

# **Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina**

---



# **Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina**

**Andrés Ruggeri (compilador)**

**Autores: Andrés Ruggeri / Marcelo Vieta / Gabriel Clark**

**Javier Antivero / Soledad Calderón / Penélope Mazzoli**

**Natalia Polti / Mariela Carlinga / Verónica Vázquez**

**Sabrina Accorinti / Andrea Méndez / Marysol Orlando**

**Valeria Salvador / Adolfo Buffa / Susana Roitman**

**Carlos Martínez / Mónica Huertas / Dan Deligdisch**

**Fernando García / Henrique T. Novaes**

**Prólogo de Hugo Trincherro**



Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras



Programa Facultad Abierta  
Secretaría de Extensión Universitaria  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires



# Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina

Una presentación

*Héctor Hugo Trincherio<sup>1</sup>*

Es para mi un motivo de gran placer asumir la responsabilidad de presentar este nuevo libro referido a la problemática de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) como fenómeno social, político y económico en Argentina. He tenido la oportunidad de trabajar en estos temas con su compilador, Andrés Ruggeri y el conjunto de autores de los textos que conforman este libro, por lo que al placer y la responsabilidad sumo mi especial interés por seguir sus avances en el tema. Ellos no sólo son entendidos en la materia sino, y tal vez esto sea lo más importante y distintivo, son personas comprometidas desde sus respectivos puestos en la universidad pública con la tarea de apoyo y transferencia de conocimientos a los procesos de autogestión e innovación social que se vienen produciendo en las distintas experiencias de empresas recuperadas en Argentina.

Desde dichas experiencias, los autores presentan una exposición comprometida, crítica y sustentada sobre la situación actual del proceso de recuperación de empresas que, más allá de opiniones encontradas y frente a una nueva crisis capitalista, vuelve a la escena. Es que las empresas recuperadas por sus trabajadores se han ido convirtiendo paulatinamente en un fenómeno que si bien no es en absoluto nuevo en la historia de los trabajadores argentinos y de otras latitudes, presenta por lo menos matices, urdimbres y desarrollos novedosos dado los alcances y contextos en los que se produce. Con mucha claridad los autores reiteran una mirada que ya habíamos anunciado en otras oportunidades pero que en este libro se encuentra profundizada. La misma es una mirada que se contrapone a cierto romanticismo y voluntarismo existente en no poca bibliografía sobre el tema. Se señala aquí que las ERT (emergentes en la década de los 90 y particularmente en la crisis del año 2001) no constituyeron una vía alternativa desarrollada por los trabajadores en oposición al capitalismo o incluso a las transformaciones de la organización del trabajo a partir de la crisis del modelo fordista-taylorista, sino que se dieron lugar como una consecuencia más del proceso de desguace del aparato productivo promovido por el neoliberalismo. Aún así, y en esas condiciones desfavorables para el trabajo, la clase trabajadora argentina generó una respuesta novedosa al hiper-desempleo que se consideraba

---

<sup>1</sup> Dr. en Antropología Social. Profesor titular de Antropología Económica en la carrera de Ciencias Antropológicas de la Universidad de Buenos Aires. Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

estructural. Respuesta-resistencia que implicó, entre otras cosas, una negativa rotunda a abandonar los puestos de trabajo frente a las quiebras y abandonos patronales. Para lo cual, los trabajadores debieron tomar en sus manos contra viento y marea la producción. En esta perspectiva, la lucha de las ERT volvió a poner en el centro de la lucha social a los trabajadores, que durante toda la década del 90 habían aparecido como ausentes en la resistencia a las políticas del neoliberalismo, aun siendo sus principales víctimas. Fue así que por primera vez en muchos años trabajadores fabriles y del sector de servicios se sumaban con protagonismo a la resistencia social y poniendo un límite claro a la prepotencia del capital sin trabajo.

A lo largo de las páginas que siguen se brinda un panorama general y actualizado de las ERT, tanto desde su historia y sus antecedentes como desde un análisis de sus condiciones de desarrollo, sus problemas y potencialidades, atravesadas desde algunos criterios y conceptos de especial interés. El primero de dichos criterios es la pertenencia de las empresas recuperadas a la experiencia e historia de la clase trabajadora, tanto argentina como mundial. Esto es importante ya que requiere analizar el fenómeno no como un proceso ligado exclusivamente a la situación de crisis reciente del capitalismo nacional, sino que hace imprescindible al mismo tiempo profundizar en las raíces de las experiencias de la clase trabajadora. El segundo criterio es el detenimiento en las prácticas, diversas y heterogéneas de la autogestión, como forma de comprender su funcionamiento y como concepto clave para eventuales líneas de avance. Ello implica necesariamente una mirada crítica del campo de posibilidades y también de las limitaciones de tales experiencias en la formación de una lógica económica alternativa a la acumulación y concentración de capital, cuando dicho proceso implica el cierre de establecimientos y el giro hacia la reproducción financiera. El tercer criterio es enfocar los problemas que implican la autogestión de empresas por los trabajadores en el marco del capitalismo global, no solamente como forma de internarse en sus complejidades, sino también como indicadores que nos permitan apreciar con mayor justeza sus logros. Así, se toma en consideración el fenómeno de las ERT como un movimiento de alcance nacional e internacional, extendiendo el análisis a varias provincias argentinas y a otros países latinoamericanos.

Un concepto que desde mi punto de vista es de especial interés y que aparece profundizado es el de innovación social. Para ello se retoma la crítica al “fetichismo tecnológico”, desarrollado por varios autores, sobre todo Novaes y Dagnino en Brasil, en el sentido de que es casi nula la reflexión en torno a las tecnologías que se requieren para los procesos autogestionarios. Así, la propuesta de estos autores es el concepto de Adecuación Socio-técnica (AST), es decir, el necesario proceso de adaptación de la tecnología existente a la formación de nuevas relaciones sociales de producción, tomando al mismo tiempo como problemas los condicionamientos que generan este tipo de procesos y las dificultades inherentes a los mismos.

Para ello se torna imprescindible, al mismo tiempo, desarrollar modelos socio-técnicos que superen el enfoque tradicional limitado a la “maquinaria” como fenómeno aislado de los procesos de trabajo y gestión. Una ERT, en muchas ocasiones, para poder adaptarse a las necesidades y proyectos de sus trabajadores, o bien de la comunidad que participó en el proceso de recuperación, ha tenido que desplegar modalidades creativas e innovadoras que hasta el momento no se han estudiado en su debida dimensión.

En varios capítulos del libro se aborda en profundidad esta cuestión, incluyendo un trabajo del propio Novaes en el capítulo diecisiete. Allí se señala que las transformaciones operadas en una empresa autogestionada en los términos propuestos por la AST se desarrollan en distintos niveles, desde el más elemental del mismo control de los trabajadores sobre la empresa hasta el último y más elaborado nivel de la organización que conlleve al desarrollo de una nueva herramienta tecnológica pensada y desarrollada en el marco de la producción autogestionaria. Resulta claro que una transformación completa de los procesos de trabajo, tal como lo sostiene este autor, dependen de transformaciones en las relaciones sociales que organizan la producción en general en la cual una ERT en particular se halla inmersa.

Aún así, las experiencias de innovación social al implicar grados de transformación y adaptación socio-técnica, generan aprendizajes y experiencias que con las limitaciones de cada caso van adquiriendo los trabajadores y que es imprescindible constituir las como experiencias colectivas. Aquí el papel de la Universidad, entre otras instituciones de la denominada Sociedad Civil y del Estado es clave.

El libro está estructurado en tres partes. En la primera, el compilador y director del Programa Facultad Abierta, Andrés Ruggeri, desarrolla diversos aspectos de la problemática, comenzando en los capítulos 1 y 2 por la delimitación conceptual de qué entendemos por empresa recuperada y un análisis del contexto socioeconómico argentino y global en el que se desarrollaron. En los capítulos siguientes, se van desplegando diversos planos analíticos para comprender la complejidad de la experiencia de las ERT, desde aspectos conceptuales relacionados con la misma idea de la autogestión obrera hasta una breve historia de los procesos autogestionarios como antecedentes históricos globales y latinoamericanos, enmarcando en ese contexto la historia y la práctica de la recuperación de unidades productivas por los trabajadores (capítulos 3, 4 y 5). En el capítulo 6, Ruggeri plantea algunos de los nudos problemáticos que considera más importantes acerca de la autogestión en las empresas recuperadas, tratando de dejar expuestas una serie de ejes analíticos que permitan entender los mayores desafíos y avances de los procesos autogestionarios de las ERT. En el siguiente apartado, el problema de la tecnología y la innovación social cierra este recorrido por los que el autor considera cuestiones fundamentales en la interpretación del fenómeno de las ERT, desde una perspectiva que permita pensar sus alcances más allá de los casos particulares. En el último capítulo de esta parte

se trata la cuestión de la política, tanto como estrategia organizativa y táctica de lucha por parte de los trabajadores como desde la dimensión estatal.

La segunda parte incluye una serie de trabajos que buscan atravesar algunos otros temas esbozados en la sección anterior. Marcelo Vieta, investigador de la York University de Toronto, Canadá, se adentra en el análisis de las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo, para a partir de la formulación de cinco características que distinguen a las ERT de otras cooperativas, desarrollar una tipología de las principales innovaciones sociales que encuentra en el fenómeno.

Natalia Polti, Penélope Mazzoli, Mariela Sarlinga, Soledad Calderón y Verónica Vázquez, del equipo del Programa Facultad Abierta, profundizan en las cuestiones que atañen a la seguridad social de los trabajadores de las ERT, una cuestión de fundamental importancia en el devenir cotidiano de las cooperativas que, sin embargo, ha sido por lo general soslayada en la mayoría de los estudios sobre el tema.

En el capítulo doce, Gabriel Clark y Javier Antivero encaran la cuestión sindical como parte integrante de la problemática de los trabajadores protagonistas de este proceso. En su trabajo se ocupan de establecer las características del modelo sindical tradicional y las relaciones del sindicalismo con diferentes casos de ERT, apuntando a la relación entre el modelo de empleo característico del fordismo y el Estado de Bienestar que forma parte del ideario de dicho modelo sindical y la insuficiencia de éste para dar cuentas de los cambios que introdujo la hegemonía neoliberal en las formas y los significados del trabajo.

La tercera parte aborda la dimensión regional, con trabajos sobre la situación de las empresas recuperadas en la ciudad de Buenos Aires y las provincias de Córdoba y Mendoza. El trabajo de Sabrina Accorinti, Marysol Orlando, Andrea Méndez y Valeria Salvador hace una minuciosa lectura de los datos del relevamiento que el programa Facultad Abierta realizó a fines de 2007, en convenio con el INTI, sobre las ERT de la Capital Federal. Es importante destacar que estos datos, comparados aquí con aquellos de los relevamientos anteriormente hechos por nuestro Programa en 2002 y 2004, permiten actualizar la visión sobre las ERT, generalmente anclada para el análisis en los momentos de eclosión del fenómeno en medio de la crisis de 2001.

Carlos Martínez, Adolfo Buffá y Susana Roitman, de la Universidad de Córdoba, analizan las especificidades del caso en dicha provincia, atravesando los distintos problemas de las ERT a partir del examen de tres casos emblemáticos: la Clínica Junín, el diario Comercio y Justicia y la fábrica de tractores Pauny, un caso controvertido donde se da una cogestión en la cual la cooperativa de los trabajadores forma parte de una sociedad anónima.

Mónica Huertas, en el capítulo 15, aborda el caso de la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza, una situación única de coordinación y organización regional de ERT. La autora trabaja la problemática de las

empresas recuperadas mendocinas desde las particularidades de la provincia y a través del análisis de las innovaciones sociales desarrolladas en éstas.

Dan Deligdisch y Fernando García se apartan de la especificidad de las empresas recuperadas para ver otro caso de autogestión obrera en la ciudad de Buenos Aires pero, esta vez, surgido desde un movimiento de trabajadores de desocupados, el MTL (Movimiento Territorial de Liberación). A pesar de las grandes y aparentes diferencias entre ambos casos, el tránsito entre trabajadores desocupados y trabajadores autogestionados permite ver una serie de continuidades entre trayectorias disímiles pero convergentes de autogestión, y apreciar así mejor ambos casos. Se trata de uno de los pocos movimientos sociales surgidos al calor de la crisis de diciembre de 2001 que lograron superar el llamado “ciclo de la protesta” para desarrollar emprendimientos productivos complejos y de gran envergadura, permitiendo a sus miembros recuperar o adquirir el status de trabajadores a partir de la autogestión.

Por último, Henrique Novaes y, nuevamente, Andrés Ruggeri, tratan la dimensión latinoamericana del fenómeno. Novaes, investigador de la Universidad de Campinas, Brasil, realiza un exhaustivo repaso de las investigaciones sobre las fábricas recuperadas brasileñas, a través del cual desglosa las diferentes temáticas y ejes de análisis sobre un movimiento tan extenso y complejo como el argentino.

Andrés Ruggeri, en el último capítulo, toma el Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas, realizado en Caracas a fines de 2005, como punto de partida para revisar el panorama de las ERT en varios países latinoamericanos, principalmente Uruguay y Venezuela.

Finalmente, es de esperar que este recorrido por el universo de las empresas recuperadas por sus trabajadores, uno de los movimientos más impactantes surgidos desde la clase trabajadora en esta etapa de capitalismo neoliberal globalizado, sea de utilidad no sólo para una mejor comprensión de este fenómeno, sino para orientar acciones que ayuden al desarrollo de este sector autogestionado de la economía, tanto para quienes apoyamos esta construcción desde diversos aspectos, como para quienes deben orientar las aún escasas políticas públicas dirigidas al sector y, por supuesto, para sus propios protagonistas.

Buenos Aires, 29 de junio de 2009



## Primera parte

---

**Las empresas recuperadas por sus trabajadores,  
en torno a los problemas y las potencialidades de  
la autogestión obrera.**

*Andrés Ruggeri*



## Capítulo 1

# ¿Qué es una Empresa Recuperada por sus Trabajadores?

En los meses siguientes a la gran crisis argentina de diciembre de 2001, se hizo masivamente visible para nuestra sociedad el fenómeno de la ocupación y puesta en producción, por parte de sus trabajadores, de empresas quebradas o abandonadas, llamadas por sus protagonistas empresas recuperadas. Mientras el país se debatía en medio de la mayor crisis económica, social y política de su historia reciente, algunos miles de obreros y empleados de los más diversos oficios y rubros, tanto industriales como de servicios, tomaban en sus manos su destino y enfrentaban todo tipo de dificultades para evitar correr la suerte de millones y convertirse en desocupados estructurales.

Para muchos, las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) fueron uno más de los novedosos movimientos sociales que emergieron al calor de la debacle nacional. Uno más pero especialmente significativo, por sus características de desarrollo en el centro mismo de lo más sagrado de las relaciones sociales capitalistas, es decir, de la propiedad privada de los medios de producción. Mostraba este proceso la posibilidad de una sociedad y una economía sin patrones, (auto) gestionada por los trabajadores. Esa característica llamó la atención de intelectuales y militantes sociales y políticos de todo el mundo, muchos de los cuales vieron en este fenómeno una alternativa contra el proceso mundial de globalización neoliberal. Desde este punto de vista, las ERT y sus trabajadores se convirtieron en depositarios de una esperanza de cambio social inimaginable en la génesis de su lucha.

Sin embargo, pasaron varios años desde aquella eclosión de tomas y ocupaciones de fábricas y de atención mundial hacia las empresas recuperadas. El proceso se desaceleró al calmarse lo más álgido de la crisis y las ocupaciones y tomas cotidianas se convirtieron en casos excepcionales, un puñado desde aquel entonces. El interés decreció, pero el proceso, para estos trabajadores, siguió siendo una lucha cotidiana y con otros desafíos, menos espectaculares pero quizá más profundos que el conflicto originario que dio origen a las ERT.

Hoy, nuevamente, una crisis económica provocada por el capital, ya no en la Argentina sino en su mismo centro mundial, vuelve a poner a las ERT, potencialmente, en el centro de la escena. Las empresas recuperadas han hecho palpable la capacidad de los trabajadores para poner en funcionamiento establecimientos considerados como no viables por

los capitalistas y la tecnocracia económica y, con ello, abrieron una luz para la propia posibilidad de una economía gestionada por los trabajadores. Al mismo tiempo, sus complejos procesos de desarrollo, en la Argentina y otros países de América Latina, demuestran también la importancia de examinar sus potencialidades, pero también sus limitaciones y problemas para erigirse en empresas de nuevo tipo, con una lógica económica alternativa a la del capital.

Sus posibilidades teóricas, entonces, parecen ser ilimitadas, pero sus problemas prácticos son los decisivos en su cotidianeidad y no deben ser ignorados. Cuando tenemos ya una cantidad considerable de ERT con varios años de funcionamiento, un balance de su experiencia colectiva y sus posibilidades de desarrollo aparece como absolutamente necesario.

Definir a la empresa recuperada no es tan fácil como parece. Se trata de un término surgido al calor de la lucha y desde los propios trabajadores, que pretendieron con esa denominación resaltar el hecho de la recuperación de una fuente de trabajo perdida de no mediar su lucha. Esa recuperación es, además, una recuperación para la golpeada economía del país, más allá de los puestos de trabajo propios. Se sitúan así en una tradición que no es necesariamente la de la lucha obrera anticapitalista, sino la del sindicalismo argentino histórico, estructurado mayoritariamente, desde mediados del siglo XX, alrededor del movimiento peronista.

Sin embargo, que los trabajadores “recuperen” una empresa que el capital abandonó, o autodestruyó, quebró, vació o como queramos denominar el proceso por el cual los empresarios abandonaron o dejaron en manos de los trabajadores una empresa, no es visto por los poderes económicos con ninguna simpatía. La intromisión de los trabajadores en el reino de la propiedad privada, aun cuando los propietarios le hayan dejado el terreno libre (aunque como campo minado), ha provocado en estos una reacción indignada y temerosa.

Si el poder dominante en la Argentina ha venido siendo moderado (hasta el momento) frente a las empresas recuperadas, lo es por la legitimidad social que estas tienen y por su relativa debilidad actual. Para los exponentes de la derecha liberal clásica, como el ex ministro de la dictadura militar Juan Alemann<sup>1</sup>, se trata de un simple, vulgar y peligroso robo. Es el revés de Proudhon, un robo contra la propiedad. Luego de una serie de argumentos basados en la legalidad (la que ellos mismos impusieron a través de un genocidio) y en la lógica empresaria (la misma que llevó al colapso económico del país), termina afirmando, con sus prejuicios de clase como toda evidencia, que las empresas autogestionarias son “el paraíso de los vagos”.

El enorme apoyo social con que contaron los trabajadores que defendían sus puestos de trabajo y la economía del país ocupando sus fábricas y empresas impidió que se propagara esta línea de pensamiento más allá de un restringido y minoritario sector político y social. Durante varios años, por

---

<sup>1</sup> Diario La Razón, 3 de octubre de 2002.

lo general, las empresas recuperadas fueron bien vistas por la opinión pública e incluso por los medios de comunicación masivos, contrastando esto con la declinación en la consideración mediática y de las capas medias de otros fenómenos sociales identificados con el estallido de diciembre de 2001, especialmente los movimientos de trabajadores desocupados, estigmatizados por una clase media que olvidó pronto aquella solidaridad con los “piqueteros” que lució en los momentos más fuertes de la crisis, a medida que recuperaba su poder adquisitivo y capacidad de consumo y perdía el miedo a desbarrancarse hacia el sector más pobre de la sociedad.

