores a través de acciones que afectaban la calidad del trabajo y de la remuneración percibida. Mediante estas medidas de los patrones la empresa se iba achicando, perdiendo puestos de trabajo, precarizando el empleo, disminuyendo, espaciando o hasta suspendiendo el pago de los salarios. Muchas veces los trabajadores sobrevivientes a ese proceso se encontraban de buenas a primeras con la empresa cerrada, o veían cómo desaparecían las máquinas, que iban a parar a otro galpón, generalmente cercano, con el fin de duplicar la empresa en condiciones más favorables de explotación. Por lo tanto, es difícil distinguir, desde lo económico y lo legal, cuál es el límite que separa un vaciamiento de una quiebra legítima sin evaluar cada caso en profundidad. El siguiente gráfico sirve, en este sentido, para ver cómo esto es percibido por quienes fueron las víctimas de estos procedimientos.

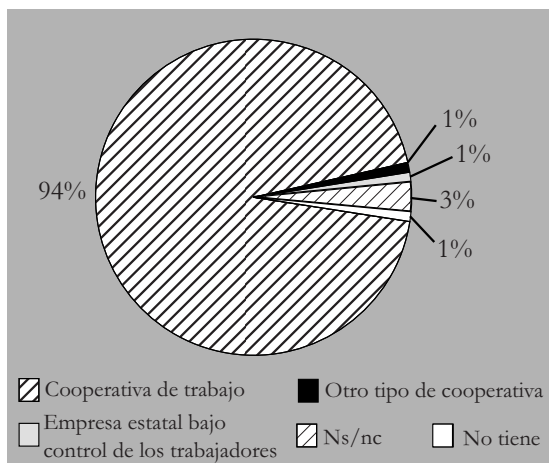
### Distribución porcentual de causas de recuperación de la empresa percibidas por sus trabajadores



Esta percepción es coherente con el contexto de la desaparición de unidades productivas que caracterizó la década del 90 y el proceso de desindustrialización del país, agudizado en la crisis de 2001 y sus consecuencias que se prolongan hasta la actualidad. Los trabajadores que debieron comenzar el camino que lleva a la vuelta a la producción de establecimientos vaciados, fundidos o inviables para la ganancia extraordinaria a la que son aficionados los empresarios argentinos, se enfrentaron con el desafío de tener que darle una figura jurídica a la empresa para poder integrarse al mercado. En el auge de la movilización social posterior al 19 y 20 de diciembre de 2001, cómo hacerlo y por qué fue una discusión que atravesó el movimiento de empresas recuperadas y otros movimientos sociales, y fue tomada principalmente como eje por las organizaciones de la izquierda y algunos medios de comunicación e investigadores. La dicotomía entre cooperativa o estatización bajo control obrero tiñó gran parte de los debates públicos sobre el fenómeno hasta principios de 2003, cuando la realidad comenzó a hacer evidente que esa no era una discusión prioritaria en la agenda de los protagonistas. Una abrumadora mayoría resolvió en la práctica que lo más apropiado era utilizar la figura jurídica de la cooperativa de trabajo, reconociendo en general que se trata de una adopción de conveniencia, y descartando una opción teórica poco probable ante el nulo interés del Estado por hacerse cargo de las ERT. Incluso las empresas que eran abanderadas de esa opción fueron abandonando progresivamente la consigna y pasaron a formar sus propias cooperativas.



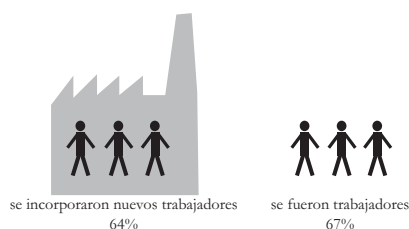
Distribución porcentual según figura jurídica de las ERT



La recuperación de empresas es, a la vez y fundamentalmente, recuperación de puestos de trabajo. El MNER plantea, por ejemplo, que la recuperación de empresas puede sumar al mercado de trabajo cientos de miles de puestos directos y otros tantos indirectos si hubiera una política pública dirigida a ello, contribuyendo de esa manera a disminuir el flagelo de la desocupación y a la reactivación del aparato productivo nacional. Pero, al mismo tiempo, el objetivo máximo de las ERT no es solamente poner en marcha las empresas con los trabajadores que sobrevivieron al proceso de quiebre y vaciamiento, sino lograr incorporar nuevos trabajadores, lo cual no solo sería una evidencia del éxito de la experiencia desde lo económico, sino de la capacidad de los procesos de autogestión para generar empleo y, además, hacerlo desde relaciones de trabajo solidarias. Como hemos visto anteriormente, el número de trabajadores empleados por las ERT es relativamente reducido y son pocas las empresas que ocupan a más de 50 trabajadores, ubicándose la gran mayoría de ellas en la categoría de PyMEs. Pero comparando con los puestos de trabajo ocupados por estas mismas empresas en épocas más prósperas, concluimos que no se trata meramente de PyMEs, sino de empresas achicadas en el proceso de desindustrialización neoliberal.

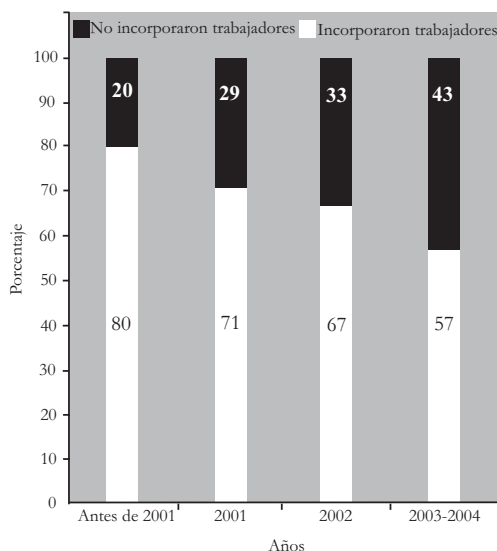
Alrededor de este punto, la creación de puestos de trabajo, las ERT se encuentran con uno de los desafíos más importantes y más interesantes. Sin embargo, las dificultades que los trabajadores deben sobrellevar hacen que la realidad sea muy cambiante en cuanto a esta cuestión. El relevamiento nos muestra que en la mayoría de las ERT hubo rotación de trabajadores, con un reparto parejo de pérdida e incorporación de puestos de trabajo.

## Distribución porcentual por incorporación y pérdida de puestos de trabajo



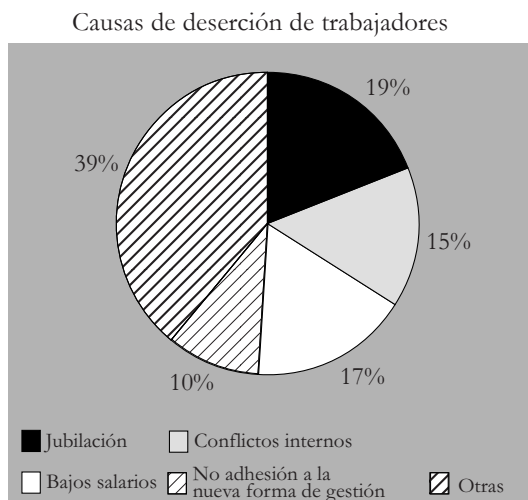
Si cruzamos la incorporación de nuevos trabajadores con la antigüedad como empresa recuperada, se observa una clara progresión: a mayor antigüedad, son más las ERT que han incorporado nuevos trabajadores.

### Incorporación de trabajadores



Sin embargo, esto parece obedecer a un proceso natural de rotación de mano de obra, pues el panorama que se observa en relación con la pérdida de trabajadores muestra una progresión similar. En general, la precariedad y las dificultades por las que atraviesan las ERT hacen que, salvo casos de éxito excepcional, no sean muchos los puestos de trabajo ganados por sobre el plantel de trabajadores originarios en el momento de la recuperación de la empresa. En cuanto a los que se retiran, las causas son variadas, y un alto porcentaje (42%) tiene que ver con los problemas derivados del nuevo proceso que se lleva adelante.

## Las empresas recuperadas en la Argentina



Estos trabajadores que se retiraron de la empresa una vez recuperada o en el curso del conflicto son en la mayor parte de los casos trabajadores que están en condiciones, por su calificación o por otras causas, reales o fruto de su percepción, de conseguir otro trabajo donde no tengan que pasar por los problemas que un proceso autogestivo presenta, en especial a individuos que no eligieron ese camino sino que se vieron forzados a elegirlo. Los trabajadores correspondientes al área de producción, los obreros de planta, son sólo el 22% de los que se fueron de las ERT.

### Trabajadores que se retiraron de la empresa por sector en porcentaje del total

Sector	%
Administrativo	31,1
Técnico	21,1
Profesional	4,4
Ventas	7,8
Producción	24,4
Jerárquico	4,4
Otro	6,8
Total	100,0

Pero el principal factor que hace a la gestión de una empresa recuperada por sus trabajadores es, obviamente, la capacidad de estos para volver a

poner la unidad en producción. Hemos ya visto esa capacidad relacionándola con otros factores, comparando la evolución del nivel de producción con la capacidad instalada existente, y cruzando ese dato con la dimensión procesual de la recuperación de la empresa y con el factor de conflictividad para medir su influencia en la puesta en producción de la ERT. En cuanto a esto, es importante señalar que los datos están contruidos en base a la percepción de los trabajadores sobre ese porcentaje, lo que si bien no los torna inválidos, pues nadie mejor que ellos para conocer su propia planta, sí los hace imprecisos. Es un índice construido a partir de esa percepción, y lo consideramos válido como aproximación.