Sin embargo, no hace mucho tiempo, el diario “La Nación” retomó el ataque contra las empresas recuperadas en una editorial titulada “Ocupación de fábricas y autogestión”, mostrando o entreviendo un cambio de contexto político más favorable a un ataque abierto:

“Probablemente en algunos casos la fábrica fue abandonada por sus dueños y puede existir una comprensible aspiración de los trabajadores a mantener su fuente de trabajo, pero también es cierto que la ocupación y autogestión obrera ha significado en general la violación del derecho de propiedad, transformando en letra muerta un precepto constitucional. El derecho de los trabajadores de reclamar ante sus empleadores o ante las autoridades no puede prevalecer sobre el derecho de propiedad ni sobre la inviolabilidad del domicilio”<sup>2</sup>.

Si bien los trabajadores de las ERT suelen repetir que la ocupación y la puesta en producción de la fábrica fue una situación no deseada por ellos sino forzada por la necesidad de conservar el empleo y alimentar a sus familias, el carácter agresivo para el sistema de propiedad capitalista que los empresarios y los ideólogos de la derecha neoliberal ven en el fenómeno suele ser simétrico con la perspectiva quizá romántica que ve en las empresas recuperadas una ofensiva obrera conciente o programática contra la propiedad. Como suele pasar en la dinámica social real, el fenómeno es más complejo y heterogéneo de lo que parece y no puede ser reducido a visiones simplistas. En los hechos, la propiedad empresaria se ve afectada profundamente por la recuperación de una empresa para ser gestionada por sus trabajadores. Pero no hay que desconocer el contexto en que se da esa “expropiación” y que son pocos los casos en que los empresarios resistieron la pérdida de esa propiedad. Como veremos, en la mayoría de las ocupaciones la lucha obrera no fue contra el patrón, que había desaparecido después del proceso de vaciamiento o precarización de la empresa, sino contra los mecanismos previstos por la legislación para la liquidación de los bienes de las compañías quebradas (en forma fraudulenta por lo general) y las instancias represivas correspondientes. En muchas otras ocasiones, los trabajadores sólo encontraron resistencia cuando, contra todos los pronósticos, volvieron

---

<sup>2</sup> Diario La Nación, 11 de septiembre de 2008.

a hacer funcionar el establecimiento y a valorizarlo nuevamente, motivando que los empresarios que habían abandonado la empresa por inviable volvieran a poner los ojos sobre ella una vez que los antiguos empleados lograron tornarla viable. El Estado, por su parte, muestra una política contradictoria que, a veces, colabora con el desarrollo de la empresa autogestionaria, en otras lo combate y, más de una vez, permanece indiferente.

La visión épica de la recuperación, por otra parte, suele pecar de ingenua, colocando sobre las espaldas de los obreros expectativas y deseos que suelen ir mucho más allá de lo que los trabajadores piensan de sí mismos y del proceso que les tocó llevar adelante. Se le da un carácter épico a una lucha obrera que tiene sin duda ribetes heroicos, pero generalmente en otros términos que los frecuentes planteos ideológicos abstractos que se suelen escuchar sobre las ERT. Se trata de una heroicidad basada en la superación de la angustia de la pérdida del trabajo, de dificultades enormes para la reactivación de plantas arruinadas, dificultades por las que no debe atravesar ninguna empresa “normal”, sin capital, sin propiedad, sin “expertos”, muchas veces con maquinaria destruida o semidestruida, frecuentemente contra la incomprensión o la hostilidad de sindicatos y políticos. Yendo más allá del límite conocido de la vida relativamente segura de la cotidianidad y sacrificio del trabajo, enfrentando una situación no deseada ni imaginable con escasas herramientas y pocas probabilidades de éxito.

Y, sin embargo, anticapitalistas o no, viables o inviables, precarias o sólidas, existen.

## Algunas características generales

Para brindar un panorama sintético de las principales características de las ERT como sector, utilizaremos algunos de los datos de los relevamientos realizados por el Programa Facultad Abierta entre los años 2002 y 2005, publicados en el libro “Las empresas recuperadas en la Argentina”<sup>3</sup>, sobre más de 70 casos.

En principio, estamos hablando de un fenómeno que se distribuye en todo el país y entre variados rubros de la estructura productiva y de servicios, incluyendo a alrededor de 160 casos y 9000 trabajadores. Esta distribución no es aleatoria, sino que tiene estrecha relación con la estructura económica de la Argentina y con los sectores más golpeados por la ofensiva neoliberal de los 90. Esto se refleja en que un 60 % de las ERT se agrupan en el área metropolitana de Buenos Aires, y la mayoría de las del interior en las concentraciones industriales de las provincias de Santa Fe y Córdoba.

---

3 Ruggeri, Andrés; Martínez, Carlos; Trincherro, Hugo, 2005. 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). Facultad de Filosofía y Letras, SEUBE, UBA.

El 50 % pertenece a industrias metalúrgicas u otras manufacturas industriales, un 18% al rubro alimenticio y un 15 % a servicios no productivos, como salud, educación y hotelería. Sólo el 12 % corresponden a empresas formadas o con parque industrial posterior a 1990, con un alto porcentaje (65 %) de plantas anteriores a 1970, la etapa más dinámica de la Argentina industrial<sup>4</sup>.

Las ERT agrupan además una mayoría de empresas categorizadas como PyMES<sup>5</sup>, de acuerdo con el número de trabajadores, con un promedio de algo más de 20 miembros. Sin embargo, la cantidad de trabajadores no es el único criterio posible para clasificar la importancia de una empresa, sino que también debemos considerar la capacidad de producción y la facturación, entre otros aspectos. Ambas son difíciles de calcular para las ERT, por ser empresas en recuperación, generalmente con una capacidad instalada que supera con creces la producción efectiva en manos de los trabajadores e incluso la producción de sus últimos tiempos como empresa tradicional, consideraciones que por supuesto se extienden a la facturación. Incluso el número de trabajadores lleva muchos veces a una subvaloración de la importancia de la empresa, pues es común que estas hayan perdido gran cantidad de asalariados en el transcurso de su crisis y que una parte sustantiva de los mismos no resistan el proceso de lucha que implica la recuperación, lo cual da como resultado un número escaso de trabajadores en relación con la capacidad potencial de la ERT.

Si hacemos una comparación de la cantidad de trabajadores que estas empresas empleaban en su momento de mayor expansión con aquellos que protagonizaron el conflicto que llevó a la recuperación, vemos una disminución de cerca del 70 %<sup>6</sup>, no atribuible en su totalidad a cambios tecnológicos y reformas empresariales. Esto evidencia el largo proceso de deterioro de la industria y la economía argentinas y, especialmente, de la precarización (eufemísticamente llamada flexibilización) de las condiciones laborales, previas al conflicto. Los trabajadores que sobrevivieron a este proceso y llevaron adelante la ocupación y la puesta en marcha de la empresa bajo la forma autogestionaria se vieron enfrentados a múltiples dificultades estructurales, entre las cuales la necesidad de llevar el sustento cotidiano a sus familias fue la mayor urgencia. Para eso, todos los recursos eran válidos, pues la alternativa era la destrucción de su vida y la de sus familias, en un país sumergido en la crisis más importante de su historia reciente.

El largo proceso de ocupación y vuelta a la puesta en producción, que lleva en promedio varios meses (más de 9 para los casos iniciados en 2001, 15 en 2002 y 7 en 2003 y 2004<sup>7</sup>) es un obstáculo para la permanencia en los

---

4 Datos de los dos relevamientos realizados por el equipo del Programa Facultad Abierta en 2002 y 2004. (Ruggeri, Martínez, Trincherro; 2005)

5 Pequeñas y Medianas Empresas.

6 Ruggeri, Martínez, Trincherro, 2005.

7 Ídem.

puestos de trabajo de aquellos trabajadores más calificados o cuyas especializaciones gozan de mayor requerimiento por el mercado, como el personal administrativo y jerárquico. Quedan así en las ERT los obreros que no tienen otra oportunidad de vida que permanecer hasta el final, perdiéndose los cuadros generalmente destinados a la inserción de la empresa en el mercado. El mejoramiento de la economía argentina en los años posteriores provocó un problema en ese sentido para muchas ERT, que vieron como trabajadores especializados en actividades de gran recuperación (básicamente por la política de tipo de cambio alto que impulsa las exportaciones y desalienta la importación de bienes que se pueden fabricar en el país), abandonaron la empresa autogestionada ante ofrecimientos de mayores salarios por parte de empresas competidoras. Otros han encontrado más rentable trabajar por cuenta propia, incluso para la propia ERT, antes que igualar sus ingresos con trabajadores menos calificados.

Otra importante característica de las ERT es su conformación legal como cooperativas de trabajo. Según nuestros datos<sup>8</sup>, un 94 % de los casos se conformaron bajo esta forma jurídica, correspondiendo el resto a cogestiones<sup>9</sup>, una estatización<sup>10</sup> y casos todavía indefinidos al momento de la encuesta. La elección de la forma cooperativa obedece a varias razones, siendo la de mayor peso que la cooperativa de trabajo es el tipo de organización legalmente válido de mejor adaptación a las características autogestionarias adoptadas por las ERT, de fácil trámite y de ciertas ventajas importantes, entre ellas algunas reducciones impositivas y la posibilidad de ser reconocidos como una continuidad laboral de la empresa fallida por el juez de la quiebra. Ser cooperativa permite poder operar en forma legal en el mercado y ser beneficiarios de la eventual expropiación por parte del Estado de las instalaciones, maquinarias y otros bienes de la antigua empresa. Además, y no menos importante, la formación de la cooperativa de trabajadores permite ejercer el control de la planta sin asumirse como continuación legal de la empresa quebrada y, por lo tanto, sin heredar las generalmente abultadas y a veces millonarias deudas dejadas por los empresarios.

Por otra parte, la cuestión de la cooperativización de las empresas ocupadas por los trabajadores fue contrapuesta, en un debate muy difundido en 2002 y 2003, con el reclamo de estatización bajo control obrero, planteado especialmente en algunas ERT con influencia de partidos de izquierda. Más allá del debate político y teórico alrededor de esta cuestión, la

---

8 Ídem.

9 El caso más notorio es Pauny SA., la fábrica de tractores Zanella, integrada en partes iguales por el antiguo personal jerárquico y técnico, los concesionarios de distribución y venta y la cooperativa de trabajadores, más el 1 % de la Municipalidad de Las Varillas. Más información en capítulo 14.

10 Se trata de la Clínica Medrano, estatizada por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, aun cuando los trabajadores pretendían formar la cooperativa. El resultado de la estatización fue la disolución de la empresa, aunque los trabajadores conservaron sus puestos laborales, absorbidos por el Ministerio de Salud de la Ciudad.

controversia fue zanjada en la práctica: la constitución como cooperativa permitió a los trabajadores avanzar en la formación de la empresa autogestionaria, mientras que el reclamo de la estatización no llevó más que a un callejón sin salida ante la falta de respuesta de un Estado quebrado y enemigo ideológica de esta opción. En la mayoría de los casos en que el colectivo obrero reclamaba la estatización, optaron luego por la formación de la cooperativa.

Tratando de avanzar en la definición, podemos considerar a las empresas recuperadas como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos, bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias. Elegimos la palabra recuperadas (aun cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más correcto), porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso y, porque, como señalamos recién, implica la noción de ocupación de una empresa preexistente. Se trata de un proceso y no de un “acontecimiento”, por lo que las empresas recuperadas no son 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, sino una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que la lleva a la gestión colectiva de los trabajadores<sup>11</sup>.

---

11 Ruggeri; Martínez; Trincheró, 2005.

## Capítulo 2

### El neoliberalismo global y el surgimiento de las empresas recuperadas

Las empresas recuperadas son un fenómeno relativamente reciente en la Argentina y estrechamente relacionado con los efectos de la política económica neoliberal sobre la estructura productiva del país y sobre las condiciones del mundo del trabajo. Esto significa, entre otras cosas, que su surgimiento está directamente conectado con el cierre masivo de industrias y la consecuente desocupación de millones de trabajadores.

En estas condiciones, las primeras ERT fueron reacciones desesperadas de obreros que buscaron conservar su fuente de trabajo, por cualquier medio que les permitiera escapar a la marginación social que se había convertido en un horizonte seguro para su futuro. Las condiciones de vida de los desocupados eran visibles amenazas para los trabajadores que aun tenían empleo y los impulsaban a desarrollar estrategias de supervivencia laboral que superaran a las viejas herramientas sindicales que ya no tenían utilidad, pues los sindicatos habían perdido toda capacidad de presión ante los empresarios, en medio de la masividad de la demanda de trabajo en una sociedad en la que el empleo se había constituido en un bien preciado para una enorme mayoría de trabajadores.

Al mismo tiempo, muchos empresarios comenzaron a adoptar una conducta de negocios coherente con ese contexto, consistente en presionar al poder político, nunca tan directamente subordinado a sus intereses como en la década del 90<sup>12</sup>, para “flexibilizar” (es decir, precarizar) las condiciones laborales, llegar a arreglos a espaldas de los trabajadores con dirigentes sindicales corruptos<sup>13</sup>, sobreexplotar la mano de obra y congelar los salarios. Avanzaron sobre la clase trabajadora en el marco del período de mayor

---

12 Con la excepción de la dictadura militar de 1976-1983, punto de partida de este proceso de reestructuración neoliberal de la estructura socioeconómica del país.

13 La pasividad del movimiento sindical argentino durante este período fue quizá la mayor de la historia del país bajo períodos constitucionales de gobierno. La CGT participó del proyecto menemista a cambio de prebendas para sus dirigentes y espacios (pocos) de poder. Sin embargo, pronto surgió una nueva Central, la CTA (primero Congreso y después Central de los Trabajadores Argentinos), proponiendo un nuevo modelo de representación gremial, y una fractura de la CGT, el MTA (Movimiento de los Trabajadores Argentinos), que sin apartarse del modelo tradicional de sindicato se opuso a las políticas menemistas durante la segunda mitad del período. Junto con otras expresiones de la oposición social y política, encabezaron las mayores resistencias al modelo hegemónico..

hegemonía del capital desde mediados del siglo XX<sup>14</sup>. Este proceso que impactó ferozmente al interior de los lugares de trabajo fue complementario de una reestructuración brutal de la economía, donde se privatizaron las empresas públicas y se cambió el perfil de la estructura económica del país.

Gran número de empresarios industriales, inclusive pequeños y medianos, optaron por cerrar sus plantas y convertirse en importadores de sus mismos productos, o bien traspasar sus capitales al negocio financiero. La ley de Convertibilidad, que fijó la paridad entre el peso argentino y el dólar, fue el marco que facilitó el proceso, haciendo prácticamente inviable como negocio la producción industrial (salvo en algunas áreas de poderoso poder de lobby y ligadas a las transnacionales, como el sector automotriz), que no podía hacer frente a la ola masiva de importaciones baratas de prácticamente cualquier cosa, incluso productos alimenticios, área donde el país contaba con ventajas comparativas históricas.

Una de las estrategias funcionales a esta opción estratégica de la burguesía argentina fue el llamado “vaciamiento” de empresas, una maniobra fraudulenta mediante la que los empresarios desinvertían en sus propias compañías y realizaban una serie de artimañas que les permitían abandonar el negocio con el mínimo costo, a expensas de los trabajadores y del Estado. Se trataba de estafas al fisco y maniobras de elusión de los derechos laborales -simultáneamente minados por legislaciones cada vez más regresivas<sup>15</sup>-, como indemnizaciones por despido, pago de salarios en término, etc. La gran mayoría de las empresas recuperadas corresponden a firmas víctimas de la tenaza entre las condiciones macroeconómicas neoliberales y las maniobras de sus propios empresarios para salir del negocio industrial con costos mínimos y grandes ganancias especulativas.

En una primera etapa de la década de los 90, el neoliberalismo logró avanzar en esta dirección amparado en la hegemonía política lograda por el primer gobierno de Carlos Menem, privatizando la gran mayoría de las empresas públicas, especialmente las de carácter estratégico, con escasa resistencia organizada desde los trabajadores, y dando un giro de 180 grados a la estructura productiva del país sin que la sociedad pareciera darse por enterada. A este período corresponden muy pocas ERT, y algunos intentos

---

14 Tomando como indicadores (relativos) los datos sobre participación de los trabajadores en la economía entre 1945 y 2003, los investigadores Juan Manuel Alfonsín y Edgardo Tarallo muestran una caída oscilante entre las cifras cercanas al 50 % de participación de los salarios en el PBI en 1950 durante todo el período siguiente a la caída del peronismo, con un repunte significativo durante el breve tercer gobierno de Perón, en 1974, donde volvió a alcanzar cifras similares. El promedio del ciclo entre 1950 y 1975 lo sitúan en un 44,5 %. El período posterior, medido hasta 2003, da un descenso brusco del porcentaje, un 29,19 %. El piso histórico se dio en 2003, con un 20,9. Entrevista de Jorge Halperín, en Página 12, 9/1/09. <http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=2733>

15 Entre las que se destacó la llamada “ley Banelco”, votada en el comienzo del gobierno de De la Rúa con un escándalo de denuncias de sobornos a senadores.

no sobrevivieron el año de existencia. Los trabajadores todavía no comprendían que el peligro de quedarse sin trabajo era la marginalidad estructural.

En la segunda mitad de los 90, comenzó a ser evidente que el cierre de empresas era un callejón sin salida. La desocupación masiva engendró el fenómeno de los movimientos de desocupados, llamados “piqueteros” por su método de lucha consistente en el corte de rutas, especialmente en las áreas del interior del país donde antes la empresa petrolera estatal YPF empleaba masivamente a la población (los primeros cortes en Neuquén y Salta).

Las empresas recuperadas empezaron a aparecer como fenómeno, en medio de grandes dificultades. Se trataba de empresas entre medianas y grandes -al contrario de la mayoría de las posteriores a la crisis de 2001, en su mayoría pequeñas- donde los trabajadores pudieron ejercer mayores presiones sobre los poderes públicos por la fuerza del número y el impacto que el cierre de estas fábricas (IMPA, Yaguané, Zanello, etc.) tenía en la política local, tanto a nivel municipal como en la propia ciudad de Buenos Aires.

Ante esta situación social explosiva el gobierno se vio forzado a implementar los llamados “planes sociales”, como una mínima red de asistencia, siempre dentro del esquema neoliberal de asegurar la gobernabilidad con redes de contención social y sin revertir el esquema estructural antes descrito.

La agudización de la crisis con el gobierno de la Alianza, votado como esperanza de cambio (moderado, por cierto) e incapaz de asumir el desafío de modificar la política económica que estaba llevando al país inexorablemente al estallido social, provocó la proliferación de las ERT, en condiciones muy difíciles. La crisis de diciembre de 2001 hizo que en 2002 el fenómeno de las empresas recuperadas llamara la atención pública y se hiciera visible como uno de los movimientos en boga en el período pos-crisis, junto con los piqueteros y las asambleas barriales.

En el convulsionado período pos devaluación (2002-2003), los casos de ERT se multiplicaron por todo el país, en una suerte de efecto contagio que estaba relacionado con la crisis pero también con el poder de ejemplo y la difusión que tuvieron algunos de los casos más sonados, como Brukman, Zanón o IMPA. Los propios trabajadores desempeñaron un activismo solidario con sus compañeros de las nuevas empresas que cerraban, y el movimiento social en general tuvo un papel de gran importancia en el sostenimiento de las luchas de estos obreros. Las condiciones macroeconómicas del país siguieron llevando a la quiebra a muchas empresas industriales y de todo tipo, especialmente PyMES de escasa capacidad para resistir la crisis. La gran mayoría eran empresas donde el “vaciamiento” y la desinversión llevaron al desenlace final en esta etapa<sup>16</sup>.

Este contexto muestra que, en contraposición a visiones románticas o voluntaristas sobre las ERT, éstas no constituyeron una vía alternativa desarrollada por los trabajadores en oposición al capitalismo o incluso a las transformaciones de la organización del trabajo a partir de la crisis del modelo

---

<sup>16</sup> Ruggeri; Martínez; Trincheró (2005).

fordista-taylorista, sino una consecuencia más del proceso neoliberal. En otras palabras, la clase trabajadora argentina generó una respuesta novedosa a la falta de perspectivas de vida que el avance del modelo les planteaba: una respuesta tozuda, negándose a abandonar sus puestos de trabajo a pesar de la desaparición (por quiebra o por fraude) de la empresa que los ocupaba.

En esta perspectiva, la lucha de las ERT volvió a poner en el centro de la lucha social a los trabajadores, que durante toda la década del 90 habían aparecido como ausentes de la resistencia al neoliberalismo, aun siendo sus principales víctimas<sup>17</sup>. Por primera vez en muchos años trabajadores fabriles y del sector privado se sumaban con protagonismo a la resistencia social, llevando a otros obreros a no sentirse tan indefensos y solitarios frente al poder omnímodo de los empresarios. Al mismo tiempo, algunos sindicatos que supieron comprender el proceso pudieron utilizarlo a su favor, teniendo la experiencia de las ERT como una eficaz amenaza para frenar maniobras fraudulentas y mejorar las condiciones laborales. Si bien el conjunto de trabajadores que protagonizaron el proceso de las empresas recuperadas es reducido cuantitativamente, lograron ejercer un poderoso estímulo de fortalecimiento de las luchas laborales en grandes sectores del mundo obrero.

A partir del gobierno de Néstor Kirchner y el comienzo de una nueva etapa de reindustrialización (básicamente con el casi único recurso de herramientas de política económica muy sencillas como fijar un tipo de cambio alto<sup>18</sup>), el abandono por parte del capital de las plantas industriales y la importación de bienes manufacturados dejó de ser conveniente para la burguesía argentina. Muchos empresarios resucitaron sus viejas plantas y otros volvieron a invertir en la industria, mientras que empresas al borde de la desaparición lograron sobrevivir. Incluso muchas ERT ocupadas en los años anteriores se beneficiaron de las nuevas condiciones económicas, mientras aumentaba cierta capacidad (y voluntad) de asistencia del Estado<sup>19</sup>. El dólar alto favoreció la exportación y desalentó a la importación: la producción nacional volvió a ser negocio.

Las empresas recuperadas, en esta nueva situación, se vieron enfrentadas a un nuevo panorama, en la que las ocupaciones pasaron a ser escasas y la lucha por la supervivencia ya no se expresaba en la movilización política buscando la solidaridad y la atención del Estado, sino principalmente por la consolidación de las ERT como unidades productivas y la búsqueda de estrategias que aseguraran el éxito económico. Las ERT debieron orientarse

---

17 A pesar de las experiencias de lucha de algunos sindicatos resistentes, especialmente de los estatales nucleados en la nueva Central de los Trabajadores Argentinos, y una serie de paros nacionales y conflictos localizados, el efecto disciplinador de la desocupación y la complicitad de los sindicatos burocráticos fueron el denominador común del período.

18 Política que comenzó en el interinato de su antecesor, Eduardo Duhalde, con Roberto Lavagna como ministro de economía (quien continuó en el primer período de Kirchner), después de una bestial devaluación del peso al caer el régimen de convertibilidad instaurado por Domingo Cavallo en 1991.

19 Que, de todos modos, y como veremos más adelante, estuvo muy lejos de cumplir con las expectativas y necesidades del sector.

a competir en el mercado, generalmente en desigualdad de condiciones, y el proceso de ocupaciones se desaceleró bruscamente. Su naturaleza cambió, los casos surgidos entre 2004 y 2008 no fueron ya mayoritariamente de empresas industriales, sino de servicios, cuyas historias de debacle se originan más en malas administraciones que en las condiciones macroeconómicas y las maniobras empresariales. Por lo cual son, además, empresas muy difíciles de gestionar.

Sin embargo, en tiempos recientes, bajo el influjo de la reciente crisis global capitalista con epicentro en los Estados Unidos de las postrimerías del gobierno de George W. Bush, las amenazas de despidos masivos volvieron a aparecer en el horizonte económico del país y algunos casos nuevos, de características similares a los del período de mayor movilización, comenzaron a resurgir. Sin embargo, todavía es muy pronto como para adelantar algún tipo de conclusión sobre esta nueva etapa.

## Neoliberalismo y Globalización

Este proceso de hegemonía neoliberal en que inscribimos el origen de la formación de las ERT no es independiente del proceso de globalización capitalista que introdujo grandes cambios en las estructuras de producción y consumo, la organización del trabajo y el papel del aparato del Estado en todo el mundo, especialmente a partir de la caída del bloque de estados del socialismo “real”. La Argentina, un país donde el Estado había tomado durante décadas un rol protagónico en la gestión de la economía y en garantizar el funcionamiento de la red de seguridad y asistencia social de la población, se vio gravemente afectado por esta hegemonía neoliberal a nivel mundial, expresada en forma brutal durante el gobierno de Carlos Menem.

A principios de los años 90, el Consenso de Washington<sup>20</sup> implantó un decálogo de ideas neoliberales que fueron adoptadas, por lo general, como reglas incuestionables por la mayoría de los gobiernos de la región. En la mayoría de los países latinoamericanos, con el Chile pinochetista como vanguardia sangrienta ya en la década del 80, los llamados planes de ajuste, privatizaciones, achicamiento del Estado y procesos de valorización financiera se dieron en cadena, mostrando un panorama desolador a mediados de la década. El proceso popularizado como globalización se expresó en América Latina arrasando los viejos Estados de Bienestar, en algunos casos muy desarrollados, como en la Argentina, arrollando las conquistas de los trabajadores y disciplinando a la sociedad por la vía del desempleo masivo.

El neoliberalismo generó en poco tiempo una nueva sociedad y un nuevo modelo de Estado, regresivo y desigual en extremo.

El transformado Estado neoliberal no sólo desarticuló el viejo Estado de Bienestar, privatizando las empresas públicas y desarmando el grueso del sistema de seguridad social construido por décadas, sino que cambió radi-

---

20 Williamson, John (2004) **A Short History of the Washington Consensus**, Paper commissioned by Fundación CIDOB for a conference “From the Washington Consensus towards a new Global Governance,” Barcelona, September 24–25, 2004.

calmente el rol del Estado, convirtiéndolo en un aparato con la función casi exclusiva de asegurar los intereses de los grandes grupos económicos. De esta manera, se acentuó (si esto era posible) su fase represiva y se lo inutilizó como herramienta de reaseguro de derechos populares. Eventualmente, y la segunda mitad de los '90 mostró esta nueva transformación, se lo reconstruyó como un instrumento de control social clientelar y, de ser necesario, de contención social para la prevención de estallidos sociales, augurados por sus propios ideólogos.

Esta última función, la de contención social, cobró importancia ante el impacto sociopolítico de la irrupción de los movimientos de desocupados, generados por millones por la desestructuración del aparato industrial y el desguace de las redes de seguridad social simultáneamente.

Rápidamente, esta función de contención social de los sectores expulsados de la estructura productiva y de la relación salarial, reducidos a niveles de lucha por la subsistencia, adquirió peso en la estructura del Estado, vinculado y articulado con la reproducción del aparato político tradicional. De esta manera, no todos los trabajadores expulsados del mercado de trabajo quedaron librados a sus propios medios para sobrevivir, sino que debieron ser asistidos por el Estado para evitar o morigerar el estallido social que finalmente, como profecía autocumplida, sucedió en diciembre de 2001. Si bien esto intentó implementarse en un principio mediante la simple distribución de los llamados planes sociales a través de las redes de clientelismo político -en una suerte de keynesianismo de bajísima intensidad, pues no se buscaba revitalizar la economía mediante el pleno empleo sino moderar la presión social con el simple expediente de evitar la inanición y, al mismo tiempo, mantener un control social del hambre-, la gravedad de la situación mostró pronto la insuficiencia e irrealidad de este esquema.

A medida que las redes de asistencia se mostraron insuficientes, pues, a pesar de destinarse cada vez más recursos a su ampliación y sostenimiento, la desocupación producida por la desindustrialización acelerada de la economía crecía varias veces más rápido que los recursos y las estructuras creadas para contenerla, los sectores populares unificados socialmente bajo la categoría de “desocupados” comenzaron a organizarse y presionar por sus reclamos. Esto produjo innumerables formas de organización y la proliferación de experiencias de microempresas, cooperativas, autogestión genuina o impulsada desde organizaciones políticas o, a partir de la crisis final del modelo, desde el propio Estado.

En el mismo plano y como contracara del fenómeno, el llamado sector informal de la economía (venta ambulante, ferias, trueque, horticultura de subsistencia, etc.) estructurado en forma no asalariada, creció en forma exponencial. Todo este fenómeno complementó, además, la expansión de multitud de formas y fenómenos de trabajo precario, incluyendo los avances del capital sobre la propia fuerza de trabajo asalariada, mediante la anulación de conquistas laborales y la cooptación o derrota de las organizaciones sindicales.

Entre otras cosas, lo que logró la clase dominante fue transferir al Estado el costo político y económico de la contención social y la subsistencia de los sectores sociales que no tenían lugar en la nueva estructuración de la economía nacional, abaratando además el costo de la fuerza de trabajo que consiguió mantenerse bajo relación de dependencia, reduciendo al mínimo el financiamiento que, mediante aportes empresarios y la enorme estructura social del Estado de Bienestar, funcionaba como aporte extrasalarial a la calidad de vida de los trabajadores. No sólo esto desapareció sino que, inclusive, pasó a ser un negocio más para el sector privado, reforzando también las estructuras sindicales cómplices del modelo. Al mismo tiempo, la hegemonía neoliberal generó en tiempo récord una sociedad dual que, a diferencia de otras etapas del capitalismo, no incorpora el conflicto de clases como parte necesaria de las relaciones sociales de producción, sino que busca separarlo incluso espacialmente: el conflicto social más agudo pasa a darse fuera del espacio laboral. El factor disciplinador del desempleo estructural se constituyó también en un poderoso vector de aplacamiento de conflictos.

Esta versión radical del neoliberalismo vivida en la Argentina a partir de 1989 se desplomó finalmente en diciembre de 2001, años antes que las consecuencias de esta política a nivel mundial se manifestaran en otro espectacular colapso global. No fue nuestro país el único en sufrir una crisis de esta naturaleza, quizá sí fue la más extrema. En el resto del mundo, expresiones de resistencia a lo que ya se empezaba a caracterizar como un sistema global neoliberal comenzaron a salir a la luz, tanto en forma de protestas antiglobalización (en los países centrales), como en la formación de gobiernos de base popular que comenzaron a ganar procesos electorarios en América Latina, especialmente a partir del ascenso al poder de Hugo Chávez en Venezuela, a fines de 1998.

Este nuevo contexto de resistencia al neoliberalismo global llevó a muchos intelectuales y activistas de todo el mundo a identificar a algunas de las expresiones populares de resistencia y reacción frente a la crisis desatada en la Argentina como parte de un movimiento mundial antiglobalización. Hemos visto, sin embargo, y especialmente para el caso de las empresas recuperadas, que si bien el proceso argentino está relacionado con el contexto global, tiene particularidades propias. Analizando las características de las ERT y su proceso de formación y, especialmente, los procesos políticos y los cambios en la subjetividad obrera, podremos evaluar mejor que desde una visión ideal y apriorística la relación entre este movimiento y la posibilidad de una lucha global contra el capitalismo. De lo que no hay dudas, es de que las ERT argentinas y latinoamericanas surgen en un contexto de aguda crisis neoliberal, de resistencia frente a situaciones extremas antes que como una opción ideológica anticapitalista (como algunos han llegado a pensar equivocadamente) pero que, al mismo tiempo, arrojan luz sobre cuestiones cruciales relacionadas con la reformulación de un proyecto económico y social para una economía de los trabajadores.

## Capítulo 3

### Autogestión y economía social

Las empresas recuperadas argentinas captaron la atención mundial a partir de la gran crisis de diciembre de 2001, junto con otras expresiones de la gigantesca movilización social que se vivió en el país en esos meses. Pero lo que atrajo de este fenómeno no fue sólo el hecho heroico de las tomas de fábricas, asimilables a otros momentos culminantes de la historia del movimiento obrero internacional, sino el intento de los trabajadores de volver a la producción en empresas arruinadas, sin capital, inmersos en una economía en ruinas donde ningún capitalista invertiría un dólar. El extraordinario esfuerzo de estos obreros fue visto por muchos como un nuevo capítulo de la historia mundial de la autogestión.

Si bien es la idea de autogestión la que más atrae la atención sobre las ERT, en tanto obreros gestionando unidades empresarias antes capitalistas, no es ésta, por lo general, una característica identitaria asumida por sus protagonistas. A diferencia del caso brasileño, donde hay un énfasis conceptual y político en el concepto de autogestión por la influencia de organizaciones sindicales y políticas en la formación de las cooperativas de trabajadores de empresas fallidas<sup>21</sup>, en la Argentina el concepto es prácticamente extraño a la identidad de los trabajadores de las ERT.

La razón de esta ausencia en el lenguaje de los trabajadores reside probablemente en las tradiciones del movimiento obrero argentino y en el contexto dramático de surgimiento de las empresas recuperadas, donde aun la identidad cooperativa encuentra dificultades para imponerse, incluso siendo prácticamente todas las ERT, como ya hemos visto, cooperativas legalmente constituidas y con varios años de funcionamiento. Cooperativismo y autogestión son ideas asociadas en la historia del movimiento obrero internacional, y si bien la historia cooperativa argentina es la más larga de Latinoamérica, en las últimas décadas fue relativamente ajena a los trabajadores organizados, especialmente en las distintas ramas industriales. Y, aunque sean las ERT empresas autogestionarias, es difícil encontrar en ellas una “identidad” como tales, tanto en un sentido político como económico, primando antes que cualquier otro concepto una fuerte conciencia de su condi-

---

21 La ANTEAG, principal organización de empresas recuperadas brasileñas, lleva incluida en su mismo nombre la identidad de “trabajadores y empresas de autogestión”. Tanto académicos como estructuras sindicales de formación y capacitación trabajaron preferentemente con el concepto de autogestión, antes de que, bajo el influjo del ejemplo argentino, se empezara a popularizar el término de “fábrica recuperada”. Para profundizar en el proceso brasileño, ver el capítulo 17 de este libro.

ción de trabajadores forzados por la necesidad a una situación extraordinaria de gestión empresarial. Los miembros de la mayoría de las ERT prefieren referirse a sí mismos como trabajadores, antes que cooperativistas o autogestionados.<sup>22</sup>

Como ya hemos dicho anteriormente, la “recuperación”, a pesar de la novedad de la situación, es un concepto más ligado a la historia y las tradiciones obreras argentinas que el de autogestión. La potencia de la palabra, sin embargo, la ha impuesto incluso en otros países, porque está, también, estrechamente relacionada con el contexto de resistencia creativa de los trabajadores frente al neoliberalismo feroz que intentó dejarlos sin trabajo y expulsarlos del aparato productivo. Autogestión, en cambio, parece menos representativo de este proceso. Y, sin embargo, es fundamental para entender lo que pasa en las ERT.

## Algunos conceptos sobre la autogestión

Pero es importante aclarar qué entendemos por autogestión y por qué se enlaza con la historia y las luchas del movimiento obrero, en las cuales debemos contextualizar y analizar las empresas recuperadas. En general, el concepto de autogestión tiene connotaciones más ideológicas que concretas, se trata más de una idea democrática y solidaria de cómo tendrían que ser las relaciones económicas e, incluso, sociales y políticas, en una sociedad no capitalista o en procesos de gestión económica que apuntan al final de las relaciones de producción capitalistas. De esta manera, los fenómenos autogestionarios son vistos como fenómenos positivos de una manera algo ingenua, desconociendo los problemas concretos, históricos y presentes en la realidad de las empresas recuperadas u otros emprendimientos a favor de una imagen idealizada de la realidad. Como señala Peixoto de Albuquerque<sup>23</sup>, el concepto de autogestión resurge asociado a las empresas de gestión colectiva heredadas de compañías quebradas en el proceso de globalización neoliberal y, al mismo tiempo, “retomando las luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, esto es, asociada a un ideal utópico, de transformación y cambio social”<sup>24</sup>. Sin embargo, como este mismo autor señala, no deja por eso de ser ambiguo, remitiendo por lo general a la idea de colec-

---

22 La excepción es ANTA (Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados), perteneciente a la CTA, una entidad que reúne a trabajadores de empresas autogestionadas de diferente tipo y origen, algunas de ellas ERT, en la cual sus miembros se reivindican como trabajadores y, simultáneamente, como protagonistas de procesos de autogestión. La pertenencia orgánica a una central sindical es otra característica distintiva, que le da una impronta diferente a las otras organizaciones que se formaron en la corta historia de las ERT argentinas. También FACTA (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados) toma como propia la identidad de trabajadores autogestionados organizados en cooperativas, aunque su origen es el Movimiento de Nacional de Empresas Recuperadas.

23 En “Autogestao” (2003, p.20-26) En *A outra economia*, Antonio David Cattani (org.), Veraz Editores, Porto Alegre.

24 Peixoto de Alburquerque, 2003: 22.

tivismo en las relaciones sociales y, específicamente, en las económicas, sin profundizar demasiado y a gusto de quien lo usa.

Provisoriamente, para reducir esta ambigüedad conceptual, podemos establecer que cuando hablamos de autogestión nos referimos a *la gestión de los trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, bajo formas no jerárquicas*. En otras palabras, autogestión significa que los trabajadores imponen colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y la sociedad. La autogestión es una dinámica permanente de relación entre los trabajadores que la protagonizan, no meramente una normativa. La autogestión, por otra parte, significa una apropiación por parte de los trabajadores del proceso de trabajo, con la posibilidad y, más que eso, con la obligación, de modificar las reglas que lo rigen en la empresa capitalista.