En ese sentido, el cuadro que sigue precisa un poco más el panorama actual en cuanto a la producción.

### Porcentaje de la capacidad instalada que produce la ERT en agosto de 2004

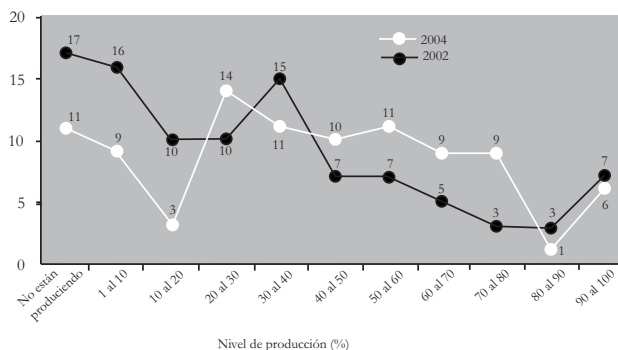
Capacidad instalada	ERT
90 al 100%	6%
80 al 90%	1%
70 al 80%	9%
60 al 70%	9%
50 al 60%	11%
40 al 50%	10%
30 al 40%	11%
21 al 30%	14%
11 a 20%	3%
1 al 10%	9%
No producen en la actualidad	11%
No sabe / no contesta	6%
Total	100%

Comparando esa información con la correspondiente a 2002, encontramos que los niveles de producción son algo más altos que los que se obtuvieron en el relevamiento realizado en ese año. Las ERT que no están produciendo absolutamente nada representan el 11% contra el 17% de 2002, y los porcentajes tienden a ser más bajos en los rangos de baja producción y más parejos en los de alta. El gráfico siguiente muestra esa progresión.

De acuerdo a las zonas, el mayor índice de producción se da en el interior, donde el 93% se encuentra en producción en este momento, contra el 88% de la Ciudad de Buenos Aires y el 87% del Gran Buenos Aires.

## *Las empresas recuperadas en la Argentina*

Capacidad de producción 2002/2004 comparada en porcentaje



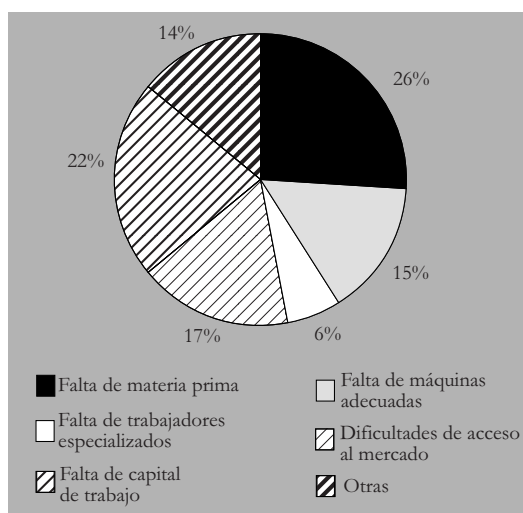
Por rubros, encontramos situaciones diferentes que tienen que ver con cada caso en particular, pero en los rubros mayoritarios se puede observar una tendencia. Presentamos aquí los datos sin agrupar para poder ver la evolución de cada rubro en forma diferenciada.

### Nivel de producción por sectores productivos

Rubro	Nivel de producción (%)				
	60 al 100	30 al 60	1 al 30	No producen actualmente	Ns/nc
Metalúrgica	33	33	28	6	0
Gráfica	33	17	33	0	17
Textil	17	33	33	0	17
Gastronómico	25	75	0	0	0
Vidrio	0	50	50	0	0
Química	25	0	75	0	0
Plástico	33	33	33	0	0
Frigorífico	33	33	0	33	0
Astillero	0	0	0	100	0
Alimenticia	33	33	17	0	17
Cerámicos	0	50	50	0	0
Curtiembre	0	100	0	0	0
Salud	0	0	0	75	25
Educación	50	50	0	0	0
Hotelería	0	0	100	0	0
Maderera/aserradero	0	50	50	0	0
Combustible	0	0	0	100	0
Papelera	100	0	0	0	0

Ahora bien, el análisis está incompleto si no sabemos cuáles son las causas de los bajos niveles de producción. Estas tienen dos vertientes básicas: una que tiene que ver con cuestiones estrictamente económicas derivadas de los problemas de las ERT para iniciar el proceso de producción, desde la carencia de capital de trabajo –sin posibilidades de acceso al crédito–, de infraestructura, etc.; y otra que tiene que ver con problemas que también son económicos, pero relacionados con la gestión, como la falta de trabajadores especializados para ciertas tareas o las dificultades para recuperar o crear nichos de mercado. Nuevamente, la falta de políticas de apoyo dirigidas al sector por parte del Estado es determinante.

Causas de la baja producción

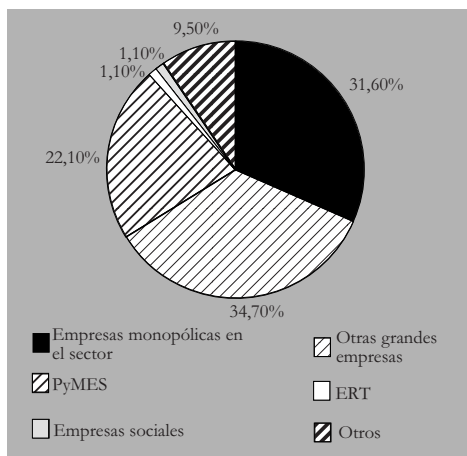


La necesidad de la inserción en el mercado de las ERT para poder mantener el nivel de producción y aumentarlo está dada por numerosas circunstancias, entre ellas, la escasa importancia que el Estado -en sus diferentes órdenes- le da al apoyo a las ERT, y las limitadas relaciones que las mismas han desarrollado con otros emprendimientos de la economía solidaria. Las características de su producción, como mostramos anteriormente, hacen que esta última posibilidad sea más bien limitada. En los siguientes gráficos podemos ver cómo se distribuye el flujo económico hacia y desde las ERT considerando categorías de organización empresaria que hacen al tipo de inserción económica de las mismas. En el primero, se observa el tipo de empresas a las que las ERT compran los insumos, y en el segundo a cuáles les venden sus productos. Es notable

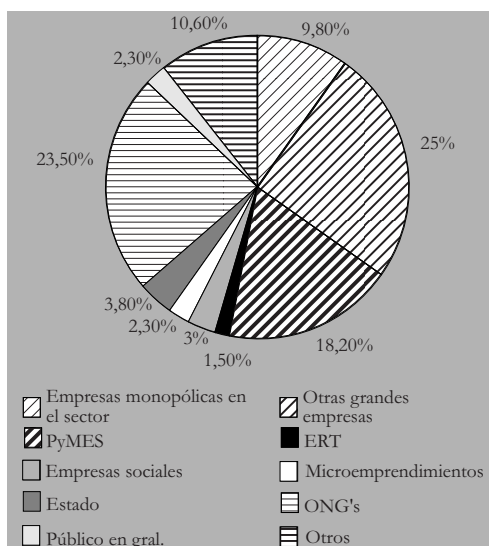
## Las empresas recuperadas en la Argentina

que el peso de las empresas monopólicas y otras grandes empresas sea mayoritario en el rubro insumos, y muy importante en el de las ventas, mientras que las propias empresas recuperadas, otros emprendimientos solidarios y el Estado son porciones minoritarias de este intercambio, especialmente en lo referido a la compra de insumos. Su importancia crece en cuanto a la colocación de la producción.

### Compra de insumos por tipo de proveedor



### Venta de la producción por tipo de cliente



Es llamativo observar en estos gráficos el prácticamente nulo intercambio entre las propias ERT. Aunque esos casos existen, las empresas tienden a reproducir las antiguas redes comerciales de la etapa bajo patrón. Sabiendo que las diferencias entre ellas son enormes y que, posiblemente, no sean tantas las interrelaciones posibles entre ERT, es un aspecto a trabajar la posibilidad de la creación de redes de intercambio y ayuda mutua que pasen, además de por lo político y lo solidario, por lo económico.

Desde este último punto de vista, y en relación con la pretendida etapa favorable a las exportaciones que atraviesa el país a partir de la devaluación, son contadas las ERT que tienen alguna actividad relacionada con el comercio exterior. De las ERT consultadas, sólo el 12,7% declaró tener algún tipo de actividad exportadora. Del 87,3% restante, sin embargo, un significativo 65,9% se declaró con capacidad para exportar. Este es otro punto donde es necesario profundizar, discerniendo hasta dónde esta capacidad es real o mera expresión de deseos, y de existir, analizar las causas y formular una política que incentive desde el Estado la capacidad exportadora, o desde las propias ERT mediante la formación de un equipo especializado, sea desde la Universidad o desde las organizaciones propias.



# Capítulo VI

## La autogestión

Pero el hecho que hace relevante a las empresas recuperadas no es la mera reincorporación de unidades productivas a la economía, sino el proceso autogestionario mediante el cual esta se da. Mientras fuimos recorriendo —las características generales del proceso— el contexto en el cual se desarrollan estas experiencias— poco es lo que los datos relevados muestran acerca de la dinámica interna de los procesos, es decir, de las relaciones de autogestión. Son esas, las relaciones que definen la diferencia entre estas empresas y las tradicionales, incluso aquellas cooperativas que esconden bajo su estatuto y normativas la estructura de una empresa capitalista tradicional.