Sin embargo, hay otras formas de definir la autogestión, sin entenderla necesariamente como una forma de organización económica alternativa a las propias del sistema capitalista. Se trata, como muchos otros, de un concepto en disputa, cuyo significado varía de acuerdo a los distintos sectores e intereses creados alrededor de su uso. De hecho, las formas de la organización del trabajo en el modelo llamado toyotista, que está muy lejos de poder ser considerado como autogestionario desde el punto de vista anterior, deja en manos de la iniciativa y la autoorganización de los trabajadores porciones (minoritarias, claro está) de la responsabilidad en el manejo de las empresas, impensables bajo modelos anteriores, donde la firmeza de la relación jerárquica y el control estrecho del proceso de trabajo eran partes fundamentales de la eficacia de la organización empresaria. El factor disciplinador del capital sobre el trabajo aparece mediatizado en relación al modelo taylorista-fordista, creando una ilusión de mayor libertad en algunos sectores de trabajadores. Este modelo, aplicado fundamentalmente en las grandes transnacionales en los últimos treinta años, fue altamente nocivo para las organizaciones sindicales y contribuyó notablemente a la disminución de la capacidad de resistencia de los trabajadores. Aunque la idea parezca extraña a quienes ven a la autogestión como un concepto solidario y, por esencia, anticapitalista, a estos procesos gerenciales al interior de empresas capitalistas se les aplica también el concepto de autogestión, esta vez, desde una perspectiva neoliberal<sup>25</sup>.

Algunos emprendimientos aparentemente autogestionarios no son, en realidad, más que aplicaciones de esta lógica de organización del trabajo, externas al emprendimiento pero no al funcionamiento extractor de plusvalor de toda relación capitalista. Así es usada también la normativa cooperativa por el capital para debilitar las conquistas y la capacidad de organización de los trabajadores, utilizando a favor de la precarización laboral la terceri-

---

25 Peixoto de Albuquerque, 2003: 23

zación de sectores de planta o servicios conexos en la forma de cooperativas patronales, que adoptando la formalidad cooperativa evitan pagar cargas sociales y eluden derechos conquistados a lo largo de décadas de lucha del movimiento obrero mundial. Claro está que tales cooperativas patronales están en las antípodas de los procesos de autogestión, con situaciones de precariedad laboral extremas en su interior. Este fenómeno es común en la Argentina y otros países de América Latina, con especial masividad en el Brasil. Es importante destacarlo como un factor que genera desconfianza en trabajadores y sindicatos frente a las cooperativas en general.

Por último, las microempresas cooperativas han proliferado en el llamado sector de la economía social o tercer sector, fomentadas por organizaciones no gubernamentales y las redes de contención social instrumentadas por el Estado neoliberal. Muchos de estos emprendimientos de subsistencia, que apenas controlan una pequeña porción del proceso de trabajo y que dependen en buena medida de subsidios estatales o privados que exigen a sus miembros adoptar formas de organización cooperativas, son calificados por sus mentores como “autogestionarios”. Quizá sea esta la razón por la cual a uno de los organismos financieros internacionales cuya actuación durante la hegemonía neoliberal ha sido duramente cuestionada por su responsabilidad en el proceso de deterioro de las economías y las condiciones socioeconómica latinoamericanas, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), en ocasión de acordar con el Ministerio de Trabajo argentino una línea de financiamiento para ERT, no le importase hablar de empresas autogestionarias y, por el contrario, se declare absolutamente opuesto a la mera mención de la palabra “recuperada”<sup>26</sup>.

## Autogestión y economía social o solidaria

Esto último nos lleva directamente a un debate conceptual acerca de si las empresas recuperadas son un fenómeno más de la economía social, asimilable a otros tantos emprendimientos pequeños, a veces microscópicos, surgidos dentro del enorme tendal de marginación social generada por las políticas neoliberales. Podría parecer esto una discusión intelectual, libresca, sin relación con la práctica social, si no fuera porque las políticas públicas con respecto a las ERT suelen basarse en esta asimilación, en la que la “economía social” no es otra cosa que la economía para pobres. Y, si bien hemos señalado que las empresas recuperadas son una consecuencia del proceso de desindustrialización y desocupación masiva del neoliberalismo de los 90, tanto como muchísimos de los emprendimientos de la llamada economía social, hay una enorme diferencia entre la pelea de las ERT por mantenerse

---

26 En ocasión de una entrevista con el autor y miembros del equipo del programa que dirige, una directiva del BID aclaró que ellos preferían usar autogestión en vez de empresas recuperadas, porque “en Washington, ‘recuperada’ no cae bien”. La alusión al atentado a la propiedad empresaria y al fracaso capitalista que representa la empresa recuperada era clara.

dentro del aparato productivo y como trabajadores, luchando para mantener abierta una unidad empresarial, y la trabajosa creación de miniempresas para intentar salir de la situación de marginación, justamente por haber sido expulsados de la economía formal y haber dejado de ser trabajadores desde, a veces, largo tiempo antes.

Las empresas recuperadas no forman parte del andamiaje de contención social financiado por el Estado, por más que éste canalice algunos fondos para su sostenimiento: las empresas recuperadas, con todos sus problemas, dificultades e informalidades organizativas y jurídicas, forman parte, o intentan serlo, de la economía formal. Los microcréditos, subsidios minúsculos y asesoramientos de ONG pensados para gente marginada del mercado de trabajo y luchando por la subsistencia mínima, no son suficientes para sostener el nivel de inversión necesaria para hacer crecer o siquiera para formar el capital de trabajo mínimo de una empresa de las dimensiones que tienen aun las ERT más pequeñas. Calificarlas como parte de la economía social, entendida en los términos tecnocráticos concebidos por los neoliberales, es intentar condenarlas al papel de empresas testimoniales, esqueletos vacíos de fábricas de una Argentina pasada.

Para clarificar esto último es necesario aclarar que el concepto de economía social tiene, por lo general, dos vertientes. Aunque la idea de economía social se confunde y mezcla con la de economía solidaria, hay que hilar un poco más fino para ver el origen de ambos conceptos y concepciones. Podemos decir que la economía social surge como una complementariedad necesaria a la desaparición del Estado de Bienestar y la implantación de las políticas del Consenso de Washington. Cuanto mayor era el éxito (por supuesto, definido en los términos regresivos del modelo) de la política neoliberal, mayor era la necesidad de diseñar mecanismos de contención para la explosiva situación social que se iba generando, en caída sin red a las profundidades de lo que se dio en llamar exclusión social.

Siguiendo a Trincheró (2007), la noción de exclusión social, así como anteriormente la de marginalidad, intenta naturalizar, en el esquema del modelo neoliberal, la generación permanente de desocupados como parte del funcionamiento inherente a la nueva etapa del régimen de acumulación capitalista y el traspaso al Estado, ya no de parte del costo de reproducción de la fuerza de trabajo como en el Estado de Bienestar, sino de la función de garante de la continuidad de la expropiación permanente del trabajo por el capital mediante el sostenimiento de los mínimos niveles de gobernabilidad necesarios en una situación social límite, que de otro modo sería (y frecuentemente lo es) explosiva y riesgosa para la misma naturaleza de las reformuladas relaciones entre el capital y el trabajo.

Esto se da mediante el sostenimiento estatal de un enorme aparato de financiación de emprendimientos que no terminan siquiera por reproducir la vida de los trabajadores pero sí de crear la ilusión de estar desarrollando empresas autogestionarias en base a una lógica económica solidaria.

“Los excluidos en tanto sector autónomo de la economía no serían el resultado del proceso expropiatorio del Capital sino un estamento del ‘nuevo’ capitalismo hacia el cual deben generarse los mecanismos para que se incorporen al proyecto de contrato social pretendido. Es decir en calidad de nuevos pobres cuya reproducción en esas condiciones debe garantizar dicha “economía” siendo la función del Estado la de producir los instrumentos jurídico-políticos de su reconocimiento, orientando hacia dicho reconocimiento la lucha política de la clase trabajadora”. (Trincheró, 2007)

¿Es lícito, entonces, desde este punto de vista, incluir a las ERT como parte de esta economía de “nuevos pobres”? De hacerlo, no estamos más que pasando por alto las enormes diferencias entre una cooperativa de trabajadores que llevan adelante un proceso autogestionario de recuperación o reconversión de una empresa descartada por el “mercado”, sin impulso ni desde las distintas agencias del Estado ni desde las organizaciones del “tercer sector” (y, mucho menos, desde los organismos financieros internacionales), con respecto a las múltiples formas de subsistencia asistida por estos mismos agentes en tanto política de contención social. Como ya dijimos, anclar a las ERT en este campo conceptual refuerza la visión hegemónica que sobre ellas se tiene desde el aparato estatal: la de empresas que deben ser sostenidas como esfuerzos loables de los trabajadores en tanto no disputen el terreno de la economía “real”. En caso de hacerlo, la política comprensiva hacia los pequeños microemprendimientos solidarios se convierte en una, en el mejor de los casos, en la que el “apoyo” a estos casos requiere de mayores exigencias que a las grandes empresas: las ERT que se vuelven competitivas en el mercado o amenazan hacerlo no son sujetos de crédito ni del sistema bancario estatal ni del privado, se les exige requerimientos formales que no tienen en cuenta las particularidades del sector y se las excluye sistemáticamente de los enormes paquetes de subsidios destinados al sostenimiento de gran cantidad de empresas privadas, inclusive grandes grupos monopólicos<sup>27</sup>. Cuando no son objeto, directamente, de hostilidad desde alguno de los poderes del Estado.

Sin embargo, una segunda vertiente de este concepto rescata también las potencialidades de la que prefieren llamar (especialmente a partir de la experiencia brasileña, mucha más antigua y ligada a organizaciones populares que la argentina) la economía solidaria<sup>28</sup>, que presenta muchas de estas experiencias económicas o microeconómicas desde el punto de vista de una propuesta de alternativa económica al capitalismo. Según esta otra visión, la

---

27 El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) marcó esto claramente en ocasión del conflicto alrededor de la recuperación de la empresa de calzados más importante del país, Gatic, licenciataria de Adidas y otras grandes marcas del ramo, en 2004. Los dirigentes del MNER señalaron claramente que el gobierno alentaba la formación de las empresas recuperadas mientras estas fueran pequeños talleres, pero se mostraba francamente hostil a la hora de afectar los negocios de las grandes empresas.

28 Aunque también es usado el mismo término “economía social” en este sentido.

economía solidaria es importante más que nada como un aprendizaje social hacia formas económicas basadas en la solidaridad y con potencialidad de convertirse en una alternativa a la economía política neoliberal. El sostenimiento de iniciativas rayanas en la subsistencia cobra para esta vertiente un sentido dignificador del ser humano reducido a condiciones de “exclusión” y proporciona por lo general una salida única a situaciones sociales extremas mediante relaciones económicas solidarias y ligadas a movimientos y organizaciones populares que puedan reunir la potencialidad de transformar esa lucha por la supervivencia en un nuevo modelo de economía. Coraggio<sup>29</sup> sostiene, por ejemplo, que la economía social es “una propuesta transicional de prácticas económicas de acción transformadora, concientes de la sociedad que quieren generar desde el interior de la economía mixta actualmente existente, en dirección a otra economía, otro sistema económico, organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos los ciudadanos-trabajadores, en contraposición con el principio de la acumulación de capital”.

Desde esta concepción programática, experiencias autogestionarias como las ERT, más ligadas al movimiento obrero, cobran una dimensión distinta, coherente en tanto puesta a prueba de mayores desafíos desde el punto de vista de la reconstrucción de otras lógicas de trabajo y producción que revalidan las experiencias más pequeñas pero mucho más numerosas que pululan en el marco de la precariedad y la informalidad del trabajo, en especial en Latinoamérica. El análisis más detallado de los procesos autogestionarios que se desarrollan en las ERT nos permitirá evaluar mejor esta posibilidad

---

29 Coraggio, José Luis (2008) Economía social, acción pública y política (hay vida después del neoliberalismo). P. 37. 2da. ed. Ediciones Ciccus. Buenos Aires

## Capítulo 4

### Autogestión y movimiento obrero

La historia de la autogestión es casi tan antigua como la historia del movimiento obrero. Ya en la primera mitad del siglo XIX, cuando se empezaban a organizar los primeros sindicatos europeos en una sociedad en plena y acelerada transformación por la Revolución Industrial, el descontento y la desazón del nuevo proletariado en formación por sus condiciones de vida y por el tipo de sociedad que se estaba estructurando provocó el surgimiento de ideas utópicas y revolucionarias que intentaron plasmarse en organizaciones comunitarias del trabajo.

Muchos de estos intentos fracasaron totalmente, como los falansterios de Fourier y otras comunidades ideales de estos primeros socialistas; otros, más ligados a la lucha real y cotidiana por mejores condiciones de trabajo, se transformaron en las primeras cooperativas, como la célebre de Rochdale en Inglaterra en 1844, reconocida generalmente como la cooperativa que primero logró sistematizar los principios asociativos para un funcionamiento viable como emprendimiento económico<sup>30</sup>.

Sin embargo, y a pesar del desarrollo constante del movimiento cooperativo, que fue objeto de análisis por Marx<sup>31</sup> y otros clásicos del socialismo de fines del siglo XIX y principios del XX, la historia de la autogestión obrera como búsqueda de otra práctica económica de principios solidarios y fuertemente cuestionadora o directamente antagónica del sistema capitalista aparece más relacionada con importantes conflictos obreros.

Los intentos autogestionarios adoptan prácticas más radicalizadas cuando forman parte activa de las grandes luchas obreras de la época, como la Comuna de París en 1871 y las revoluciones rusas de 1905 y, por supuesto, 1917, que inspiró una ola revolucionaria que sacudió Europa y, en menor medida, el resto del mundo, por varios años.

En esta oleada, suelen destacarse como valiosos momentos de ofensiva de los trabajadores sobre el control de los medios de producción los consejos obreros que, bajo el ejemplo de los soviets rusos, se propagaron en

---

30 Los "precursores" de Rochdale son tomados muchas veces como los primeros cooperativistas, aunque se conocen casos entre tejedores ingleses y escoceses desde mediados del siglo XVIII, en los primeros momentos de la Revolución Industrial, y otros intentos ya en el siglo XIX en Francia, Bélgica y Alemania. En la época de Rochdale había otras 30 cooperativas funcionando, pero fue allí donde se formularon los principios teóricos del cooperativismo (OIT, 1956 p- 4-10, *Las Cooperativas. Manual de Educación obrera*. O.I.T, Ginebra).

31 Marx, Karl (1985) *El Capital*, tomo III. Cap. XXVII, p. 418-419. Fondo de Cultura Económica, México DF.

Alemania, Hungría e Italia, principalmente, antes de ser sofocados como parte de la reacción contrarrevolucionaria.

La autogestión, entendida como la gestión de los trabajadores de las unidades productivas, no consistía, por lo general, el objetivo principal de los movimientos obreros y de la izquierda europea y mundial de estos años, más orientada a la lucha salarial y sindical, en el caso de los movimientos de trabajadores, y a la toma del poder, en el caso de los partidos socialistas y comunistas<sup>32</sup>.

Aunque relacionadas estas dos instancias entre sí, a veces como momentos de un mismo movimiento, los problemas de la gestión obrera eran dejados para el día después de la Revolución, que no parecía demasiado lejano: con el poder en manos del proletariado, éste debería crear los organismos revolucionarios para la nueva sociedad.

La lucha por la autogestión sin la condición de tener que expulsar al capital ineluctablemente no era objeto de grandes análisis teóricos y fueron escasas las ocasiones prácticas que, por fuera del movimiento cooperativo, pusieran a prueba esta noción. Por lo tanto, los ejemplos autogestionarios de estos años fueron más un ejercicio de poder en el contexto de situaciones revolucionarias que experiencias duraderas de gestión.

En este marco, los consejos obreros, los soviets y otras experiencias similares fueron momentos extraordinarios en que los trabajadores ejercieron poder colectivo al interior de la fábrica pero con una fuerte proyección política hacia su exterior.

El control obrero de la producción que se desarrolló en los primeros tiempos de la revolución soviética tuvo también esta impronta: los trabajadores ejercían una suerte de cogestión con los empresarios mientras convivieron con ellos durante el período que caracterizaron Trotsky y Lenin como “doble poder” –que, si bien el término se refiere a la pugna política entre el gobierno provisional y los soviets, de algún modo se vivía paralelamente en las fábricas entre los obreros y los empresarios<sup>33</sup>– pero, al ser expropiados los capitalistas, el control obrero fue abandonado en poco tiempo a favor de una administración estatal orientada por una planificación centralizada<sup>34</sup>. Los otros casos de la época se dieron en contextos

---

32 Además de las grandes diferencias entre las vertientes revolucionaria y reformista, el movimiento anarquista y anarcosindicalista, cuya importancia fue disminuyendo progresivamente hasta casi su total extinción luego de la Segunda Guerra Mundial, era el más cercano a la idea de autogestión, asociada muchas veces a una utopía de sociedad comunal y a la idea de abolición del Estado.

33 Trotsky, León (1985). *Historia de la revolución rusa*. Sarpe, Madrid.

34 El reclamo por una “estatización bajo control obrero”, que aparece en la actualidad recurrentemente en las empresas recuperadas donde hay presencia de los partidos de izquierda trotskista se relaciona directamente con esto. El planteo es una continuidad ahistórica de esta situación de los primeros tiempos de la Revolución de Octubre, en el cual la estatización, en realidad, al tener que estar a cargo del estado burgués, debería ser controlada por los obreros. En el caso histórico soviético, los obreros “le controlaron la producción” al capitalista, pero la estatización socialista acabó, junto con el capitalista, con dicho control.

de crisis política que terminaron de manera muy diferente, bajo regímenes reaccionarios<sup>35</sup>.

Otro caso de interesantes características se dio en la zona de control republicano durante la Guerra Civil Española, esta vez con fuerte influencia anarquista. En condiciones muy difíciles, la CNT (Central Nacional de Trabajadores) organizó la gestión obrera en empresas industriales, pequeños talleres y en las zonas rurales, intentando llevar a la práctica la autogestión como sustituta tanto del poder de los capitalistas como del Estado. El baño de sangre en que terminó la guerra con el triunfo franquista y el enfrentamiento interno entre las distintas fuerzas del campo republicano frustraron el desarrollo de esta experiencia de autogestión a gran escala.

En las economías socialistas de tipo soviético, la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas se desarrolló en términos, por decirlo de alguna manera, sociales y políticos (si asumimos como válida la pretensión de los partidos de estado de representar los intereses de la clase obrera), y mediante la presencia de comités sindicales o de otras instituciones colectivas de trabajadores similares. Pero es en el caso atípico de la Yugoslavia de Tito donde se desarrolló un tipo de autogestión institucionalizada como característica particular y distintiva de su modelo socialista, apartado en 1948 de la influencia de la URSS, en ese entonces en pleno período stalinista. El modelo de autogestión fue impulsado desde el Estado como parte de esa diferenciación, reconociendo además los límites de la economía centralizada. Sin embargo, como señaló Miodan Jakopovic<sup>36</sup>, los yugoslavos nunca supieron resolver la contradicción entre la autogestión de base en las empresas y el control del partido sobre una economía planificada y un sistema político poco flexible. A pesar de los éxitos iniciales del sistema, y de su ampliación a diferentes niveles, comunas agrícolas e incluso parte del aparato político, la economía se estancó en la década del 70, en paralelo con el resto de los países del bloque soviético (que no habían iniciado experimentos autogestionarios). La implosión yugoslava, cruenta y simultánea a la crisis terminal política y económica de todos los países socialistas del Este europeo, acabó con esa experiencia, de la cual quedan incluso pocos saldos en términos de aportes teóricos a una teoría de la autogestión.

Por último, tenemos también en la historia de las luchas obreras latinoamericanas importantes experiencias en este mismo sentido. Básicamente, podemos rescatar la preocupación de la Revolución Cubana por la participación

---

35 Para el caso italiano y su influencia en el análisis de Gramsci, ver el interesante trabajo de Vanesa Ciolli (2007) *La autogestión ayer y hoy. Una mirada desde el pensamiento de Antonio Gramsci*. Ponencia presentada al *Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza"*. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Buenos Aires.

36 Exposición en el *Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza"*, organizado por el Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, en el panel "*Experiencias internacionales de autogestión*" (20 de julio de 2007).

de los trabajadores en la economía<sup>37</sup>, con las famosas polémicas alrededor de los incentivos materiales y morales que protagonizó Ernesto Guevara<sup>38</sup>, y los comités de fábrica en el Chile de la Unidad Popular a principios de los 70, abortados sangrientamente por la dictadura pinochetista. Otros ejemplos de experiencias colectivas de gestión económica brotaron en distintos procesos en el Tercer Mundo resultantes de la descolonización de los años 50 y 60, aunque su enumeración excede los objetivos de este trabajo<sup>39</sup>.

Esta breve historización de los procesos autogestionarios nos muestra que la idea y la práctica de la autogestión no es nueva ni exclusiva de los últimos tiempos. Al contrario, los ejemplos son muchos y sus consecuencias profundas, pero de naturaleza radicalmente distinta que los casos contemporáneos que nos ocupan. Tanto el movimiento cooperativo como los distintos ejemplos de consejos obreros u organismos empresarios autogestionarios tuvieron como característica principal la voluntad programática de llevarlos adelante, especialmente en el caso de las cooperativas y de algunos ejemplos directamente relacionados con revoluciones político-sociales de protagonismo obrero, incluso las dirigidas desde el poder del Estado, como en la ex Yugoslavia. Las empresas autogestionarias o recuperadas, especialmente las de los países del Mercosur, tuvieron en cambio un origen basado en la necesidad imperiosa de los trabajadores de conservar su fuente de trabajo en el marco de crisis económica y situaciones críticas producto de la etapa neoliberal del capitalismo global. La autogestión, en estos casos, es una consecuencia impensada pero obligada de esta situación.

## Antecedentes en la Argentina

En nuestro país, poseedor de la más antigua tradición cooperativista y sindical de América Latina<sup>40</sup>, con una amplia historia de luchas obreras, los momentos más importantes de poder de los trabajadores sobre la producción tuvieron relación, al igual que en los ejemplos que vimos en el apartado anterior, con condiciones políticas críticas y de grandes luchas obreras en el marco de movilizaciones masivas de la sociedad. Sin embargo, fueron pocas las ocasiones previas a la crisis neoliberal en que los trabajadores llegaron al

---

37 Guerra Chacón, Luis et al. (2007). *El control y la participación de los obreros en la gestión económica en Cuba*. Ponencia presentada al *Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza"*. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Buenos Aires.

38 Sobre el pensamiento económico del Che, ver Guevara, Ernesto (2006) y la compilación de la Editora Política de Cuba (1988).

39 Podemos mencionar sucintamente experiencias autogestionarias en Argelia, Mozambique, Tanzania e India (con el movimiento cooperativo más numeroso del mundo, especialmente en el estado de Kerala), entre los más significativos.

40 Ver Vieta y Ruggeri (2009) *The Worker-Recovered Enterprises as Workers' Cooperatives: The Conjunctures, Challenges, and Innovations of Self-Management in Argentina and Latin America*. En J.J. McMurtry & D. Reed (editores), *Co-operatives in a Global Economy: The Challenges of Co-operation Across Borders*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge Scholars Press.

control de la gestión de empresas y, cuando eso ocurrió, se trató de prolongaciones de medidas de fuerza gremiales en conflictos que habían llegado a altos niveles de radicalización. Los más conocidos casos se dieron en el cordón industrial del sur de la provincia de Santa Fe en el año 1974<sup>41</sup> y, diez años después, con el regreso del régimen democrático, una dura huelga en la planta de Ford en Pacheco (provincia de Buenos Aires) llevó a los trabajadores a iniciar autónomamente la producción, pero como forma de presionar a la patronal para llegar a un acuerdo<sup>42</sup>.

Sin embargo, el pasaje de empresas privadas o estatales a manos de cooperativas formadas por sus trabajadores no es nuevo en la historia argentina del siglo XX. Uno de los casos actuales más conocidos de empresa recuperada, la metalúrgica IMPA, tuvo su origen en una cooperativa formada en 1961 a partir de una vieja fábrica de capitales alemanes que había sido expropiada por el Estado a fines de la Segunda Guerra Mundial. Otros casos se dieron a finales de la década del '50, como la textil CITA en La Plata, donde una cooperativa de trabajo se hizo cargo de la empresa ante una cesión por parte del empresario, y la gráfica Cogtal, anteriormente los talleres de los periódicos del primer gobierno peronista, clausurados por el golpe de estado de 1955. Ya en los 80, el caso emblemático fue la empresa de cerámicas Lozadur, cuya gestión cooperativa no sobrevivió luego a la crisis hiperinflacionaria del final del gobierno de Alfonsín.

Las diferencias con las empresas recuperadas actuales son relativamente pocas: el hecho básico es el mismo, ex trabajadores que se hacen cargo de la gestión de una empresa anterior y la ponen exitosamente en producción bajo forma cooperativa. Sin embargo, el estado de las empresas no era ruinoso como en la mayoría de las ERT posteriores y el proceso distó en general de ser tan traumático, pues la mayoría de los pasajes de la gestión privada o estatal a la de los trabajadores se hizo mediante acuerdos con la empresa anterior o disposiciones gubernamentales y en contextos económicos mucho más favorables, por lo menos que los de la década del 90 y la crisis de 2001. Y, por sobre todo, el marco político y social era absolutamente diferente, y cada uno de los procesos mencionados fueron casos extraordinarios donde se combinaron factores no habituales en el contexto de la época.

De todos modos, no parece casualidad que tres de los cuatro casos citados hayan engrosado luego el listado de empresas recuperadas o se encuentren fuertemente vinculados a ellas. CITA e IMPA, a pesar de no haber variado su forma legal cooperativa, se reconocen como ERT a partir de conflictos en su interior a fines de los 90. Y Cogtal redescubrió parte de su vieja historia

---

41 El caso más importante fue la toma de la petroquímica PASA, en Rosario, que estuvo bajo gestión obrera durante un mes, entre el 26 de julio y el 22 de agosto de 1974. (Martín Escobedo, *Participación obrera en la gestión de empresas: los casos de SEGBA y PASA*, en Escobedo y Deux Marzi, *Autogestión obrera en Argentina, Historia y presente*, 2005, UNR Editora).

42 Se trató de uno de los conflictos laborales más intensos del período inmediatamente posterior a la caída de la dictadura militar. La comisión interna del SMATA de esta planta, opositora a la línea oficial del sindicato, era conducida por Miguel Delfini, un cuadro proveniente del maoísmo.

al incorporarse a la Red Gráfica Cooperativa, un espacio de coordinación empresaria entre una decena de cooperativas del rubro gráfico, más de la mitad de las cuales son empresas recuperadas.

A fines de los años 80, la economía argentina, como el resto de Latinoamérica, comenzó a dirigirse firmemente hacia el neoliberalismo y a una serie de violentas crisis que aceleraron un proceso de achicamiento del Estado, privatizaciones y desindustrialización que cambió radicalmente las condiciones en que se desempeñaba la vida laboral de la clase trabajadora. La práctica sindical habitual comenzó a tener graves problemas en las empresas que cerraban: el sindicato no podía evitar —ni estaba preparado para hacerlo— el cierre de las plantas fabriles, y los trabajadores, habituados a luchar por mejoras salariales y de condiciones de trabajo, no comprendían la gravedad de la situación y el hecho de que los cierres de fábricas eran, por lo general, definitivos, y que los empresarios habían maniobrado de forma tal que cobrar las indemnizaciones y salarios adeudados se tornaba cada vez más difícil. Y, especialmente, los trabajadores estaban habituados a no preocuparse demasiado por la pérdida de trabajo: hasta mediados de los 80, era relativamente fácil conseguir otro.

Fueron pocos los sindicatos que tuvieron la lucidez de comprender la situación y ensayar la formación de cooperativas continuadoras de las empresas quebradas como forma de salir de la angustiada situación. Especialmente, la UOM-Quilmes implementó la estrategia de la cooperativización, es decir, la recuperación de empresas como forma de conservar el trabajo. Encontramos así los primeros casos de ERT, con todas las características de las actuales, a fines de los 80 en la zona sur del Gran Buenos Aires, impulsadas por este sindicato. De estos primeros casos, ninguno sobrevivió hasta la actualidad. No sólo los trabajadores se encontraron con las típicas dificultades de infraestructura, acceso al mercado y viabilidad comercial que años después debieron enfrentar el grueso de las ERT, sino que su principal obstáculo fueron ellos mismos, en su incomprensión de que un problema incorporado en el imaginario de los asalariados como pasajero, el desempleo, se convertiría en permanente. De no implementarse medidas no habituales y rupturistas con la tradición sindical y, hay que destacar, con los carriles legales corrientes, no había demasiadas posibilidades de recuperar el trabajo.

Los casos proliferaron en la década del 90, conjuntamente con el avance arrollador del neoliberalismo. Las ERT más antiguas que aun sobreviven, la gráfica Campichuelo y la metalúrgica de Quilmes Adabor, surgieron en 1992. A medida que transcurre la década aparecen casos significativos por su magnitud: el Frigorífico Yaguané en La Matanza, con 600 trabajadores, en 1996; la metalúrgica IMPA, ya mencionada, recuperada por un grupo de trabajadores que asumen el control de la cooperativa y luchan denodadamente para volver a la producción en 1998; en 2000, Gip Metal, actual Unión y Fuerza, con cerca de un centenar de trabajadores. A fines de 2001, la explosión de la crisis encuentra a cientos de trabajadores ocupando fábricas,

realizando acampes o protestas. Los nombres de ignotas plantas fabriles se hacen conocidos para la población y, en algunos casos, obtienen gran difusión en otras partes del mundo: Brukman, Zanón, Chilavert, Zanello, entre otras. El ejemplo cunde en otras empresas que no son estrictamente fábricas, como la Clínica Junín de Córdoba o el Hotel Bauen en la Ciudad de Buenos Aires. La autogestión de empresas abandonadas por sus patrones se estaba convirtiendo en un fenómeno visible y empezaba a ocupar las páginas de los periódicos, la agenda de los gobiernos y el interés de los académicos.

Si la experimentación social fuera posible, el heterogéneo universo de las empresas recuperadas parecería un muestreo al azar de empresas de todo tipo, tamaño, rubro y estado de conservación, distribuidas en todo el territorio del país siguiendo el patrón de la estructura industrial preexistente, dejadas en manos de sus trabajadores y puestas a prueba en las circunstancias más difíciles: sin patrón, por un lado, pero también sin capital y, a veces, casi sin medios de producción. Pero los conejillos de indias sociales no existen y estos trabajadores están escribiendo en la realidad concreta, contra viento y marea, una página de la historia de la autogestión que nos puede enseñar mucho acerca de las dificultades y los límites pero, también, de las enormes potencialidades de la creación de una nueva lógica de gestión colectiva de la economía. Sobre estos temas nos extenderemos a continuación.

## Capítulo 5

### Ocupar y resistir

#### Ocupar

Ocho carros de asalto de la policía del lado exterior del taller gráfico Gaglianone, ocho obreros del lado de adentro, cuidando las máquinas y la planta. Decenas de vecinos, assembleístas, militantes y trabajadores de otras empresas recuperadas apoyando a los trabajadores de la que luego sería la Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, una de las más simbólicas empresas recuperadas de la Argentina. Una escena que se volvió habitual entre los años 2001 y 2003.

Chilavert estuvo ocupada durante ocho meses. El deterioro de la empresa por parte de la patronal había sido permanente desde varios años antes. De a poco, las condiciones de trabajo fueron empeorando, la inversión y el mantenimiento de la maquinaria desaparecieron y empezaron los atrasos salariales, el pago con vales, los despidos y la precarización permanente de las condiciones de trabajo. De los 30 trabajadores que ocupaba Gaglianone años antes, los ocho sobrevivientes que enfrentaron el desenlace final debieron soportar una dura y difícil lucha antes de que la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires les diera la expropiación temporaria de la empresa, el 17 de octubre de 2002. Ya habían recommenzado el trabajo, gracias a la solidaridad de clientes y vecinos. El primer libro impreso bajo gestión de los trabajadores fue, no por casualidad, *¿Qué son las asambleas populares?*, y fue sacado de la planta eludiendo la custodia policial permanente que, por orden judicial, tenía como misión impedir la entrada y la salida de materiales de la imprenta. Haciendo un boquete en la pared de un vecino, los libros salieron sin despertar sospechas, pasando a formar parte de la épica de Chilavert.

En aquellos días críticos, las ocupaciones se sucedían una tras otra, con no pocos episodios conflictivos y admirables. Estos son, lógicamente, los momentos que quedaron grabados en la memoria popular, que adquirieron difusión mediática y llegaron a ser registrados en la prensa internacional. Documentales como “La toma”, de Avi Lewis y Naomi Klein, hicieron famosa la lucha de los trabajadores de las empresas recuperadas en el mundo, a partir de la fascinación que produjeron los acontecimientos que se estaban dando en un país que ardía de movilización y respuestas populares a una situación insostenible, que demostraba al resto del planeta las previsibles consecuencias del desenfrenado capitalismo neoliberal.

Sin embargo, la película del proceso de recuperación de empresas por los trabajadores no está completa con esta sola escena. La filmación debería incluir el largo y cotidiano proceso de precarización constante de las condiciones de trabajo, el sufrimiento de los obreros que debían aceptar esta situación ante la perspectiva de quedar en la calle sin alternativas de conseguir otro empleo, las maniobras fraudulentas de muchos empresarios y los esfuerzos honestos de otros (menos) que no pudieron salvar su empresa de las condiciones macroeconómicas imperantes, hasta llegar al momento del desenlace, en que los trabajadores que todavía continuaban en la empresa llegaban un día a la puerta de la fábrica y la encontraban cerrada, muchas veces con su interior saqueado y transportado a otros galpones donde el empresario vaciador intentaba reconstruir otra planta similar, deshaciéndose de los viejos trabajadores sin indemnización, sin pagar deudas ni créditos, contratando otros obreros, también desesperados por trabajo, por salarios sustancialmente menores a los de sus anteriores empleados.

En algunos casos, los trabajadores lograron permanecer dentro de la planta, ocupándola como defensa de sus puestos de trabajo amenazados, custodiando las máquinas para que no desaparecieran y fuera así consumado el vaciamiento, resistiendo intentos de desalojo, por orden judicial a veces, por mera complicidad policial con la patronal otras, y aun completamente ilegales con patotas pagadas por los estafadores. En algunos casos lamentables, el intento de expulsión y disolución del colectivo de trabajadores lo hizo el propio sindicato, en arreglo con los dueños<sup>43</sup>. En otros, los trabajadores hicieron “el aguante” desde afuera, acampando en la puerta de la fábrica, resguardando los bienes de la empresa contra sus propios propietarios, en una situación paradójica: el trabajo impidiendo que el capital se robe a sí mismo.

Las ocupaciones en este contexto de crisis profunda duraban varios meses en promedio, incluso años<sup>44</sup>. Ese es el caso de la metalúrgica Acrow, en Florencio Varela, en el extremo sur del conurbano bonaerense, donde los obreros vivieron quince meses dentro de un colectivo abandonado en la puerta de la planta, que no había quebrado ni estaba en proceso de hacerlo, sino siendo vaciada impunemente por los empresarios mientras armaban una línea de producción nueva a metros de la vieja y cada vez más arruinada fábrica. El “aguante” incluyó episodios dramáticos, como cuando algunos obreros se colgaron con arneses a las alturas de la planta y se encadenaron frente a la amenaza de represión de la policía, o cuando un grupo parapolicial con armas largas los desalojó por la fuerza, sólo para que horas después los trabajadores, con apoyo de otros obreros y militantes de organizaciones políticas y sociales, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas y el sindicato metalúrgico de Quilmes volvieran a entrar y ocupar la fábrica, esta vez en forma definitiva. Poco después, por fin, la ex Acrow fue expropiada por la provincia de Buenos Aires y puesta en producción bajo gestión obrera.

---

43 Como en Gatic San Martín, ahora CUC (Cooperativa Unidos por el Calzado).

44 Ruggeri, Martínez y Trinchero, 2005, p.60.

Estos momentos extremos se dieron con frecuencia, incluso cuando las etapas más desesperantes de la crisis ya habían quedado atrás. El proceso de recuperación de la cooperativa La Nueva Esperanza, ex Global, una fábrica de globos y productos de látex, pasó por momentos traumáticos que demuestran la falta de escrúpulos y la sensación de impunidad de la que dieron muestra algunos empresarios, incluso en fechas tardías como 2004 y 2005<sup>45</sup>. Los obreros de la fábrica fueron advertidos por los vecinos, al encontrarse con la recurrente situación de fábrica cerrada y paradero desconocido de los dueños, de que estos habían llevado las máquinas con rumbo incierto. La planta se convirtió en un galpón vacío que, poco tiempo después, sufrió un misterioso incendio que casi acabó completamente con el establecimiento. En una tarea detectivesca y que, una vez más, prueba el tesón de los trabajadores al pasar por estas situaciones, los obreros y obreras de Global encontraron el escondite de la maquinaria, en un lugar a 40 km de la Ciudad de Buenos Aires. Después de meses acampando en la puerta del galpón donde los propietarios se habían robado a sí mismos para poder despojar a los trabajadores de sus empleos, la intervención del MNER, una vez más, permitió que los futuros cooperativistas recuperaran las máquinas y las volvieran a su lugar original para intentar la vuelta a la producción. Después de tres años de gestión obrera, comparar el funcionamiento de La Nueva Esperanza con respecto al estado en que se hallaba al comienzo del proceso da una imagen cercana a la del milagro.

También hubo situaciones menos problemáticas. Aunque todo proceso de recuperación es conflictivo y angustiante, no todas las ERT debieron pasar por circunstancias tan extremas. En algunos casos, especialmente en el momento de auge de las ocupaciones, la transición entre la empresa quebrada y la cooperativa se hizo sin que la empresa dejara de trabajar, inclusive con acuerdo entre los antiguos dueños y los trabajadores<sup>46</sup>. Así, estos lograron capitalizar en su favor la experiencia y la gran legitimidad política y ante la opinión pública que habían obtenido las ERT. Los casos son pocos pero existen, empresas familiares en que los dueños, ante la perspectiva de quiebra y desaparición de la compañía, preferían dejársela a “los muchachos”, o librarla a su suerte sin que la empresa dejara de trabajar. Otras fueron conflictivas *a posteriori*: la textil Brukman, una de las ERT que conocieron fama mundial, principalmente por el activismo de izquierda, vivió situaciones muy difíciles en los meses siguientes a la ocupación, con desalojos y represión, pero la toma en sí fue realizada, aunque parezca extraño, sin que los obreros se percataran hasta después de un tiempo de lo que realmente estaban haciendo. El propietario les pidió a los trabajadores que todavía quedaban que le cuidaran la empresa, el 18 de diciembre de 2001, en la víspera del desastre nacional. Y, como el hombre que le dice a la esposa que se va a comprar cigarrillos y no aparece nunca más, sólo intentó volver meses

---

45 Y que parecen empezar a repetirse ahora, con el pretexto de la crisis global.

46 Como en la metalúrgica MVH.

después con la policía y una orden judicial, al ver que la empresa que se le caía a pedazos estaba volviendo a funcionar gracias a sus viejos obreros, en un contexto en que la industria textil empezaba a volver a ser rentable.