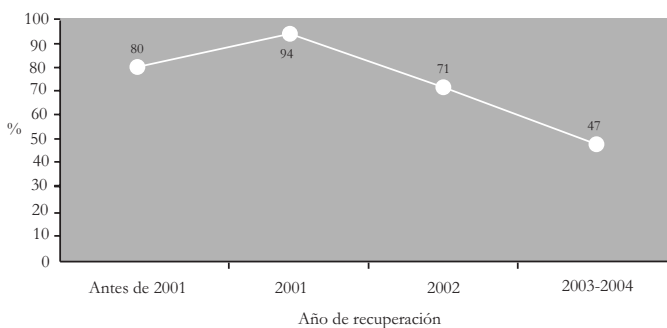
La autogestión no es una definición o un reglamento, sino una dinámica permanente que atañe a las relaciones humanas que se dan en el seno de la producción. Requiere una gestión igualitaria de las relaciones económicas, una construcción en el día a día de una práctica social, económica, política y cultural. Es poco lo que los datos cuantitativos nos pueden hablar acerca de esto. Hasta dónde los procesos de recuperación de empresas desarrollan este proceso es una pregunta que solo se puede contestar desde un análisis pormenorizado y un profundo estudio de campo. Acceder a esa información requiere no solo de un saber académico, sino de un compromiso con el proceso.

Por estas razones, es restringida la aproximación que podemos hacer desde las limitaciones de este estudio a las dinámicas complejas de cada caso. Sin embargo, sí podemos comparar algunas de las expresiones con las que los trabajadores de las empresas recuperadas y sus organizaciones caracterizan las relaciones internas entre trabajadores y los indicadores que ellos mismos eligen a la hora de caracterizar la autogestión en sus empresas. Uno, el básico, es el de la igualdad. “Todos trabajamos lo mismo y repartimos en partes iguales el producto de nuestro trabajo” subrayan. Para que esto sea posible, debe haber una conciencia autogestionaria mínima. La autogestión, por supuesto, no se reduce a eso, es preciso analizar los procesos de toma de decisiones y los mecanismos formales e informales de gestión: los formales los dan la Ley de cooperativas y las instancias de decisión consagradas por el conjunto como válidas (asamblea, comisión directiva, etc.); los informales los da la dinámica cotidiana.

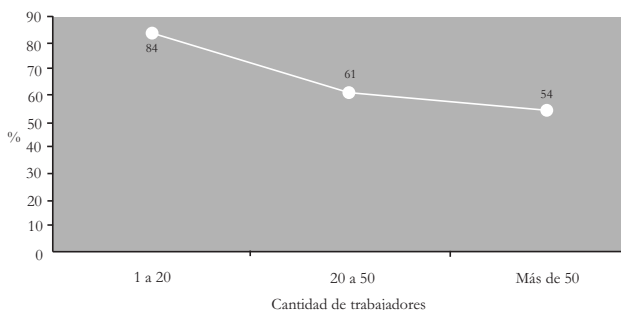
Pero contrastar el discurso de la igualdad con la realidad nos es posible desde ciertos ángulos a partir de los datos relevados. En primer lugar se verá a continuación cuántas ERT mantienen el principio de la igualdad de horas trabajadas. Mayoritariamente es así: el 68% afirma que todos los trabajadores trabajan la misma cantidad de horas. El porcentaje restante, 32%, es, no obstante, bastante alto. Por otra parte, no son pocos los casos donde el entrevistado declara que todos trabajan lo mismo y aclara, poco después, que algunos hacen horas extras, o trabajan más porque están más comprometidos con el proceso. Por otra parte, la cantidad de horas trabajadas promedio es de casi 9 horas diarias, no muy lejos de los valores nacionales.

Si profundizamos un poco, veremos que la cuestión de la igualdad en el trabajo parecería debilitarse en los casos más recientes, mientras que en los más antiguos se respeta en forma abrumadora. Haciendo la misma distinción por cantidad de trabajadores, encontramos que el porcentaje disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa. En las empresas chicas, donde la relación cotidiana es cara a cara, la cuestión igualitaria se mantiene con mayor frecuencia.

Igualdad en horas trabajadas por año de recuperación



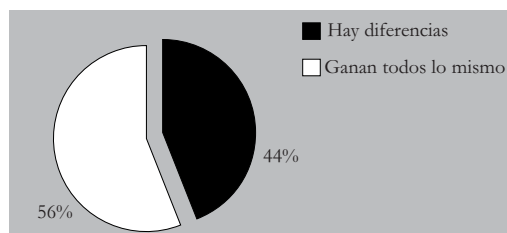
Igualdad en horas trabajadas por cantidad de trabajadores



## Las empresas recuperadas en la Argentina

Pero el aspecto donde el igualitarismo se demuestra mayormente es en el monto de los salarios, o los retiros en la terminología cooperativa. Frente a la pregunta acerca de si todos ganan lo mismo, podemos distinguir entre aquellas empresas donde se gana lo mismo en términos absolutos, aquellas donde el pago de la hora es el mismo, pero no todos trabajan la misma cantidad de horas (el problema aquí es cuál es el criterio de por qué algunos trabajan más horas que otros: la voluntad del trabajador, la decisión del conjunto, la necesidad de la empresa, la necesidad del obrero, etc.) y aquellas donde el precio de la hora varía según categorías. Sin embargo, se trata de información delicada, y es comprensible que algunas empresas sean reacias a brindarla públicamente.

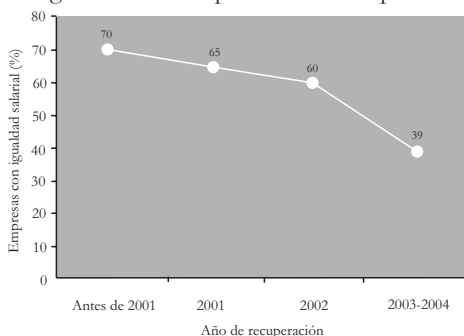
### Igualdad en los salarios



El porcentaje de igualdad salarial sigue siendo el mayor, pero es más bajo que el de igualdad en las horas trabajadas. Esto significa que a igualdad de horas no siempre corresponde igualdad de salarios, y las diferencias de ingresos son más frecuentes de lo habitualmente admitido.

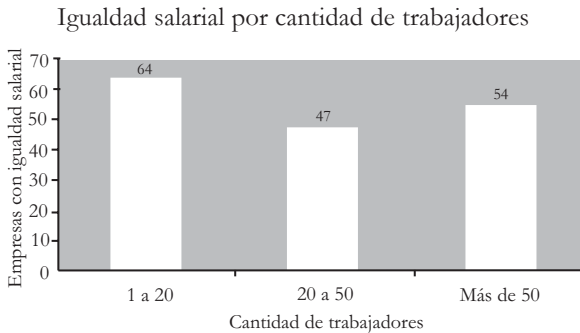
Si profundizamos un poco más en esta temática, podemos cruzar la igualdad o desigualdad en el monto salarial con respecto a la antigüedad como ERT, la cantidad de trabajadores y si hubo o no ocupación de la empresa a lo largo del conflicto.

### Igualdad salarial por año de recuperación



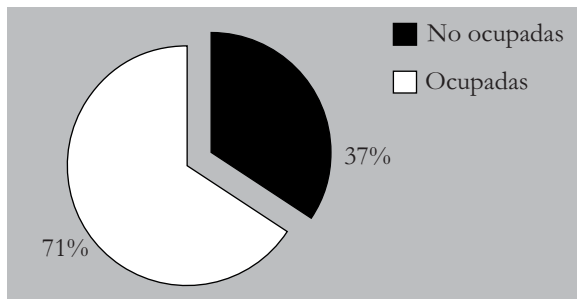
El descenso en el porcentaje de casos en que se mantiene la igualdad salarial es constante pero no muy acentuado hasta 2002. Es notable la caída en 2003-2004, como en la cantidad de horas trabajadas.

Si se observa el mismo dato, pero por cantidad de trabajadores, nuevamente, son las ERT más pequeñas las más celosas en mantener el principio igualitario, aunque es mayor el porcentaje en las empresas con más de 50 trabajadores que en las medianas, a la inversa de lo que ocurría con la cantidad de horas.



Si se relaciona estos mismos datos con si hubo o no ocupación de la empresa, encontramos una información interesante que refuerza la presunción de que, si bien un proceso muy conflictivo de ocupación y recuperación puede perjudicar el desempeño económico por el deterioro de la unidad productiva –acentuado por la duración del conflicto–, también sirve para reforzar la unidad del colectivo de trabajadores y poner en pie de igualdad a todos sus miembros. Simultáneamente, son pocos los trabajadores de los sectores jerarquizados que sobreviven a este tipo de procesos, siendo son los operarios de planta quienes por lo general resisten hasta el fin del conflicto. Esto redunda también en la igualdad de los salarios.