## Resistir

Estas circunstancias de origen de la ERT tienen, por lo general, cierta importancia en la organización posterior de la empresa autogestionada. Como demuestran los relevamientos realizados por nuestro equipo y por otros<sup>47</sup>, la conflictividad tiene importancia a la hora de unificar el grupo de los trabajadores y reconfigurar las relaciones entre éstos y la reorganización del proceso de trabajo al volver a la producción. En las ERT donde el proceso se dio menos conflictivamente, las relaciones jerárquicas preexistentes tienden a conservarse más que en aquellas donde el proceso de toma y ocupación igualó a todos en la defensa de la fuente de trabajo, reforzó los lazos solidarios entre los trabajadores y cimentó un compromiso de igualdad en la adversidad, que tiende a mantenerse aun cuando la situación mejora. El proceso de vaciamiento suele alejar a aquellos trabajadores con mayores posibilidades de conseguir otro empleo en vista de las pésimas condiciones y peores perspectivas a futuro. En general, el personal jerárquico, los administrativos y los trabajadores más calificados desaparecen o no resisten el conflicto, especialmente si se prolonga por meses. Su desertión suele ser una pérdida sensible que se aprecia luego, al volver a la actividad la empresa como ERT, pero a la vez sirve para homogeneizar el grupo en una experiencia común. El colectivo, posteriormente, rescata como un valor fundamental la solidaridad y la igualdad: a medida que va entrando dinero el reparto se hace en forma igualitaria, y el criterio suele mantenerse posteriormente<sup>48</sup>.

En las empresas donde el proceso se dio con más tranquilidad es probable la conservación de jerarquías, a veces informales, desigualdades salariales y responsabilidades diferenciadas. Al mismo tiempo, la permanencia de personal directivo o más integrado al anterior proceso de gestión puede hacer más rápida la transición hacia la recuperación de porciones del mercado que la empresa anteriormente proveía. Los principales problemas de gestión de la mayoría de las empresas recuperadas, relacionados con la administración y la comercialización, siguen en manos de quienes tenían a cargo o estaban relacionados con esas áreas, o por lo menos, se encuentran en mejores condiciones para desempeñarse en esas funciones. Esto, a su vez, realiza las posibilidades de conservar o recrear estructuras gerenciales, con menoscabo de las relaciones igualitarias y las dinámicas autogestionarias.

Pero la resistencia enarbolada por el lema del MNER (“Ocupar, Resistir y Producir”) no se refiere, en la concepción de los trabajadores, solamente a los hechos relacionados con los intentos de desalojo, la represión y los

---

47 Ruggeri, Martínez, Trincheró (2005:58) , Fajn (2003) y Rebón (2004).

48 Ruggeri, Martínez y Trincheró (2005:82).

acontecimientos que comúnmente se desarrollan en los conflictos gremiales. Para la mayoría de los trabajadores que pasaron y pasan por estas circunstancias, resistir significa principalmente soportar las presiones a que se ven sometidos para poder sostener su vida en términos materiales y su dignidad como trabajadores. El hecho “vanguardista” de la lucha contra el capitalismo globalizador no es, por lo general, ni siquiera percibido como un motivo para participar de la recuperación de la empresa por sus protagonistas, como sí suele serlo para quienes se acercan a estos procesos desde una perspectiva de opción ideológica.

Llevar el alimento a los hijos y soportar la presión interna en la propia familia es la lucha cotidiana más dura que deben afrontar los trabajadores en la etapa formativa de la ERT. Cuando se le pregunta a los trabajadores acerca de los apoyos recibidos durante el conflicto, la mayoría de ellos, además de mencionar a otros trabajadores, movimientos, universitarios y vecinos, enfatizan el apoyo y la comprensión del grupo familiar. Esto es más comprensible al ver como, para una cantidad significativa de obreros, el desacuerdo o rechazo de la esposa u otros familiares fue una dificultad extra que debieron sobrellevar, pues su percepción de que había que continuar tratando de recuperar el trabajo mediante la puesta en producción por mano propia de la empresa no era a menudo compartida por amigos y familiares cercanos, para quienes se trataba de tiempo perdido en lugar de salir a buscar un nuevo empleo.

Dicha situación se vuelve aun más difícil cuando se trata de mujeres trabajadoras. La situación de la esposa protagonizando un conflicto laboral que deriva en una ocupación de fábrica, con posibilidades de represión policial, pasando incluso noches en carpas o al interior de la planta con compañeros de trabajo y activistas sindicales y políticos, provocó no pocos problemas matrimoniales en un sector social donde la situación de género es por lo general más regresiva que en las clases medias. El protagonismo adquirido por estas mujeres ha impactado fuertemente en la cotidianidad de su vida y ha realizado posteriormente su papel en la gestión de la empresa.

El proceso de ocupación y resistencia busca lograr la autorización legal para poner la empresa en producción, aunque no necesariamente se espera a tener dicho permiso para ponerla en funcionamiento. La experiencia acumulada en los años iniciales ha ido marcando una suerte de camino pautado para conseguirlo. La intervención de otros trabajadores, organizaciones, sindicatos o incluso determinadas instancias estatales es decisiva. Cada caso tiene una situación particular debida al proceso que siguió cada empresa, las características de la rama productiva, la región en que se encuentra y las circunstancias de la quiebra. La ausencia de una normativa específica que proteja los derechos de los trabajadores en estos casos, la claudicación sindical en muchos de ellos y los prejuicios clasistas de la mayoría de los jueces son obstáculos enormes para poder asegurar el traspaso de la empresa fracasada a la propiedad social de los trabajadores.

Por eso, la formación de la cooperativa de trabajo y la obtención del reconocimiento de la continuidad laboral por parte del juzgado en donde se tramita la quiebra son los primeros pasos. El logro de la expropiación es el que les sigue, una forma de sortear la parcialidad de los jueces en la defensa de la propiedad privada por sobre el derecho al trabajo mediante la presión al poder político y a los legisladores. En momentos de crisis general, con los profesionales de la política absolutamente deslegitimados y las instituciones representativas argentinas en estado de extrema debilidad, el logro de las expropiaciones llegó a constituirse en un mecanismo habitual y de relativamente fácil consecución, por lo menos mientras no representara un costo financiero para el Estado<sup>49</sup>. La mayoría de las expropiaciones fueron temporarias, declarando de utilidad pública el inmueble, la materia prima, la maquinaria o la marca, dependiendo del caso. Eso permitía que se adjudicara la continuidad de la explotación de los bienes expropiados a la cooperativa de los trabajadores, por el término de dos años con opción a renovación. Este mecanismo fue más común en la ciudad y en la provincia de Buenos Aires, pero más difícil en el interior, donde el número de ERT expropiadas es sensiblemente menor. La ausencia en algunas provincias de este recurso dejó a muchos casos en situación de extrema debilidad frente a situaciones legales complejas o con jueces hostiles, y no fueron pocos los procesos abortados en las provincias de Santa Fe y Córdoba por esas circunstancias, debiendo algunas ERT hacerse cargo de deudas de los empresarios o intentar comprar la fábrica en el remate judicial de los bienes de la quiebra<sup>50</sup>. En la Ciudad de Buenos Aires se votó, a fines de 2004, una ley que preveía la expropiación definitiva de trece ERT, con un plazo de gracia y luego un período de 20 años para que las cooperativas pagaran el valor de la empresa tasado por el gobierno. Sin embargo, la ley no fue nunca reglamentada por los gobiernos porteños de Ibarra, su sucesor Telerman y, mucho menos, por el del empresario Mauricio Macri, cuyos legisladores votaron casi siempre en contra de las expropiaciones. De esta manera, la sanción de la ley, vivida como un triunfo por los trabajadores y los sectores movilizados en su apoyo, se fue diluyendo en el limbo.

Esta confusa situación legal es uno de los principales motivos de la dificultad de consolidación de las ERT. Su falta de solución mediante una ley de quiebras que favorezca la formación de las cooperativas de trabajadores

---

49 Las leyes de expropiación prevén un mecanismo de pago a los expropiados o a los acreedores de la quiebra a cargo del Estado, pero en la práctica esos pagos no se efectivizaron, demostrando que el interés de legisladores y gobernantes ha sido antes que nada sacarse de encima la presión de trabajadores, movimientos sociales y opinión pública en momentos de extrema debilidad institucional y política. Esto ha tenido como consecuencia el surgimiento de procesos judiciales iniciados por las patronales de "expropiación inversa", usando como argumento la ilegitimidad de la expropiación no pagada.

50 Algunas ERT han logrado comprarse a sí mismas y solucionar definitivamente sus problemas de propiedad, como la Unión Papelera Platense, de la ciudad de La Plata, y la Cooperativa Mil Hojas, en Rosario. En este último caso los trabajadores, con gran apoyo social, impidieron el acceso al remate de cualquier otro posible comprador, logrando adquirir los bienes de la empresa por el valor de base del remate.

como continuidad de la empresa fallida, de leyes de expropiación nacionales o de una normativa específica para las cooperativas originadas en empresas recuperadas, muestra a las claras que el Estado argentino prefiere desentenderse del tema para no incursionar en terrenos peligrosos donde se pone en cuestión la propiedad privada o la “seguridad jurídica” que regularmente exigen los grandes *lobbys* económicos nacionales e internacionales. Al no resolver esta situación, las ERT deambulan en una ambigüedad legal que las hace vulnerables a arbitrariedades judiciales y las pone en una situación de debilidad frente a una futura y probable derechización de la escena política argentina. Al mismo tiempo, esta ambigüedad se manifiesta en ciertos apoyos que les llegan a las cooperativas desde el Estado, un mensaje contradictorio que los trabajadores reciben con el escepticismo y la practicidad que caracteriza a los sectores populares, acostumbrados desde siempre a desconfiar del poder.

## Capítulo 6

### Producir en autogestión

Producir, la tercera etapa de la consigna del MNER, podría parecer en un análisis veloz un objetivo cumplido, el final feliz de la historia de la empresa recuperada. Es común que todo el problema de las ERT y la misma idea que intelectuales y activistas de izquierda apoyan con entusiasmo se reduzca a “la fábrica para los que la trabajan”.

La cuestión se limitaría a lograr el control obrero o la gestión colectiva, sin profundizar mucho más allá, reduciendo el problema a la desaparición del patrón. A lo sumo, ante las dificultades que los trabajadores encuentran para poner en producción la empresa, la solución parecería pasar por la ayuda del Estado. Una inyección de capital por parte del Estado resolvería muchos problemas; una estatización, todos.

La idea que subyace bajo esta forma de ver las cosas es que la misión histórica asignada a la clase obrera por el pensamiento de izquierda es una cualidad intrínseca de los trabajadores, en la que el solo hecho de serlo es una suerte de garantía de pureza. Aplicado esto a las ERT, se deposita sobre sus espaldas una responsabilidad enorme: demostrar que los fracasos históricos de casi todas las revoluciones del siglo XX no hicieron mella en esta verdad incuestionable. Pero lo que pasa una vez que los trabajadores toman el control no se resuelve, lamentablemente, con actos de fe. Para ellos, esta cuestión carece absolutamente de sentido. Sus problemas son otros.

Como hemos visto, la experiencia histórica y, más importante aun, la práctica de estos años de empresas recuperadas en Argentina y América Latina indican que esa visión simplista es, como mínimo, ingenua. La resolución del problema –como sabemos, bastante complejo y sufrido– de volver a ocupar la empresa para ponerla en producción es, en realidad, el punto de partida de todo proceso de autogestión, el lugar de inicio de otros problemas, para los que el colectivo de trabajadores no está de ninguna manera preparado por anticipado. Es, también, aún poca la experiencia que se puede transmitir de otros casos, principalmente por la extrema heterogeneidad de las ERT en sus situaciones de origen, procesos, conformación del grupo de trabajadores, región y tipo, rama productiva y tamaño de la empresa.

A partir de este momento, no hay libros ni recetas: la dinámica de la autogestión aparece con toda la incertidumbre y la potencialidad que le es propia.

## Los primeros pasos

El piso inicial desde el que parte cada empresa recuperada es definitivo para su rumbo posterior. No es lo mismo intentar volver a la producción en un galpón vacío que en una empresa en buen estado, con *stock* de materia prima y en la que sólo faltan los gerentes y propietarios. Tratándose de unidades empresariales quebradas y generalmente deterioradas, las más de las veces adrede, el panorama primigenio suele ser precario e intimidatorio. La falta de capital de trabajo, es decir, el capital necesario para la operación de la empresa y el comienzo del círculo productivo, es el gran inconveniente para el inicio de la producción, que lleva a que sea frecuente la aparición del trabajo *a façon*, en el que se trabaja para un tercero que aporta la materia prima o el capital necesario para iniciar la producción y se lleva el producto terminado para su comercialización.

El trabajo *a façon* es una de las formas más comunes del recomienzo de actividades de muchas ERT en malas condiciones iniciales. Saltan a la vista los problemas que tiene este sistema, cuya única ventaja es la vuelta del trabajo, que no es poco cuando las cosas están en niveles de precariedad muy difíciles de revertir sin una importante inyección de capital inicial. Es importante aclarar aquí que el tipo de inversión necesaria para la vuelta a la producción de muchas ERT son enormemente superiores a las habituales en la “economía social”: sólo el mantenimiento de la maquinaria ya supera por lo general en varias veces los montos de los microcréditos y subsidios que pueden sostener el equipamiento completo de emprendimientos comunes en los márgenes de la economía, como microestablecimientos alimenticios, bloqueras o huertas orgánicas. Por ejemplo, el monto necesario para volver a producir calzado deportivo en una de las plantas de la ex Gatic utilizando solamente un 50% de la capacidad productiva de la fábrica se estimaba en 2004 en medio millón de dólares, cifra inimaginable de conseguir por los trabajadores sin un aporte externo<sup>51</sup>. La producción *a façon* permite volver al trabajo en casos como estos, aunque siempre el horizonte deseado es la transitoriedad de esta modalidad hasta poder iniciar alguna producción propia que les permita retomar el control de todo el proceso.

El trabajo *a façon* pone, como es fácil de ver, un límite claro al proceso de autogestión. Las decisiones estratégicas se toman fuera de la fábrica, por sobre el colectivo de trabajadores. Cuánto y qué producir, dónde comercializar y cómo administrar y qué hacer con los excedentes quedan fuera del control de los miembros de la ERT. Estos pueden organizarse autónomamente en todo lo que concierne al proceso de trabajo, pero los tiempos y los resultados de su trabajo son a medida del “cliente”. De alguna manera, el patrón pasa a estar fuera de la planta. Para el empresario, esto tiene ventajas significativas: puede exigir sin tener que lidiar con los problemas cotidianos de la producción y, lo más importante, sin conflictos sindicales, sin tener que controlar

---

51 Ruggeri (2004)

la disciplina o los tiempos, ni correr con los gastos de la seguridad social y los riesgos del trabajo. Su problema es que pierde el control del proceso de trabajo y debe soportar la carga simbólica de tener que negociar de igual a igual con un “empresario” cooperativo que ofrece como un servicio lo que antes estaba totalmente subordinado a los designios del capital: el trabajo.

Trabajar *a faon* tiene además otro aspecto, que puede ser considerado una “ventaja”: los trabajadores no deben ocuparse de otra cosa que de trabajar, eludiendo los problemas más peliagudos de la gestión, que quedan para el empresario. Esto está lejos del ideal de la empresa autogestionada y del tan promocionado cambio de la subjetividad de los trabajadores sobre las que se han escrito mares de tinta, pero más cerca de la realidad del ex asalariado que empieza a trabajar en forma autónoma. Asumir los problemas de la gestión resueltos hasta ese momento por el empresario y la gerencia, o incluso por los trabajadores administrativos, es difícil e intimidatorio para el obrero de planta, que no conoce otra cosa que su trabajo en la máquina. Este saber no es poco y vale más de lo que generalmente pensó, pero no es suficiente, y lo sabe, para asumir el control total de una empresa<sup>52</sup>.

Pero antes de denostar esta modalidad hay que comprender la situación de trabajadores que, como es obvio, dependen de su trabajo para estar vivos. Cuando no hay forma de producir o lo producido con el escaso capital o materia prima residual disponible no alcanza, es preferible trabajar *a faon* que no hacerlo. De la misma manera, otras ERT alquilan partes de sus locales no utilizados a terceros, encontrando así una parte de la fábrica convertida en empresa capitalista que explota a otros trabajadores. Recursos ideológicamente impuros pero decisiones inevitables asumidas frente al hambre. Y justo es reconocer que ninguna empresa recuperada está conforme con esa situación. Todas quisieran producir en forma autónoma, en cuanto puedan. Un horizonte que a veces se vuelve inseguro.

## Los problemas de la autogestión en las ERT

Para poder analizar cómo se da para el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores lo que definimos como proceso de autogestión en el capítulo 3, vamos a tratar de clarificar algunos conceptos en función de esta experiencia. De esta manera, podremos ver algunas cuestiones internas que problematizan el proceso, intentando hacerlo comprensible en su lógica interna y sus condicionamientos externos. Los problemas afrontados por los trabajadores son muchos, de difícil resolución en las condiciones de surgimiento y el contexto macroeconómico que las rodea, en empresas que forman parte, nos guste o no, de un mercado que continúa operando bajo las

---

52 Esta situación es aprovechada también por la cúpula de uno de las organizaciones de ERT, el MNFRT, para “solucionar” problemas de gestión mediante consultoras o comercializadoras afines a quien dirige el Movimiento. También es bastante común que sea éste quien acerque a las ERT con mayores dificultades de despegue “clientes” *a faon*. (Ruggeri, 2004).

reglas del sistema capitalista y con un Estado que, a pesar de algunas líneas de acción secundarias, sigue siendo indiferente a su existencia, cuando no hostil. Este panorama prefigura las formas y mecanismos en que se da la autogestión en las ERT, y permite comprender mejor los enormes esfuerzos que los trabajadores hacen para mantener en funcionamiento sus empresas y para crear una lógica económica diferente a la imperante en las relaciones de producción capitalistas, aun cuando esto no sea ni una definición política o teórica ni un objetivo primordial de los protagonistas de los procesos.

El intento de conceptualizar cómo se desenvuelven las relaciones sociales que conforman un proceso autogestionario en el fenómeno que analizamos busca dar inteligibilidad a lo que se desarrolla en el seno de las ERT. Y esto, por último, tiene sentido para intentar superar los límites de estas experiencias, hacerlas aprovechables en casos futuros y como aportes a una teoría de la autogestión y, en un plano más ambicioso, que contribuyan al desarrollo (o la reconstrucción) de un proyecto de economía y sociedad de trabajadores.