Igualdad salarial por proceso de ocupación

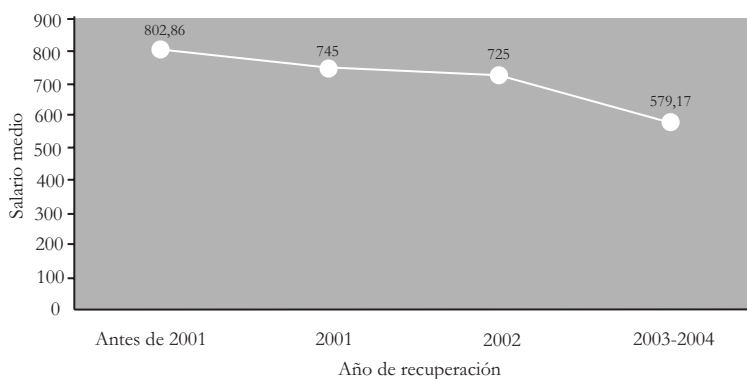


## Las empresas recuperadas en la Argentina

El monto de los salarios varía notablemente de acuerdo a los rubros y a las situaciones atravesadas por cada ERT. Entre las que se hallan produciendo, los salarios oscilan entre un monto mínimo de \$200,00 y un monto máximo de \$1.600,00. El promedio es de \$698,00, un monto superior al salario promedio de los trabajadores ocupados y varias veces mayor al de los planes asistenciales que estos trabajadores estarían cobrando como desocupados. La evolución de los salarios medios se puede analizar en relación a algunos indicadores. Estos muestran que a mayor tiempo de funcionamiento como ERT, el promedio salarial aumenta, lo que demuestra una evolución favorable de la gestión a lo largo del tiempo. Las empresas más pequeñas son las que logran también un mayor nivel salarial que también se encuentra vinculado con el nivel de producción de la fábrica.

El nivel de ingresos está en directa relación con las condiciones económicas del emprendimiento, en las cuales, como ya hemos visto, influyen numerosos factores. La intensidad del conflicto tiene, en este sentido, una repercusión negativa sobre esta variable: las ERT que no pasaron por el proceso de ocupación muestran un mayor nivel salarial. A la inversa, las ERT expropiadas –que, como ya señaláramos, tienen en su mayoría una relación de causalidad con las ocupaciones– consiguen, merced a la tranquilidad judicial que le dan las expropiaciones, un mayor ingreso promedio que las que no lo fueron aún. El porcentaje de producción en base a la capacidad instalada tiene, por supuesto, una incidencia directamente proporcional sobre las cantidades percibidas por los trabajadores.

Salario medio por año de recuperación



## Salario medio según distintas variables

Por nivel de producción	60% a 100%	30% a 60%	1% a 30%
	\$825,00	\$782,14	\$560,00
Por conflictividad	Ocupadas	No ocupadas	
	\$610,42	\$829,23	
Por expropiación	Expropiadas o expropiadas		
	\$793,50	\$585,29	

El gráfico es bastante elocuente al demostrar que el ingreso promedio de los trabajadores de las ERT aumenta con el correr del tiempo, a medida que el funcionamiento de la empresa se va regularizando y obteniendo mejores condiciones de operación, lo cual permite elevar el monto del ingreso mensual de los trabajadores. En los momentos iniciales de la recuperación, lo que en este gráfico se corresponde con los años 2003–2004, es claro que las dificultades existentes se ven reflejadas en un ingreso inferior a los de las ERT que llevan más tiempo de funcionamiento. A pesar de ello, ese promedio es notablemente superior al ingreso percibido por los desocupados mediante los planes asistenciales, el cual sería seguramente el destino de estos trabajadores de no haber iniciado la lucha por la recuperación de la empresa. En ese sentido, ya en los primeros momentos la lucha de los trabajadores de las empresas recuperadas muestra un alto grado de eficacia en el objetivo primario a conseguir, que es el mantenimiento de una fuente de trabajo que asegure un ingreso medianamente digno y evitar caer en la decadencia social sin fin de la desocupación estructural.

Tratando de ver el proceso a largo plazo, podemos intentar establecer una secuencia a partir de algunos de estos datos aparentemente contradictorios. De esta manera, podemos ver que los trabajadores de las ERT que fueron “ocupadas” ganan menos que los de las “no ocupadas”. Sin embargo, las primeras tienen más posibilidades de ser expropiadas que las no ocupadas. Y, a su vez, como fuimos viendo, en las que fueron expropiadas los ingresos son superiores las que no lo fueron. Así podemos llegar a una primera aproximación, que merecerá ser profundizada a partir del seguimiento de casos particulares, acerca del impacto que tiene a lo largo del tiempo la “ocupación” de la planta, de cómo los resultados positivos se reflejan con el tiempo, la práctica y el aprendizaje colectivo.

# Capítulo VII

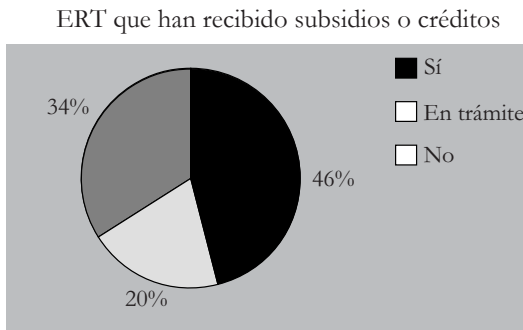
## El papel del Estado

En varias oportunidades señalamos la incidencia que la falta de una política pública específica para las ERT tiene en el desempeño de estas como empresas e, incluso, en la factibilidad misma del éxito de los procesos, por lo menos en los casos más conflictivos y en ramas de la economía en situaciones de mayor vulnerabilidad sectorial, más perjudicados por las condiciones macroeconómicas o de mercado. Sin embargo, eso no significa que la actuación del Estado, en sus diferentes variantes, no tenga efectos en los procesos que tienen que ver con las empresas recuperadas. La política económica, la legislación cooperativa y la Ley de quiebras, las decisiones judiciales, la política de subsidios a PyMES y a cooperativas, las diferentes instancias en el ámbito del Poder Ejecutivo que se interesaron en el curso del último año por la problemática, hablan claramente acerca de la existencia de una acción estatal en el área. El problema no es la ausencia absoluta de política estatal, sino la escasa coherencia de esta. La falta de una legislación apropiada y coherente provoca, entre otras cosas, que los jueces tengan una excesiva libertad de acción e interpretación, que los puede llevar desde beneficiar a los trabajadores (en los menos de los casos) hasta actuar como testafierros de las patronales o de los interesados en los bienes de la empresa en cuestión, o mandar desalojos en cualquier circunstancia sin tener en cuenta la voz de los perjudicados. Los criterios por los cuales se sancionan las leyes de expropiación son variados y a veces contradictorios, con o sin cambios en la composición política de los cuerpos legislativos. En el ámbito del Poder Ejecutivo, el Ministerio de Trabajo, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el Ministerio de Desarrollo Social, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Banco Nación, por nombrar los organismos de los niveles más importantes, se han mostrado interesados y han desarrollado programas y líneas de acción para las ERT, como el Programa Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo. Pero no hay todavía una política definida y coherente. En otras palabras, no hay una verdadera política pública hacia las empresas recuperadas.

Los trabajadores perciben esto claramente. A la pregunta acerca de si existía o no una relación con el Estado, una gran parte respondía que no, aun cuando hayan recibido del mismo, en sus diferentes instancias, leyes de expropiación, subsidios y algunas facilidades. No percibían, por lo menos

en el momento de realización de este relevamiento, un interés por parte del Estado en la supervivencia y el desarrollo de sus empresas, más allá de circunstanciales ayudas políticas e incluso económicas.

A pesar de esta difícil relación entre un movimiento en desarrollo y un Estado con escasa capacidad para formular política pública que responda a nuevas necesidades y que, por lo tanto, precise escapar a las fórmulas habituales, es apreciable el número de ERT que han percibido algún tipo de subsidio o ayuda estatal o se hallan en trámite para hacerlo, por más insuficiente que esta sea. Lo podemos ver en el gráfico siguiente.



Se observa claramente que hay una mayoría de ERT que ha accedido a algún tipo de ayuda financiera por parte de distintos organismos. A veces, ha sido decisiva para la solución de algunos problemas claves en el arranque de los procesos; otras veces ha contribuido a solucionar los problemas, luego de la puesta en producción. Pero una parte importante de ella no representó un aporte significativo, sea por el escaso monto o por las trabas burocráticas o políticas para su otorgamiento. Este último problema adquiere a esta altura visos de gravedad al ser numerosas las ocasiones en que los estamentos de decisión política de distintos niveles del Estado – nacional o provincial– han acordado de palabra o en los papeles el otorgamiento de subsidios o créditos blandos a las ERT y que, luego, estas promesas o intenciones fueron desarticulados en niveles inferiores, por desidia, con el argumento de falta de idoneidad técnica en los formularios presentados o, incluso, con el pretexto de incumplimientos legales o falta de documentación en empresas que se caracterizan, justamente, por no haber podido solucionar esa cuestión. Lo cual es también, en parte, responsabilidad del mismo Estado.

Todo esto muestra claramente que la ausencia de política estatal clara hacia las ERT es un problema real y complejo, que habla tanto de la profundidad del mismo como de las dificultades existentes en las estructuras estatales para resolver problemas aun cuando se haya tomado la decisión



política de hacerlo y hasta asignado los fondos. No es solo cuestión de criterios errados, de falta de efectividad o de mala voluntad: este Estado postrado e incapaz es la consecuencia buscada de más de una década de neoliberalismo, que no solo achicó y desguazó las estructuras estatales o las corrompió, sino que las volvió inútiles.

En el gobierno actual una diversidad de organismos participa o ha generado incumbencias en esta temática. Por lo tanto, los esfuerzos estatales se dispersan de tal forma que carecen de coherencia y de efectividad. Tanto, que pareciera que ese es el efecto perseguido. También muestran el problema de concepción con que, a nuestro entender, se encara la cuestión: han intervenido el Ministerio de Desarrollo Social, el de Trabajo, el INTI, el INAES, por nombrar a los dependientes del Poder Ejecutivo Nacional. Pero además de la diversidad, brilla por su ausencia el Ministerio de Economía. Y nos preguntamos entonces acerca de qué tipo de problema es este si no es, también y fundamentalmente, un problema económico. La siguiente tabla nos muestra esta situación.

### Organismos que otorgaron subsidios

Organismo, entidad u organización	Cantidad
Ministerio de Trabajo / Banco Nación / INAES	5
Ministerio de Desarrollo Social	5
Fondo Solidario	2
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	6
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	6
Legislatura de la Provincia de Buenos Aires	2
Municipios	7
Préstamo de otra empresa recuperada	2
Otras provincias	3
Organismos exteriores	1
Otros	1

Al término del relevamiento, el Ministerio de Trabajo se hallaba visitando ERT para la asignación de fondos hasta un máximo de \$50.000,00. El criterio elegido, quizá forzado por la urdimbre legal que debió ser adoptada para disponer de esos fondos<sup>1</sup>, provoca que la cantidad no

<sup>1</sup> El Programa Trabajo Autogestionado prevé una asignación única para las empresas en forma de una suma fija de \$500,00 por trabajador, en concepto de subsidios por desempleo no usados, aun cuando estuvieran

signifique demasiado para las empresas grandes, y, a las chicas, a las que esta cifra les serviría más, no les es posible acceder debido a la limitación que impone el número de trabajadores<sup>2</sup>. Por lo cual, una masa de dinero disponible para las ERT no se aprovecha de la mejor manera. El Banco Nación, por su parte, anunció con bombos y platillos a fines de 2003 la apertura de una línea de créditos para ERT con un fondo de 6 millones de pesos (una cifra irrisoria frente a los miles de millones de dólares que se llevaron, por ejemplo, los bancos en la devaluación, u otras transferencias millonarias de ingresos a las grandes empresas o a los organismos financieros internacionales). Los trabajadores están aún esperando que esto se ponga en funcionamiento.

### Subsidios o créditos en trámite

Organismo, entidad u organización	Cantidad
Ministerio de Trabajo / Banco Nación / INAES	14
Fondo Solidario	1
Provincia de Buenos Aires	3
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	1
Municipio	5
Otros	1

Otra cuestión que es de exclusiva competencia del Estado es la solución del problema jurídico, esencial para el funcionamiento de las ERT en el mercado. Vemos en el gráfico de la página 75 que la resolución de este tema está aún lejos de conseguirse, y que la diversidad de situaciones es, también, enorme.

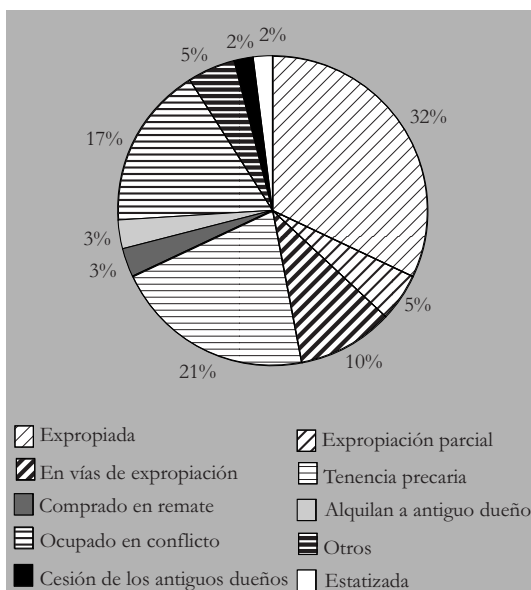
Observar esta situación sirve para comprender por qué el reclamo de una ley que dé un marco de solución definitivo para las ERT existentes y que instituya normas permanentes para futuros casos es una de las reivindicaciones en que más insisten los trabajadores de las empresas recuperadas.

No solo se busca con ello dar una salida legal al cuello de botella de todas las ERT, que es el cierre del conflicto judicial abierto a partir de la quiebra o la convocatoria de acreedores de la antigua empresa, sino marcar el camino para los futuros casos.

vencidos los plazos. Esta cantidad se otorga a la empresa como un subsidio único, hasta un máximo de \$50.000,00, incluso si la cantidad de trabajadores permitiese una cifra superior, destinada a compras de insumos y capital de trabajo.

<sup>2</sup> Una empresa con 10 trabajadores recibe solo \$5.000,00.

Situación legal de las ERT



Esto tendría el efecto, entre otras cuestiones no menos importantes, de que los procesos dejen de depender de la discrecionalidad de los jueces (por lo general con lazos de intereses con los vaciadores y beneficiarios de la quiebra, permeables a las presiones de los poderes políticos y económicos y, muchas veces, con simpatías de clase hacia los empresarios) y pasen a tener un camino preestablecido que facilite la recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Aunque esto es manifiestamente favorable para el Estado, pareciera estar claro que, si el proceso de transferencia de ingresos y activos a manos privadas, operado con persistencia y habilidad desde 1976 fue relativamente fácil en uno de los sentidos, empezar a hacerlo en el contrario no forma parte, todavía, del horizonte político económico de quienes tienen en sus manos la discusión y ejecución de la agenda pública de nuestro país.



## Capítulo VIII

### La organización política

En el momento de la realización del primer relevamiento, la principal polémica entre las ERT era el debate cooperativa/estatización bajo control obrero, que se expresaba en las reuniones simultáneas de “empresas recuperadas” y “fábricas ocupadas”. Pronto quedó claro que la inmensa mayoría de las ERT optaba por la formación de cooperativas como estrategia de legitimación jurídica y como forma de organización, y que consideraba ese debate como secundario. Una gran cantidad de ERT se agrupó en el MNER, mientras algunas otras se nucleaban en la FECOOTRA, que agrupaba también a cooperativas que no eran empresas recuperadas y que compartía el espacio con el MNER. Las empresas que se reconocían en el espacio que reivindicaba el control obrero fueron, poco a poco, aceptando como necesaria la formación de cooperativas, lo que no significó forzosamente la integración a alguno de los otros movimientos y federaciones. Un último grupo se organizó vinculado a una Unidad Ejecutora en el INAES. Se trató de la FENCOOTER, pero no sobrevivió a cambios políticos en el seno del Instituto y que le restaron el apoyo estatal en el que se apoyaban.

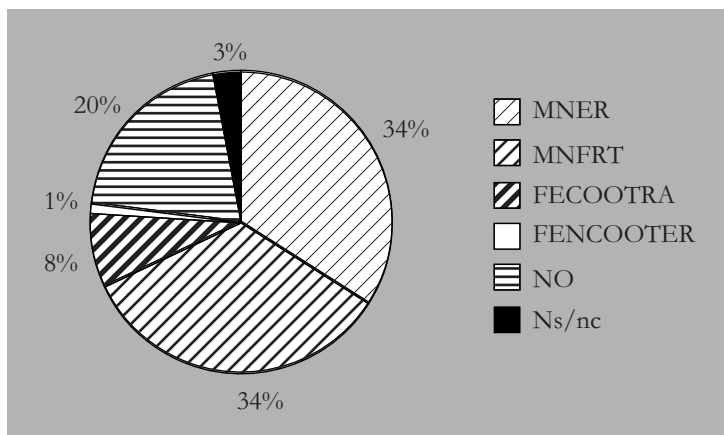
Mientras el informe de nuestro primer relevamiento estaba en proceso, el MNER sufrió la fractura del sector liderado por el abogado Luis Caro, que pasó a denominarse MNFRT. El sector pasó entonces a estar dividido más aún, además de aquellas empresas que, en parte por esta situación, decidieron no alinearse con ninguno de los movimientos.

Conocer cómo se encuentra esa situación entre las diferentes formas organizativas que agrupan a las ERT es parte indispensable de un análisis del fenómeno. Cada sector tiene sus características y sus consignas, pero están unidos por un hecho elemental: todos están integrados por empresas recuperadas por sus trabajadores y los protagonistas de cada uno de estos procesos son los propios trabajadores, más allá de que esta situación básica no se reproduzca necesariamente entre los dirigentes, aunque en gran medida estos proceden de las mismas ERT.

En la práctica muchas veces es muy difusa la frontera entre una y otra organización, y la pertenencia de una fábrica a tal o cual movimiento suele estar cuestionada desde dentro mismo de las empresas. Son contadas las ERT que hacen de la diferencia entre cada organización un motivo de disputa.