### ***El contexto social y económico***

La autogestión como proceso puede ser entendida en un sentido amplio, concibiéndola incluso desde un punto de vista no sólo económico sino también político, social y cultural<sup>53</sup>, o en un sentido restringido al interior de una unidad productiva —o un encadenamiento de varias de ellas que conformen un polo autogestionario mayor<sup>54</sup>. Otra posibilidad, que no es excluyente de las anteriores, es tomar las experiencias autogestionarias en general como un sector, planteándolo no sólo como procesos de gestión sino como una alternativa político-económica.

Tomando este sentido restringido de la autogestión, en el que podemos incluir a la mayoría de los ejemplos que hemos mencionado al hacer una breve historia de los procesos de autogestión obrera al igual que a las ERT latinoamericanas<sup>55</sup>, es importante tener en cuenta que ningún proceso de autogestión protagonizada por trabajadores puede analizarse sin considerar las variables generales en que se desarrolla, vale decir, sin ver como un factor fundamental en qué sistema social y político se inserta y cómo éste influye en el desarrollo del proceso. Esto es indispensable para no caer en un análisis ahistórico, como si se diera en un marco ideal, sin constricciones externas, sin un contexto político y cultural ajeno u hostil a la gestión obrera, sin

---

53 Peixoto de Albuquerque (2003:20)

54 Nos referimos a conjuntos de empresas autogestionarias asociadas en tanto tales, no como organizaciones sectoriales o políticas, como pueden ser los movimientos de empresas recuperadas argentinos u asociaciones o federaciones como la brasileña ANTEAG. Un caso donde se intenta desarrollar este tipo de asociaciones, si bien en forma aun embrionaria, es la Red Gráfica Cooperativa argentina.

55 Salvo en algunas coyunturas históricas particulares de ofensiva obrera revolucionaria (Comuna de París, Revolución de Octubre, Revolución Española, etc.), donde los procesos autogestionarios eran inteligibles dentro de una perspectiva acelerada y radical de cambio social, o en el caso del único intento importante y duradero de estructurar todo un sistema económico y social en base a mecanismo autogestionarios como en la Yugoslavia de Tito.

un mercado competitivo en términos capitalistas y sin personas de carne y hueso inventando en los hechos una práctica social y una lógica económica distinta, sin ensayos previos ni teoría que las guíe.

En el caso de las ERT, ya nos hemos extendido acerca de las condiciones precarias en que se da el fenómeno, administrando unidades productivas o de servicios que fueron abandonadas por el capital en el contexto de un mercado capitalista que continúa operando como siempre y donde no hay ninguna contemplación hacia las ERT por ser “recuperadas”. Es claro en estas situaciones que no podemos ni siquiera intentar entender los procesos que se desarrollan al interior de las ERT sin considerar el modo en que se relacionan con los condicionamientos externos. No estamos hablando de tipos ideales de autogestión en un marco de laboratorio social o de relaciones sociales imaginarias, se trata de trabajadores que deben enfrentar resistencias políticas y culturales y claras constricciones económicas para tener éxito en su intento. Y ese “éxito” puede ser entendido de muchas maneras de acuerdo a las expectativas con que se lo mida: puede ser simplemente recuperar el trabajo, incluso sin formas autogestionarias<sup>56</sup>, o avanzar en el desarrollo de nuevas relaciones sociales de producción. En una línea de gradación imaginaria entre estos objetivos mínimos y máximos, el resultado del proceso puede ser infinitamente variado, lo que depende en gran medida del contexto en que se inserta. Incluso en sociedades donde hay una política estatal proclive a “proteger” a la empresa autogestionaria y ayudarla en su desarrollo como parte integral del avance hacia un nuevo sistema económico-social, como fue en la Yugoslavia titoísta o, en la América Latina actual, en la Venezuela bolivariana –con enormes diferencias entre ambos procesos, separados por décadas y por la caída del socialismo “real”– la influencia de las condiciones sociales, económicas y políticas del conjunto de la sociedad es de capital importancia en el destino del proceso.

En síntesis, carece de sentido ver a las ERT como fenómenos aislados desde una lógica de análisis puramente interna. Es imposible desarrollar un proceso autogestionario sin influencia del mercado capitalista en que la empresa debe operar. El desafío es preservar y desarrollar lógicas internas de racionalidad económica autogestionarias inclusive cuando el producto del proceso deba atenerse a las reglas de la competencia en el mercado. En ese sentido, aunque los trabajadores se sientan “dueños” de su proceso de trabajo, no pueden lograr romper la razón última del trabajo alienado, la producción de mercancías para el intercambio en un mercado cuya lógica y fines últimos está más allá de su control, ni tampoco suplir la carencia de un orden social donde se inserte el trabajo autogestionario prescindiendo de las relaciones sociales hegemónicas por el capital. Ese límite sólo puede ser traspasado mediante un movimiento que avance concientemente en

---

<sup>56</sup> En la mayoría de los casos, el conflicto empieza como un reclamo por la pérdida de la fuente de trabajo. Sólo cuando queda claro para todos los trabajadores que no hay posibilidad de recuperarlo en los términos en que se daba en la empresa fallida, empieza la lucha conciente por la autogestión.

modificar ese estado de cosas, en el marco de un proceso social histórico que excede por ahora ampliamente las dimensiones del fenómeno que aquí analizamos.

### ***La propiedad***

En este marco, una empresa autogestionaria no es necesariamente una empresa de propiedad colectiva. Eso depende, como vimos en el punto anterior, del sistema social y económico donde este emprendimiento se desarrolla y de las circunstancias de su surgimiento. En el caso de la empresa recuperada, este contexto de inserción está lejos de ser uno que propicie la propiedad colectiva de los medios de producción, como en otros procesos históricos producto de regímenes revolucionarios<sup>57</sup>. La forma cooperativa es la única posibilidad dentro del sistema capitalista de que una empresa sea de propiedad colectiva en el sentido de propiedad compartida por los miembros de la asociación. Las ERT adquieren esta posibilidad al constituirse como cooperativas de trabajo, sin que por ello la cooperativa, necesariamente, logre asumir la propiedad de la empresa. Por lo general, el proceso es arduo, debido a la intrincada situación jurídica en que se encuentran la mayoría de los casos, en los que los acreedores de la quiebra de la empresa fallida son diversos: proveedores, clientes, bancos, el propio Estado en sus expresiones municipal, provincial o nacional, empresas de servicios públicos y, siempre, los propios trabajadores a los que se le adeudan salarios, indemnizaciones o aportes previsionales. Los mecanismos de presión política que los trabajadores han desarrollado a través de la experiencia de las distintas ERT permiten apropiarse de la posibilidad del usufructo de la empresa, con distintos argumentos jurídicos y, por supuesto, mediante el hecho consumado de la acción directa. Sin embargo, las expropiaciones (generalmente temporarias y producto de relaciones de fuerza políticas y, por lo tanto, reversibles en caso de debilidad) o el otorgamiento judicial de la continuidad laboral de la cooperativa por sobre la empresa anterior no le aseguran a los trabajadores la propiedad inalienable de la empresa.

Otra cuestión es la propiedad entendida como propiedad social, pública, habitualmente relacionada con la propiedad estatal, asumiendo al Estado como la forma institucional de los intereses de la sociedad en general, concepto altamente discutible dentro del capitalismo y negado explícitamente por las corrientes teóricas que critican la economía política capitalista o que promueven la autogestión como la forma de relaciones sociales y económicas que reemplazará al Estado<sup>58</sup>. La intervención del Estado, en los países

---

57 Ni siquiera en Venezuela, donde hay una política expresa de impulso desde el Estado hacia la cooperativización de empresas, tendiendo más a la cogestión que a la autogestión, se ha logrado superar este condicionamiento para el desarrollo de estos procesos, en tanto coexisten como formas minoritarias de propiedad social con las relaciones de propiedad capitalistas

58 El Estado capitalista es el aparato de dominación de clase de la burguesía, para Marx, Lenin y los clásicos del marxismo y debe ser abolido completamente como condición para la imposición de una sociedad igualitaria para los anarquistas.

del MERCOSUR que reúnen a la mayoría de las ERT latinoamericanas, se ha limitado a expropiaciones poco seguras en los casos más favorables, muy lejos de la voluntad de estatización reclamadas por algunas corrientes que, contradictoriamente, se sitúan o dicen situarse entre las más críticas al orden y al Estado burgués.

Prescindiendo de cuestiones teóricas acerca de las formas futuras o pasadas de la propiedad, es evidente que es éste uno de los problemas importantes que condicionan el desarrollo del fenómeno. Nos encontramos con un obstáculo de tipo jurídico (pero profundamente político) que pone en cuestión la viabilidad misma de la ERT: la propiedad de la empresa está en litigio y hay una lucha desigual entre la legitimidad de la ocupación del establecimiento por los trabajadores y la legalidad en los términos establecidos por la legislación vigente que rodea al proceso y lo hace vulnerable, por su propio origen a partir de empresas capitalistas preexistentes. Por más que los empresarios, en forma oportunista y fraudulenta a veces o contra su voluntad otras, hayan perdido el control de la empresa, un cambio en la correlación de fuerzas sociales y políticas, que la volatilidad de los procesos políticos latinoamericanos impide calificar como de baja probabilidad, puede poner en riesgo todo el proceso.

En la mayoría de los casos, funcionando bajo formas cooperativas pero con un amplio espectro de situaciones legales en cuanto a la propiedad, desde la simple ocupación de las instalaciones hasta cuestionadas expropiaciones temporarias y escasas compras en remates de los inmuebles y maquinarias, los trabajadores deben contentarse con el control de los medios de producción, en lugar de su propiedad. Lo que, por lo menos hasta ahora, parece ser suficiente, aunque deja margen para futuros intentos de reprivatización de las empresas.

### ***El capital***

Es básico, en el marco de las relaciones sociales de producción capitalistas, que la única propiedad del trabajador es su fuerza de trabajo, que debe vender al capitalista y es pagada bajo la forma de salario. El trabajo no retribuido es la plusvalía, la fuente de acumulación del capital.

¿Cómo se constituye el capital cuando los trabajadores no tienen a quién vender su fuerza de trabajo? Esta es la relación fundamental que ha desaparecido con el abandono de la empresa por parte del empresario y que, de alguna manera, tiene que ser reformulada en nuevos términos para posibilitar el funcionamiento de la unidad productiva.

Cuáles son estos términos es la disputa profunda que se da en cada uno de estos casos: o se reconstruye la relación capital-trabajo, en cualquiera de sus formas, o se constituye una nueva relación social de producción, aun cuando su alcance y trascendencia quede limitada o relativizada por la pertenencia a una sociedad cuyo modo de producción no se ha alterado en el mismo sentido.

Una vez en posesión del establecimiento, los trabajadores se encuentran en la insólita situación de tener que retomar el ciclo productivo sin capital. Suponiendo una empresa en razonables condiciones de mantenimiento, lo que no suele ser el caso, el colectivo de trabajadores debe buscar la forma de volver a la actividad resolviendo sobre la marcha los problemas que se le presenten, uno de los cuales suele ser el desconocimiento de los mecanismos de la gestión empresarial. Pero el más importante es la ausencia de capital de trabajo, el necesario para poner en marcha la producción mediante la compra de los insumos necesarios que, como se cae de maduro, nadie les va a regalar<sup>59</sup>. A pesar de la ausencia de este capital, la empresa no debe ser construida desde la nada (una importante diferencia con muchos emprendimientos del campo de la economía solidaria) pues, con mayores o menores grados de deterioro, mantenimiento o posibilidad legal de disponer de su uso, en la empresa recuperada hay instalaciones, maquinaria, a veces reservas de insumos o materias primas, incluso, en más de una vez, mercancías no vendidas. Y, también, claro está, abundantes pasivos: deudas, trabajos no realizados que alejaron a clientes y proveedores, servicios cortados, máquinas rotas o robadas, etc. La variedad de las situaciones es tan grande como ERT haya, pero todas tienen el denominador común de la falta de capital de trabajo.

Esta dificultad es percibida como tan determinante que, muchas veces, pareciera ser el único problema de la nueva gestión de los trabajadores. Hace falta capital, y la reacción de las organizaciones que se conformaron como movimientos de empresas recuperadas apuntan a conseguirlo en forma de subsidios estatales. La otra manera, que ya analizamos, es el trabajo *a façon*. En este último caso, la relación capital-trabajo apenas se altera, lo que cambia es la percepción del trabajador. A veces, especialmente en el caso en que aparecen gestores de la tercerización del trabajo<sup>60</sup>, la relación se tergiversa de tal modo que el empresario que compra la fuerza de trabajo, más el uso de las instalaciones de la ERT, aparece como un “cliente” de la empresa, cuando la realidad es muy otra: la ERT pasa a formar parte externa del proceso de trabajo de la empresa a la que pareciera estar vendiéndole un servicio. La extracción de plusvalor se sigue dando, pero fuera de la fábrica, oculta a la vista del trabajador.

---

59 En el hipotético caso de que hubiera otras ERT que producen esos insumos, podría darse un encadenamiento productivo autogestionario en donde ese puntapié inicial se diera con un aporte solidario de otra empresa de trabajadores capaz de comprender la situación y de esperar los resultados del recomienzo de la actividad. Aunque esta situación es muy difícil, por lo menos en la realidad argentina de las ERT actualmente existentes, sí se han dado aportes directos de capital de parte de algunas ERT a empresas que no hubieran podido ponerse en funcionamiento de no mediar esta manifestación de solidaridad obrera. IMPA fue una de las ERT que, junto con otras pertenecientes al MNER, más préstamos o incluso donaciones de capital hizo en los momentos de mayor conflictividad alrededor de 2002 y 2003. También el MNFRT tiene la práctica de formar un fondo de capital de trabajo entre las distintas cooperativas para ayudar a alguna otra que lo necesite.

60 A veces, estos gestores son antiguos clientes de la anterior empresa, en otros casos, se trata de personajes vinculados a alguna de las organizaciones (generalmente, el MNFRT).

Pero en la mayoría de los casos, cuando la ERT consigue, de alguna manera, el capital inicial para comenzar la producción, aparece el problema de los excedentes, una vez que la actividad productiva se recuperó al nivel en que la generación de éstos empieza a ser pasible de ser repartida. Pasar a percibir las ganancias de la ERT como una ganancia colectiva que va más allá de lo necesario para asegurar los salarios (que ya no son tales, sino retiros, en la terminología del cooperativismo) es uno de los puntos más difíciles de ser asumidos por los trabajadores, donde se pone a prueba si existe o no un cambio en la concepción del trabajo. Es decir, se trata de uno de los momentos claves donde se define la posibilidad del surgimiento de un empresario colectivo, capaz de plantearse estrategias de desarrollo que trasciendan el asegurarse un ingreso mensual promedio, sin recurrir al gerenciamiento de “expertos” o la formación de una nueva jerarquía surgida desde los trabajadores.

Por lo general, la tendencia inicial es asegurar un ingreso para cada trabajador que permita su reproducción, sin pretender más que volver a los mejores momentos de su vida bajo relación salarial<sup>61</sup>. Incluso para esta ambición moderada, más relacionada con las perspectivas de vida y los ideales del asalariado, es necesario superar la tendencia a repartirse el dinero que ingresa sin margen para capitalizar el emprendimiento<sup>62</sup>. Esto puede a veces generar conflictos en el grupo, aunque por lo general esta etapa difícil es atravesada por todas las ERT exitosamente.

Sin embargo, superadas estas primeras fases, la empresa autogestionada también debe definir estrategias a corto, mediano y largo plazo para reproducir y ampliar su capital. Al contrario que el empresario tradicional, que juzga el éxito de su empresa por su capacidad de acumulación, para los trabajadores el índice a tener en cuenta suele ser una combinación de los ingresos percibidos por cada uno de ellos más la mejoría en las condiciones de trabajo, es decir, valores vinculados no a la acumulación de capital sino a la calidad de vida. Y aquí, esto que constituye uno de los aspectos más sanos de la lógica empresaria de la empresa recuperada, se vuelve un problema para su desenvolvimiento en el mercado, pues una vez desarrollado este “conformismo” –en términos capitalistas– puede ser un factor de estancamiento por cuestiones que se encuentran más allá de la concepción de vida del trabajador.

En el capitalismo, con su lógica de competencia y acumulación permanente, no crecer es retroceder. Para crecer, hay que invertir y, especialmente,

---

61 Esta sensación de añoranza de un “paraíso perdido” que, en realidad, nunca fue tal, parece ser recurrente en la formación de distintas etapas de la historia del movimiento obrero, cuando la situación crítica de los trabajadores suele ser comparada por estos con momentos anteriores de su vida o con imaginarios sociales heredados de generaciones pasadas. Así como el mundo comunal agrario o los estamentos gremiales medievales eran idealizados en los principios del movimiento obrero europeo, aquí el pleno empleo del Estado de Bienestar y la vieja economía industrial aparecen como valores perdidos que deberían ser recuperados.

62 Algunos trabajadores llaman a esto, gráficamente, “comerse la empresa”.

elaborar planes de negocios, estrategias empresariales destinadas a asegurar y ampliar el nicho de mercado de la empresa.

A las ERT generalmente les falta esta mentalidad agresiva: los ex asalariados tienden a pensar en términos y objetivos de asalariados, relacionados con su vida cotidiana. Muchas ERT no serían viables como empresas tradicionales con su nivel de actividad actual, sin embargo, son perfectamente operables para los trabajadores mientras les permita trabajar y vivir. Para eso, en la jungla del capital, este funcionamiento necesita ser complementado con otras estrategias que, por lo menos, frenen el estancamiento y el eventual retroceso. Por suerte, no necesariamente pasan por la acumulación desenfadada de capital y la explotación de sí mismos u otros trabajadores. Aquí aparecen lo que llamaremos innovaciones sociales de los trabajadores de las empresas recuperadas, que amplían la perspectiva empresarial a aspectos y actividades ajenas a la lógica de la reproducción y ampliación del capital pero con sentido para la viabilidad de la empresa en tanto autogestionada<sup>63</sup>.

### ***La relación con el mercado***

En todos los casos, el producto del trabajo de las empresas recuperadas debe ser comercializado de acuerdo a las reglas escritas y no escritas del mercado, que obliga a insertarse en una lógica de competitividad con empresas tradicionales por el mismo segmento de actividad. Posiblemente la única excepción a este condicionamiento podría constituirse mediante acuerdos de compra subsidiada por el Estado. Se trataría de una excepción relativa, pues la institución estatal no da esta posibilidad graciosamente, sino como parte de acuerdos más amplios, generalmente políticos. La ERT, de todos modos, tendría que vender a precios más favorables pero no muy alejados de los de mercado (so pena de que su interlocutor<sup>64</sup> en el organismo estatal pague las consecuencias de precios excesivamente caros o incumplimientos) y entregar la venta en tiempos precisos y razonables. No obstante, por lo menos en la Argentina, estos acuerdos han sido prometidos muchas veces pero consumado muy pocas.