Por eso una primera aproximación a esta cuestión consiste en saber cuántas ERT se referencian efectivamente en alguna organización, de acuerdo a ellas mismas y no a fuentes externas. La mayoría lo hace, en una proporción bastante alta (76,3%), contra un 20,3% que no se referencia en ninguna. Entre las distintas organizaciones, encontramos la siguiente distribución:

Adscripción organizativa de las ERT

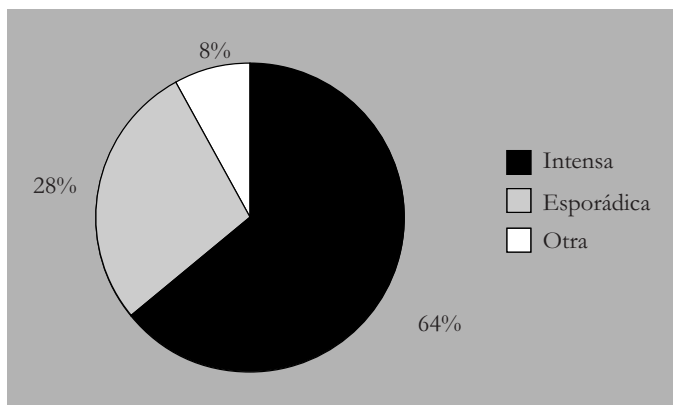


La adscripción a los dos movimientos mayoritarios es similar. La FENCOOTER, en cambio, se encuentra en estado de disolución, y la FECOOTRA, además, tiene el inconveniente (para la estadística) de compartir la adhesión de muchos de sus miembros con algunos de los otros movimientos, y de limitar su accionar a la Provincia de Buenos Aires. Por otra parte, no está compuesta exclusivamente por empresas recuperadas.

Los otros dos movimientos, el MNER y el MNFRT, son específicos del sector. El MNER tiene preeminencia en Capital Federal y en amplias zonas del interior, especialmente en Santa Fe, mientras que el MNFRT tiene su mayor nivel de adhesión en el Gran Buenos Aires.

Ahora bien, la aceptación de la pertenencia a un movimiento no significa necesariamente que la relación sea orgánica o intensa. De hecho, existen muchas dificultades de organización y de movilización conjunta, de las cuales no son ajenos los problemas que deben afrontar los trabajadores en su propia empresa.

Participación en las organizaciones de ERT



De las ERT que participan en alguna organización, una mayoría declara que lo hace intensamente, y una minoría importante, solo en forma esporádica. Si distribuimos esa información por organización encontramos que esa intensidad es importante en ambos movimientos mayoritarios, sin gran disparidad entre ellos en este sentido.

Este panorama de fragmentación no es demasiado diferente al que encontramos en otros sectores del movimiento social en la Argentina. La diferencia es que la fortaleza de las organizaciones que nuclean a las ERT es, por supuesto, positiva, pero su debilidad no provoca hasta el momento más daño que la ausencia de una política común, especialmente en los reclamos hacia el Estado. Cada empresa o fábrica recuperada es una unidad en sí misma, y su éxito o su fracaso depende, en primer lugar, de sus propios trabajadores, y en segundo lugar, de la solidaridad y organización que logren como sector. Las divisiones entre organizaciones, sus diferentes políticas y hasta sus enfrentamientos, ponen a las ERT en una situación de fragilidad como movimiento, que disminuye su capacidad de presión global y atenta contra las posibilidades de solidaridad interna y ayuda mutua, e impide pensar la problemática común en forma conjunta. A pesar de ello, la existencia de estas organizaciones permitió reclamar con cierta consistencia ante los diferentes organismos del Estado, y el asesoramiento y apoyo recibido fue fundamental para muchos trabajadores en las primeras etapas, las más difíciles del proceso, en que la ocupación o la toma se constituyen en la lucha decisiva que hace viable, o no, a un proceso de recuperación. Fragmentados y todo, su existencia ha sumado visibilidad pública, transmisión de experiencia y contactos políticos indispensables para que cada nuevo proceso de recuperación pudiera asimilar las experiencias de sus predecesores y no descubrir todo por sí mismo, con la consiguiente pérdida de tiempo, energías y mayor exposición al fracaso.





## Palabras finales

A lo largo de este trabajo hemos ido realizando una lectura de la base de datos generada desde nuestro Programa, lectura hecha no solo de acuerdo a criterios académicos, sino también a partir de nuestra experiencia acompañando este proceso a lo largo de tres intensos años. En estas páginas hemos recorrido distintos aspectos de la problemática de las empresas recuperadas por sus trabajadores, hemos presentado cuadros y variables seleccionados de la base de datos construida durante la investigación, intentando dar una visión dinámica de un proceso complejo y que, sobre todo, tiene implicancias enormes en la vida de todos los días de miles de trabajadores argentinos y sus familias. Las empresas y fábricas recuperadas han impactado fuertemente la conciencia colectiva de grandes sectores de nuestra sociedad, a partir de la gran crisis de fines de 2001, y han adquirido una fuerte visibilidad mediática que, incluso, ha llamado la atención de quienes, desde el extranjero, se han sentido impresionados por aquellos hechos traumáticos. Creemos que, a pesar de estar los protagonistas de este proceso habitualmente en la agenda de los medios masivos de comunicación, el fenómeno social, político, económico y cultural que expresan no es debidamente conocido y, mucho menos, analizado en términos que puedan aportar a la construcción colectiva de un nuevo modelo de país y de sociedad. Este informe apunta, entre otras cosas, a ayudar a comprender mejor este fenómeno en toda su complejidad, riqueza, dificultades y aspectos enormemente positivos para el conjunto de nuestro pueblo.

Por otra parte, el resultado de este trabajo es solo un momento de un proceso de investigación y de construcción conjunta del conocimiento entre este equipo y los actores principales de esta historia, los trabajadores. Como explicamos al principio, este relevamiento fue precedido por uno realizado en 2002, en plena efervescencia de las ocupaciones, las asambleas y las movilizaciones, y se inserta dentro de un conjunto de acciones de investigación y de extensión universitaria interdisciplinarias, en la que intervienen numerosos profesionales y colaboradores y, desde el punto de vista institucional, varias facultades y universidades nacionales. Como tal, tiene una continuidad que deseamos se manifieste, entre otras cosas, en el fortalecimiento de las ERT y los procesos de autogestión, y en la necesaria e impostergable discusión de una agenda de políticas públicas que apunte a este objetivo, una responsabilidad ineludible del Estado argentino. Y si el Estado no lo hace, tendrán que hacerlo las organizaciones sociales y el

sujeto popular, como más de una vez ha sucedido en nuestra historia.

A los datos seleccionados para la redacción de este texto, podemos agregar muchos más que por razones de espacio o por criterio de este equipo no han sido consignados. La base de datos conformada es amplia y compleja, y es susceptible de ser trabajada en muchas direcciones. Con ella se seguirá profundizando en los aspectos que sean necesarios, lo que constituye un insumo que esperamos pueda ser aprovechado en función de los objetivos señalados en el párrafo precedente. Toda esta información está a disposición pública en el Centro de Documentación sobre Empresas Recuperadas que este Programa mantiene en la Cooperativa Chilavert<sup>1</sup>.

Por otra parte, esperamos que esta publicación sirva también para el autoconocimiento, la discusión y la formación de los trabajadores de las ERT, así como de los militantes sociales, estudiantes e investigadores en general, y también para el intercambio con organizaciones y experiencias similares en otras partes del mundo, especialmente en los países vecinos, como Brasil, Uruguay y Venezuela, donde también existen empresas autogestionadas por sus trabajadores.

Desde el Programa Facultad Abierta (y actualmente también desde el Programa UBACyT de Urgencia Social que el Programa integra junto con docentes e investigadores de cuatro facultades de la UBA)) vamos a continuar siguiendo esta experiencia con expectativa y compromiso. Como ya hemos señalado, la lucha de las empresas recuperadas nos parece uno de los caminos más esperanzadores para los trabajadores luego de una década de tierra arrasada por el neoliberalismo. Hemos tratado y trataremos de ser compañeros de ruta de los protagonistas de esta historia y de poner al servicio de esta experiencia lo que juntos podamos hacer desde la Universidad pública.

Por lo tanto, este informe no intenta ser una investigación para ser colocada en los anaqueles de la academia, sino que pretendemos que sea un instrumento de lucha de los protagonistas de esta experiencia, como fundamento y como denuncia de la precaria atención del Estado ante esta formidable herramienta que crearon los trabajadores y que el Estado, con todos sus recursos y con todos sus discursos, no pudo hasta ahora establecer.

Buenos Aires, marzo de 2005

---

<sup>1</sup> Chilavert 1136. Ciudad de Buenos Aires. El Centro de Documentación, implementado por el Programa Facultad Abierta a partir de 2004, es una iniciativa que pretende registrar y crear una base documental sobre la temática de las ERT, y fue montado con ayuda de un subsidio de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, otorgado en la convocatoria de proyectos de extensión universitaria 2003.

# Anexo

## Aspectos metodológicos y alcance de la investigación

Sobre la base de la experiencia del anterior relevamiento, se confeccionó una encuesta de 67 preguntas, realizada sobre la base de la primera, pero reformulada casi en su totalidad. La experiencia acumulada por el equipo en un año de trabajo y la evolución misma del fenómeno motivaron esta reformulación que refleja también los diferentes momentos de realización de cada uno de los relevamientos, tanto en cuanto a las características de las empresas recuperadas como a la situación socioeconómica y política general y el propio interés y objetivo de la investigación. Si bien este es básicamente el mismo (tener un panorama lo más completo posible de las empresas recuperadas como fenómeno social, político y económico), el avance en el trabajo y el conocimiento de la temática permitió formular un instrumento metodológico más completo y adecuado que el anterior, ideado para abarcar los diferentes momentos del proceso y los aspectos referidos directamente a la producción y a la gestión, que en la primera encuesta, realizada en tiempos en que la mayor parte de los casos estaban en la fase de ocupación o de los primeros pasos productivos, no tenían un lugar tan central.

En ese sentido, el instrumento del relevamiento estuvo concebido para incluir la mayor cantidad de variantes posibles en los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores. Esto presupone el armado del cuestionario pensando en un “modelo” de empresa recuperada y, a partir de ahí, incluir preguntas que contemplen la mayor cantidad de variantes posible. Este modelo fue construido a partir de los datos del primer relevamiento y las conclusiones de la experiencia de trabajo acumulada, tanto en investigación como en la labor cotidiana de apoyo y participación solidaria. En él se considera, tal como lo hicimos en el primer relevamiento, que la consigna del MNER “Ocupar, Resistir, Producir”, además de efectiva, es una buena caracterización para una periodización de las etapas del conflicto que atraviesa, por lo general, una empresa recuperada, más allá de si tuvo la figura de una toma de las instalaciones o los trabajadores esperaron pacientemente la resolución judicial que les permitiera volver a la fábrica. No consideramos, desde este punto de vista,

que las discusiones político-semánticas que otros sectores de las empresas recuperadas hacen al concepto de “ocupación y toma”, tal vez respetables desde el punto de vista político, sean válidas a la hora de discutir la pertinencia de las categorías: hubo ocupaciones y tomas en una gran cantidad de casos, sea cual fuere el sector del cual posteriormente esas empresas formaron parte. Al utilizar “Ocupar, Resistir, Producir” estamos retomando metodológicamente categorías definidas por los propios trabajadores de las ERT para asignarles un rol central en el diseño del relevamiento, esbozando una periodización del proceso, cada una con sus diferentes etapas y problemas e infinidad de variantes posibles, casi una para cada caso, intentando que el instrumento de relevamiento reconozca esa realidad.

La confección del cuestionario tuvo en cuenta la gran variabilidad de casos existentes, priorizando el reflejo de esa multiplicidad a través de un instrumento que no fuera demasiado “cerrado”. A pesar del criterio de amplitud con el que fue elaborado, y que supuso la inclusión de preguntas abiertas cuya información resultante es escasamente reductible a la cuantificación, son muchas las cuestiones que no pueden ser tomadas en cuenta por la estadística (que no puede reemplazar el trabajo de campo que permita conocer cada uno de los casos con mayor profundidad). Dicha imposibilidad reafirma también, en buena medida, el objetivo de formular un panorama general del sector, lo mismo que el de dar cuenta de la problemáticas de las ERT con la mayor amplitud posible, tanto en lo que hace a la cantidad como al tipo de información relevada y los casos considerados. De todos modos, el “modelo” empleado en la confección del cuestionario implicó una opción que enfatizó el papel de la producción más que cualquier otro y en la que muchas características de cada proceso no fueron contempladas, las que hubieran requerido del diseño de un cuestionario demasiado extenso que, la experiencia indica, hubiese sido inoperante en su aplicación. A su vez, en ocasiones, las características de cada empresa también provocaron vacíos en las encuestas, correspondientes a opciones posibles pero que no se desarrollaron, sea por no estar produciendo aún, o por las particularidades del proceso. Por otra parte, en varios casos de empresas no fabriles, cada encuestador debió adaptar el cuestionario *in situ* para hacer coincidir las preguntas formuladas con la realidad de la empresa, sin que ello implicase una modificación del sentido previsto para tales datos.

En general, los trabajadores brindaron mucha más información que la contenida en los esquemas del cuestionario, la que no se verá reflejada en la base de datos armada a partir del mismo. Igualmente, se trató de no perder esta información, grabando la entrevista (registrando de este modo los comentarios y las explicaciones con que se respondían muchas

preguntas) o haciendo registros cualitativos paralelamente al llenado del cuestionario. Toda esta información será insumo de base para posteriores desarrollos de la investigación, y pasará a formar parte del acervo informativo del Centro de Documentación sobre Empresas Recuperadas que funciona en la Cooperativa Chilavert.

Una vez confeccionado el cuestionario, el equipo del Programa realizó una convocatoria a voluntarios para efectuar las entrevistas y la primera codificación de la base de datos. La convocatoria se hizo a través del sitio Web de la Facultad de Filosofía y Letras, el Servicio de Empleo de la Facultad de Ciencias Sociales y algunos medios de comunicación, que divulgaron el llamado. La respuesta excedió con mucho nuestras expectativas, presentándose más de 100 voluntarios, de los cuales participaron finalmente 70. Con todos ellos se realizaron dos reuniones donde se explicaron las características generales del trabajo, lo que implicaría para cada uno de los participantes en términos de tiempo empleado y desplazamientos, una jornada de capacitación metodológica e introducción a la temática y otra de evaluación. La gran cantidad de participantes resultó un problema a resolver por el equipo, que contaba realizar la tarea con un número menor de integrantes. Sin embargo, y atendiendo a la voluntad solidaria de participación, la decisión fue incorporar a todos los interesados que reunieran los requisitos mínimos. En función de ello, se conformaron grupos de trabajo, cada uno compuesto por no más de cinco voluntarios, coordinado por un miembro del Programa y con una zona geográfica y una serie de empresas recuperadas asignadas<sup>1</sup>. Una vez armados los grupos, cada responsable debía contactar las empresas y fijar una cita, para que los voluntarios no tuviesen que ir más de una vez a cada una. En la práctica esto no siempre funcionó y algunas empresas que figuraban en el listado en nuestro poder no fueron nunca halladas, con varias fue difícil establecer el contacto y en otras se hizo el intento de acceder sin contacto previo, con suerte diversa. Esto tuvo que ver también con la situación política de cada empresa, en cuanto a su organización de referencia. Con algunas fábricas pertenecientes al Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT) se registraron negativas a realizar el trabajo, debido a la reticencia de su presidente a permitir el relevamiento, tal vez interpretando la relación del Programa Facultad Abierta con el MNER como adscripción política a este movimiento. A pesar de ello, la mayor parte de las empresas integrantes del MNFRT, consultadas una por una, no pusieron objeciones, lo cual permitió reflejar

---

<sup>1</sup> Se trató de hacer coincidir la zona a relevar con el domicilio de los voluntarios, pero como era esperable, la distribución geográfica de las fábricas no se aproximó demasiado a la de los voluntarios universitarios, por lo que un grupo amplio debió realizar viajes de cierta importancia para realizar la tarea.

en los datos finales de la muestra la representatividad proporcional a la importancia de este sector en el universo total. En este sentido, puede decirse que, independientemente de los inconvenientes expresados, estos no influyeron significativamente en la representación de los distintos sectores organizados de ERT en el universo relevado.

Desde el punto de vista de la totalidad del fenómeno, el relevamiento muestra un primer capítulo en el que se intentaron colocar los datos principales de la totalidad o la casi<sup>2</sup> totalidad de las empresas recuperadas del país. De este total, se realizaron entrevistas con 72 casos a partir de los que se confeccionaron los cuadros y los gráficos. Esta cantidad de casos en los que se pudo profundizar constituye la muestra a la que se le realizaron las 67 preguntas del cuestionario, pero no es una muestra seleccionada por algún criterio particular de representación, sino por las posibilidades de su realización efectiva, independientemente de que el número de casos es lo suficientemente amplio para ser considerado una representación adecuada de las variables más importantes. A pesar de contar con un equipo suficiente de investigadores y encuestadores, la situación no fue la misma en cuanto a recursos monetarios como para visitar y entrevistar la mayor parte de las empresas del interior del país, por lo que la mayoría de estas quedaron fuera de la muestra. Para Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires el criterio fue trabajar con la totalidad. Sin embargo, y a pesar de que podemos afirmar que están incluidas la gran mayoría, hubo algunas que por distintas razones no pudieron ser entrevistadas, en especial en el GBA. Las razones son las siguientes: a) algunas empresas no pudieron ser encuestadas, a pesar de haber confirmado su existencia, por no haber podido encontrar datos básicos, como la dirección correcta. Son apenas dos o tres casos; b) en otros casos se trató de empresas que atravesaban graves conflictos internos por falta de tiempo por cuestiones productivas, por lo cual no pudieron ser entrevistadas, sea por criterio del equipo de investigación o por falta de oportunidad en el lapso de la investigación de campo; c) algunas empresas se negaron a ser entrevistadas o pusieron trabas que hicieron imposible llevar a cabo la encuesta: en algunos casos esta negativa fue explícita, en otros llevó a la conclusión de que los procesos internos de estas experiencias habían derivado en gerenciamientos o en jerarquizaciones internas que ponían en cuestión el mismo hecho de que pudieran considerarse empresas recuperadas por sus trabajadores, sobre la base de los criterios anteriormente expuestos, algunas de las cuales fueron, por estos motivos, excluidas del listado; d) un caso especial de negativa lo constituye un pequeño grupo perteneciente al MNFRT y que se negaron a contestar la encuesta, a pesar de varias de ellas haber acordado previamente que sí lo harían, luego de recibir una comunicación en ese

---

<sup>2</sup> Quedan fuera los conflictos desatados a partir de agosto de 2004.

sentido por parte del presidente del citado Movimiento.

De esta manera se nos presenta como resultado del relevamiento un panorama que, de alguna manera, es reflejo de la complejidad del proceso. Del total de ERT consideradas, tenemos aproximadamente la mitad encuestadas *in situ*, constituyendo una muestra cuyo sesgo no es decidido por el equipo de investigación sino por sus posibilidades de realización, cuyas condiciones ya detallamos.

La información recogida, además, tiene un origen claro: los propios trabajadores. Hay entonces en ellos un sesgo específico: la información que brinda el relevamiento es producto de aquello que los trabajadores quisieron decir de sus empresas, y aun cuando medie el compromiso asumido por acuerdo con nuestro equipo y el interés común en producir este relevamiento, la información es la percepción que ellos mismos tienen de sus propios procesos. Eso es en general correcto, nadie mejor que ellos para hablar de sí mismos. Sin embargo debe considerarse que, por ejemplo, los conflictos internos, que no son necesariamente nocivos, sino que forman parte de la dinámica de la autogestión, no suelen estar reflejados, lo mismo que algunos datos sobre las formas de gestión, tomadas como obvias por quien está viviendo el proceso, pero no por quien está por fuera de éste. También algunas cuestiones que tienen que ver con datos sobre la producción requieren un estudio pormenorizado que no necesariamente va a coincidir con la apreciación realizada de acuerdo a la experiencia del entrevistado. Por último, quien responde la encuesta es generalmente un trabajador que desempeña un papel de liderazgo, forma parte de la comisión directiva de la cooperativa o, incluso, está nominado por sus compañeros especialmente para esa función. Suele tener, por lo tanto, un discurso ya prefigurado para responder a las preguntas de la gran cantidad de periodistas, estudiantes e investigadores que visitan las empresas, aunque algunas de ellas soportan verdaderas “invasiones” de entrevistadores que otras, por cuestión geográfica o de poca prensa, no deben afrontar. De todos modos, el cuestionario ahonda en algunas temáticas que no siempre forman parte de la tradicional entrevista de estudiantes de sociología o periodistas a las empresas recuperadas, centradas por lo general en el proceso conflictivo.

En relación con lo anterior, el hecho de haber confeccionado el cuestionario de acuerdo a un “modelo” promedio de ERT provocó algunos problemas con las empresas que no respondían en algún aspecto esencial a ese modelo. También algunas preguntas específicas no podían ser contestadas por la totalidad de los entrevistados, como el año de comienzo de la empresa original, que en general es aproximado, especialmente en las más antiguas. Otro problema es el de la fecha de inicio del proceso de recuperación, pues el comienzo del conflicto es generalmente confuso:

algunos lo ubican en el momento en que la empresa empezó a tener dificultades percibidas por los operarios, otros en el comienzo de las reivindicaciones salariales o gremiales, otros en la ocupación por los trabajadores, la fecha de la puesta en producción en autogestión e incluso en la fecha de expropiación. Todos estos momentos están claramente distinguidos en el cuestionario, pero no siempre fueron diferenciados de la misma manera por el entrevistado, por lo que muchas veces esta respuesta está librada a la habilidad del encuestador para ubicarla en el cuadro correspondiente.

Las preguntas abiertas, como la descripción del proceso de recuperación, han sido codificadas en algunos casos, y en otros no por su complejidad, que obligaba a una interpretación que podría llegar a ser forzada para cuantificar algo no cuantificable.

También es comprensible que algunas informaciones sensibles para el funcionamiento económico de la empresa (que una capitalista no pone jamás a disposición pública), tales como salarios, deudas, etc., no siempre hayan sido brindadas en forma completa e incluso que en algunos casos no sean fiables. Otro punto que se dio a la confusión es la pregunta acerca de la relación con el Estado: muchos negaron enfáticamente su existencia a pesar de haber dado este algún subsidio o votado una ley de expropiación. Lo que este hecho evidencia, más que un desconocimiento, es la falta de política estatal hacia el sector, más allá de algunas iniciativas particulares de ministerios, legislaturas o municipalidades (de los poderes electivos, pues el Estado, a través del poder judicial, ha tenido también variadas respuestas que no se caracterizaron en general por el apoyo), cuestión sobre la que hemos insistido a lo largo del trabajo.

Otro tanto vale para la actividad solidaria realizada por las ERT. En muchos casos, la apertura de centros culturales, escuelas, etc., refleja claramente la concepción de la solidaridad social como característica distintiva. Lo que no siempre queda tan claro es que la generación de beneficios sociales para los grupos familiares de los trabajadores también lo es, o la formación de nuevos trabajadores mediante pasantías de chicos de las escuelas, cosas que por lo general no son percibidas de esta manera por quienes tienen como modelo las acciones más publicitadas o espectaculares.



# Bibliografía

Presentamos aquí un breve listado bibliográfico que consideramos importante para la comprensión general de la problemática. Si bien la bibliografía existente no es todavía muy numerosa, hay ya varios artículos y libros que tratan directamente el problema o aspectos importantes para su contextualización y comprensión, necesarios para complementar la visión que aquí se ofrece. No se intenta en esta lista, aclaramos, dar cuenta de todos los estudios y trabajos hechos sobre la materia. En el Centro de Documentación sobre empresas recuperadas que, desde este equipo de investigación y extensión universitaria hemos desarrollado en la Cooperativa Chilavert<sup>1</sup>, se puede consultar la mayor parte del material existente sobre el tema.

Azpiazu, D.; Basualdo, E.; Schorr, M. *La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas décadas*. Buenos Aires: SUTNA/FETIA/CTA, 2000

Briner, M.; Cusmano, A. Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias. *En*: Hecker, E. y otros. *Empresas Recuperadas*. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad, 2003

Cafardo, Analía; Domínguez Font, Paula. *Autogestión obrera en el siglo XXI: Cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas, el camino hacia una nueva sociedad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación (CCC), 2003 (Cuadernos de Trabajo; n. 27)

Dávolos, Patricia; Perelman, Laura. La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso. Ponencia. VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires: ASET, 2003

Echaide, J. *Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político*. Buenos Aires: CCC, 2003 (Cuadernos de Trabajo; n. 25)

---

<sup>1</sup> Chilavert 1136, Ciudad de Buenos Aires. Consultar por horarios de atención al (011) 4924-7676 (Cooperativa Chilavert) o al (011)4432-0606 int. 101 (SEUBE, FFYL-UBA)

Fajn, Gabriel. *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas de la subjetividad*. Buenos Aires: CCC, 2003

Galera, J. y otros. Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina. En: Galafassi, G. (Compilador). *Nuevas prácticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica*. Buenos Aires: Libros en red, 2004

Gambina, Julio. Empresas Recuperadas en Argentina. En: *Cuadernos del Sur*, n. 32 Buenos Aires. 2002

Ghioldi, Carlos Ernesto. *Supermercado Tigre. Crónica de un conflicto en curso*. Rosario: Prohistoria, 2004

Heller, Pablo. *Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004*. Buenos Aires: Rumbo, 2004

Kulfas, M. El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva. En Hecker, E. y otros. *Empresas Recuperadas*. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad, 2003

Lavaca *Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores: una historia, una guía*. Buenos Aires: Lavaca, 2004

Luxemburgo, Rosa. ¿Reformismo o Revolución? En: *Obras Escogidas*, Madrid: Ayuso, 1978

Magnani, Esteban. *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2003

Martínez, Carlos. Procesos de autogestión en empresas recuperadas. Ponencia. II Congreso Nacional de Sociología. Buenos Aires, 2004

Marx, C. *El Capital*. Méjico DF: Siglo XXI, 1992. t. 3, cap. 27

Nordvind, A.; Petrelli, L.; Pizzi, A. La política pública de la Ciudad de Buenos Aires frente a la recuperación de empresas de salud. Ponencia. II Congreso Nacional de Sociología. Buenos Aires, 2004

Palomino, H. El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. *En: Sociedad*, n. 20/21, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales. UBA, 2003

Petras J. y otros *Produciendo realidad. Las empresas comunitarias*. Buenos Aires: Topía, 2002 (Colección Fichas del Siglo XXI)

Facultad de Filosofía y Letras (UBA), Programa Facultad Abierta. *Informe del relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores* [en línea] 2003 <[www.mnerweb.com.ar](http://www.mnerweb.com.ar)>

Proietti-Bocco, A. Lozadur: *Un caso exitoso de autogestión "a la argentina"*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, 1986

Rebón, Julián. *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Picaso/La Rosa Blindada, 2004

Rezzónico, A. *Empresas recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2003 (Cuadernos de Trabajo; n.16)

Rosanvallon, P. *La Autogestión*. Madrid: Fundamentos, 1979

Ruggeri, Andrés. *Gatic: una empresa recuperada o una estafa más al pueblo y al Estado*. [en línea] 2004 <[www.argenpress.info](http://www.argenpress.info)>

Ruggeri, Andrés La política en las empresas recuperadas. Ponencia. II Congreso Nacional de Sociología. Buenos Aires, 2004

Sancha, J. *Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores*. Documento de trabajo. Buenos Aires: CTA, 2003

Schorr, M. *Industria y Nación*. Buenos Aires: Edhasa, 2004

Vuotto, M.; Acosta, M., El caso de la cooperativa CIAM: ¿estrategia empresarial o estrategia asociativa? Ponencia. IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Buenos Aires, 1999



Este libro se terminó de imprimir en Cooperativa Chilavert,  
Chilavert 1136, Buenos Aires, en el mes de julio de 2005.