Hay que tener en cuenta que muchas empresas recuperadas, especialmente en ramas industriales como la metalurgia, no producen para el consumo directo, sino que sus productos forman parte de cadenas de valor a las que no pueden sustraerse. El caso de los autopartistas es claro en ese sentido, sus clientes son terminales automotrices o proveedores de estos que están en condiciones de imponer condiciones que inciden directamente sobre el

63 Desarrollaremos este tema en el capítulo 7.

64 Hacemos referencia con esto al carácter contradictorio que presenta el Estado contemporáneo, especialmente en Latinoamérica, donde intereses y grupos de poder contrapuestos tienen lugar en el heterogéneo aparato estatal en forma simultánea, aun en gobiernos de distinto signo ideológico. Así, en la Argentina o en Brasil, mientras un organismo público tiende una mano hacia las ERT, otro intenta, al mismo tiempo, aplastarlas. Generalmente, este último es más fuerte, porque representa a los intereses económicos concentrados y sus representantes políticos.

proceso de trabajo y sobre las condiciones de desarrollo de la empresa. Otro tanto pasa con las ERT que dependen de la compra de materia prima a un proveedor monopólico con capacidad formadora de precios<sup>65</sup> y con enormes desventajas de no operar en escalas muy importantes.

La empresa recuperada no tiene una malla de contención que le permita abstraerse de los condicionamientos y la presión permanente del mercado capitalista. Ni siquiera las escasas asociaciones que se han dado entre ellas en términos económicos han ido demasiado lejos y, a lo sumo, sólo pueden hacerlas más fuertes como conjunto frente a la competencia.

Las lógicas imperantes al exterior de la ERT permanentemente influyen su desarrollo y contrarrestan las tendencias que se vayan desarrollando hacia una lógica económica solidaria. Las relaciones comerciales, la provisión de materias primas, la búsqueda de crédito, las estrategias de venta y de desarrollo están absolutamente condicionadas por las relaciones económicas capitalistas. A pesar de ello, tanto por identidad de clase como por su historia como asalariados, su proceso de origen, formación y la necesidad de preservar las relaciones solidarias entre ellos, los trabajadores no asumen una identificación con este tipo de relaciones económicas de las que no pueden escapar como empresa, por lo menos en el corto plazo de la existencia de las ERT. Y, a pesar de que el mercado es impiadoso y no conoce la solidaridad, a través de las relaciones humanas con proveedores y clientes logran, de alguna manera, atemperar estas situaciones, logrando, especialmente en los primeros tiempos, que antiguos proveedores y clientes contemplen la angustiosa situación de los trabajadores luchando por recuperar el trabajo.

Hasta qué punto la presión del mercado logra conformar tendencias capitalistas dentro de las ERT está por verse. La visión pesimista de clásicos del marxismo como Rosa Luxemburgo<sup>66</sup> al respecto para el caso de las cooperativas de producción está más influenciada por la crítica a la tendencia reformista de la socialdemocracia alemana, que era mayoritaria en el movimiento cooperativo de la época, que a un análisis exhaustivo de la problemática que, además, no es exactamente la misma que la de las empresas recuperadas. Y, si bien es posible que la tendencia a reproducir relaciones sociales capitalistas al interior de las cooperativas crezca dentro de las ERT con el correr del tiempo y de su desarrollo empresarial, también es posible que se consoliden innovaciones sociales que contrarresten estos efectos. Es necesario remarcar, además, que las presiones sobre las ERT no provienen solamente de operar dentro de la lógica del mercado, sino también de los resabios de su propio origen en empresas capitalistas anteriores. Pero, al mismo tiempo, la experiencia de sus protagonistas en ese antiguo régimen de trabajo constituye el principal antídoto frente a esas tendencias. La memoria

---

65 El caso más conocido es del monopolio del aluminio argentino ALUAR, contra el cual IMPA presentó una denuncia judicial que fue frenada por presiones políticas desde el Estado.

66 Luxemburgo, Rosa. 1967:73. *Reforma o Revolución*. Grijalbo, México.

obrero no es solamente una añoranza de tiempos mejores, también es su mejor y principal recurso para intentar construir una empresa diferente.

### ***El proceso de trabajo***

No hay forma, dado el contexto de formación de una ERT, de que los trabajadores comiencen a producir introduciendo modificaciones al proceso que no sean las obligadas por las carencias y el rudimentario estado de la planta, la ausencia de partes enteras de la línea de producción o fallas en la maquinaria. Porque si es lógico que la producción bajo formas autogestio-narias implique modificaciones en la organización del proceso de trabajo, hay un cambio importante que es obligatorio: suplir la ausencia de capataces y jefes.

Salvando este aspecto no menor, lo más común es la reproducción de las viejas formas de producción o de organización del trabajo tal cómo eran en la empresa fallida. El cuestionamiento que los trabajadores suelen hacer al patrón recae en los abusos laborales, el autoritarismo de la forma patronal de gestión y en haber hecho fracasar la empresa, dejándolos sin trabajo y obligándolos, por lo tanto, a luchar para recomenzar la producción bajo su propia responsabilidad. Pero, para ellos, el trabajo es el trabajo. Dicho en otros términos, el obrero aprende durante años (y cuanto más antiguo es en el puesto más firme es ese aprendizaje) una única manera de realizar su trabajo, una forma de organización del mismo, adquiriendo una formación controlada por el capital que lo especializa en una función. El trabajador veterano conoce cómo se hacen las cosas, tiene ciertas ideas, muchas veces, de cómo mejorar parte de ese proceso en lo que concierne a su lugar en el organigrama y su tarea específica, se sabe parte de un esquema productivo y qué debe hacer para cumplir su rol en ese esquema. En los equipos toyotistas hay un aprovechamiento limitado de los saberes y la inventiva de cada trabajador, pero los límites de este sistema son claros y puestos firmemente por el capital.

Por todo esto, cuando los trabajadores toman la fábrica suelen pensar que conocen el trabajo, cómo es y cómo se hace (y es justa esa creencia, dentro de las observaciones hechas más arriba) y tienden a creer, especialmente en las plantas industriales, que lo único que se necesita es producir, considerando el trabajo no productivo en sentido estricto (es decir, fuera de la máquina) como superfluo, un mero costo patronal. Esa forma de pensar encuentra pronto sus límites, pues la fábrica puede producir pero no distribuye, no comercializa, no compra insumos, no vende, no planifica ni cumple con trámites contables, en fin, produce sin gestionar.

La necesidad de superar esta situación empuja a los trabajadores a buscar llenar los huecos en el proceso productivo y en la gestión empresarial, lo que incluye algunas modificaciones en el proceso de trabajo. La primera es la reasignación de tareas y la multiplicidad de funciones, mecanismo que permite que trabajadores que jamás se habían apartado de su puesto específico

suplan la ausencia del personal que no resistió el conflicto, no acompañó la recuperación o logró conseguir otro empleo frente al cierre de la empresa. Generalmente esto ocurre con los administrativos, vendedores y profesionales, por lo que obreros de planta deben asumir esas funciones en base a su sentido común. El déficit operativo que esto representa en un comienzo se convierte a la larga en una ventaja relativa, pues estos trabajadores muchas veces participan en varias fases del organigrama de trabajo, pudiendo ocupar varios puestos y reemplazar a sus compañeros en caso de ser necesario.

La rotación de los trabajadores en distintos puestos es otra variante de esta situación. Si bien existe, especialmente en el obrero industrial que ya lleva muchos años en un puesto determinado, una suerte de sentido de pertenencia sobre ese lugar específico, a veces sobre la máquina que opera, situación generalmente reforzada por capataces e ingenieros para provocar competencia entre los operarios, es bastante común en las ERT el intercambio de conocimientos entre los trabajadores a fin de evitar que la ausencia de uno de ellos paralice la producción. Esto no es tan sencillo en oficios calificados que llevan años de formación, pero democratiza la organización del trabajo.

Otro cambio suele producirse alrededor de los ritmos del trabajo. Al desaparecer el control patronal sobre los tiempos de producción, existe una relativa relajación en este aspecto. El trabajador siente que, sin las exigencias de la empresa capitalista, el trabajo puede ser realizado en otras condiciones. Aparecen formas de trabajar más humanas: sin fichaje, con tiempos de almuerzo u otros descansos, se escucha música, hay una relajación general de las condiciones de trabajo.

Esta forma de hacer sentir que ya no hay patrones y son los trabajadores los que mandan está más relacionada con el pasado como trabajador asalariado que con el presente como autogestionado. Pues la autogestión también tiene (o debería tener) tiempos y ritmos de trabajo, más aun si estos son condicionados por el mercado. Cuando el colectivo comprende esto, se empiezan a adoptar otras normas con las que se sigue intentando hacer más agradable el tiempo dentro de la empresa, pero que suelen imponer ritmos fuertes de trabajo, siempre y cuando la actividad de la ERT así lo requiera. Es común que los trabajadores deban quedarse trabajando más horas de las estipuladas para poder cumplir con un encargo o una entrega atrasada, algo que hubiera exigido a la empresa patronal un pago de horas extras o algún otro tipo de concesión o negociación. Aquí, son las necesidades del conjunto las que deciden. El proceso productivo deja de ser ajeno al trabajador, las razones de gestión que provocan situaciones de este tipo deben ser comprendidas por todos para ser asumidas como propias. Aunque esto es más o menos dificultoso dependiendo del caso y las circunstancias, es imposible plantearse en la empresa capitalista. La ERT, en cambio, como empresa colectiva, puede aprovechar la fuerza de trabajo en tiempos más extensos y con mayor intensidad, lo que llevó a muchos a calificar esta característica como autoexplotación.

No obstante, creemos que el problema es bastante complejo como para reducirlo a “autoexplotación”. Es frecuente que investigadores sociales de comprensión veloz interpreten de esta manera situaciones que serían, seguramente, calificadas como abusivas en una empresa tradicional. Pero en una ERT, el exceso de tiempo de trabajo diario, o el uso de días no laborables para la producción, tiene significados diferentes. En primer lugar, un sentido de la responsabilidad que antes estaba depositado exclusivamente en quienes manejaban la empresa se vuelve colectivo. Si la ERT no cumple con clientes o compradores, por lógica pura de mercado, la pérdida es para el conjunto de los trabajadores. Aunque no afecte sus ingresos individuales, puede afectar la capacidad de inversión de la cooperativa. Prolongar tiempos de trabajo, aumentar su intensidad no es visto ya como una imposición del patrón sino como una necesidad de desarrollo de la empresa.

Por otra parte, estas manifestaciones de “autoexplotación” no suelen ser absolutas. Aunque en muchas ERT se trabaje en largas jornadas de trabajo, a veces de más de diez horas diarias, suelen incluir descansos, tiempos muertos, intensidades de trabajo menores a las anteriores, sin controles tayloristas del trabajo. Además, es frecuente que las jornadas laborales extraordinarias, de gran duración y trabajo extenuante sean compensadas en otros momentos donde no hay necesidad de tales esfuerzos. Es decir, la “autoexplotación” se relativiza.

Pero es importante discernir este uso de sentido común del concepto de autoexplotación referido a estas situaciones de aquel de quienes, siguiendo la argumentación de Rosa Luxemburgo<sup>67</sup> sobre las cooperativas, entienden la autoexplotación como un proceso inevitable para cualquier forma autogestionaria mientras aun esté inserta en relaciones capitalistas de mercado. Las necesidades de la competencia obligan a los trabajadores a convertirse en sus propios capitalistas, introduciendo métodos y tiempos de trabajo impuestos desde el mercado. Desde esta perspectiva, sólo el cambio de sistema económico-social daría paso a una verdadera autogestión y terminaría con la alienación del trabajo. En las circunstancias históricas concretas en que se desarrollan estas experiencias, este análisis no alcanza para ver las complejidades de la cuestión. En la práctica cotidiana, poco importa mientras no haya perspectivas reales, inmediatas, de acabar con el sistema capitalista. Mientras, a los trabajadores no les queda mejor opción que “autoexplotarse” antes de ser explotados en forma directa por el capital.

Otro factor que es frecuentemente confundido por analistas u observadores acostumbrados a pensar en los términos tradicionales del trabajo está relacionado con actitudes simbólicamente fuertes o que afectan la imagen “combativa” de los trabajadores autogestionados. Una de ellas es la falta de respeto por conductas identitarias del movimiento obrero, como fue, en algunas ERT, no respetar el feriado del 1 de mayo, o dejar de concurrir a las manifestaciones cuando la empresa está en pleno trabajo. Ambas actitudes

---

67 Luxemburgo, Rosa. 1967:74.

empiezan a responder a una lógica económica antes que a una sindical o política. Para estos trabajadores, cumplir con los plazos o tareas encomendados a la empresa es más importante y parar la producción o la provisión de servicios les es muchas veces más difícil que a un sindicato sacar la gente a la calle para ir a la Plaza de Mayo<sup>68</sup>. Pararle la producción a la empresa capitalista por causas ajenas al interior de los lugares de trabajo puede no representar un costo a los trabajadores, siempre que tengan un poderoso sindicato atrás capaz de asegurarlo, y sí, lógicamente, para el capitalista, pero es distinto el caso de una ERT donde para poder cumplir con esas circunstancias de la lucha política o gremial es necesario parar la producción o establecer un sistema de turnos o reemplazos.

En suma, si bien en prácticamente ninguna ERT se dieron significativas alteraciones a la organización, tiempos y características del proceso de trabajo, que necesitarían no sólo de una inyección de capital sino además de la capacidad de ver su necesidad, las relaciones entre los trabajadores y el proceso de trabajo mismo sufrieron las inevitables consecuencias del hecho de que éstos hayan tomado el control de la empresa. Quizá los cambios sean pocos, pero son significativos. Lo más destacable es que las modificaciones se dan casi en su totalidad con respecto a algunas de las cuestiones más irritantes del régimen de trabajo capitalista. Tienen que ver con libertades personales, condiciones que hacen a la dignidad del trabajador y a sentir que controla realmente lo que pasa en la empresa. Y afectan especialmente a los tiempos de la jornada de trabajo, las características cotidianas y los ritmos del trabajo. Todas cosas que los trabajadores asalariados querrían tener aseguradas en sus empresas.

### ***La toma de decisiones***

Si hay un aspecto que suele ser apuntado como distintivo de la autogestión, la cooperación y el trabajo asociado, lo cual incluye por supuesto a las ERT, es la democratización de la toma de decisiones. Es este aspecto, quizá, el cambio que más resalta de la nueva forma de organización de la empresa autogestionada. Ya no hay un patrón o una gerencia que decide todo lo que debe hacerse o dejarse de hacer. Desaparecen las jerarquías y la asamblea es el órgano soberano. Por fin, los trabajadores mandan y lo hacen colectivamente.

Casi todos los análisis, tanto desde el punto de vista académico como político, destacan este punto como principal característica de las experiencias autogestionarias, especialmente en las ERT. Pero, ¿es realmente así? ¿Y cuáles son los alcances de esta democratización de la toma de decisiones,

---

68 Un caso que generó discusión entre intelectuales y militantes de izquierda fue la decisión de los trabajadores de la cooperativa Unión y Fuerza de trabajar el 1 de mayo. Sin embargo, la razón que dieron no era solamente económica, sino también política. Por supuesto, reconocieron, necesitaban completar el pedido en el tiempo estipulado y por lo tanto, debieron trabajar el día internacional de los trabajadores. Pero, justamente por ser eso, el día del trabajador, y ellos estaban trabajando, ¿qué mejor manera de festejar que trabajando para ellos mismos?

hasta dónde llega la capacidad asamblearia para modificar lo profundo de las formas del trabajo y la gestión?

Es en el curso del conflicto resultante de la resistencia al cierre de la empresa donde suele consolidarse el método asambleario como forma de construir consenso y unidad en las acciones a tomar para recuperar el trabajo. Este es un requisito indispensable de la lucha sindical. La unanimidad en las acciones es buscada en todo conflicto por los trabajadores, a veces con métodos democráticos, otras veces no tanto, pues una organización sindical burocrática tradicional también puede, hasta cierto punto, lograr el mismo efecto. De hecho, detentar ese poder, real o declamado, es lo que permite al dirigente sindical sentarse a negociar con la empresa como representante de los trabajadores.

Pero en las ERT, ante la frecuente ausencia del sindicato y como requisito indispensable para los difíciles momentos del cierre de la fábrica, la asamblea de trabajadores es esencial como factor de unidad y de debate frente a una situación incierta que exige no equivocarse en los momentos claves y contar con el apoyo de todo el conjunto. Esta forma asamblearia de operar no es, como se suele pensar<sup>69</sup>, un exclusivo resultado de las formas de la movilización social en la crisis de 2001, donde proliferaron los movimientos que, ante la crisis política de las formas tradicionales de organización, apelaron a la asamblea no sólo como mecanismo de toma de decisiones, sino como razón de ser de su identidad como movimiento. No descartamos la influencia de este particular modo de organización social que caracterizó esa coyuntura crítica de la historia reciente del país, pero no podemos dejar de señalar que la realización de asambleas de base es una importante tradición obrera argentina (y del movimiento obrero en general). Los más importantes conflictos de la historia del movimiento sindical tuvieron a la asamblea como instancia definitoria de decisión y legitimación del curso de las acciones a seguir, desde la Semana Trágica de 1919 hasta el Villazo de 1975 y, más cerca en el tiempo, podemos recordar las multitudinarias asambleas de los telefónicos en la fracasada resistencia a la privatización de ENTEL a comienzos de los 90.

La asamblea es, por lo tanto, un importante elemento organizativo del movimiento obrero, que se prolonga en las tomas de las empresas recuperadas, como ratificación de la identidad de clase de las ERT. Y esta impronta se continúa en su organización posterior. En este sentido, la asamblea como instancia máxima de decisión ni es una novedad, ni tampoco está relacionada necesariamente con la adopción de la normativa cooperativa. Esto último es importante para facilitar que la formación de la cooperativa de trabajo (como ahondará Marcelo Vieta en los capítulos 9 y 10) sea asumida con facilidad por los trabajadores, al reproducir prácticas ya conocidas por éstos.

---

69 Por ejemplo., en el documental "La Toma", de Avi Lewis y Naomi Klein, posiblemente el mayor difusor de las ERT argentinas en el exterior.

Pero, a su vez, indica que no es la ERT la que debe adaptarse al cooperativismo, sino al revés.

Profundizando un poco más en este punto, encontramos también contradicciones en esta similitud del cooperativismo tradicional con la forma de toma de decisiones en las ERT. En la mayoría de las cooperativas constituidas originalmente como tales, la asamblea se realiza una vez por año y en muchos casos sólo por obligación legal. Es común incluso que se fragüen las actas para cumplir con las inspecciones y que, en la práctica, todas las decisiones pasen por el consejo de administración y por el “socio gerente”, formando muchas veces una jerarquía que poco tiene que ver con los procesos autogestionarios que estamos tratando aquí.

En contraste con eso, la “asamblea permanente” que se da en algunas ERT aparecería como un modo de gestión caótico. Para los tecnócratas del cooperativismo, son un déficit, una muestra de que las ERT no son verdaderas cooperativas y que no saben cómo organizarse como tales. Para colmo, la “asamblea permanente” a veces interrumpe el trabajo y se complementa con mecanismos aun más informales, como consultas *ad hoc* en el proceso de trabajo, en el sector, en los almuerzos, etc. Los mecanismos formales escasean. Por “exceso” de asambleas, en algunos casos estas deben ser reguladas para no frenar el proceso productivo y, a veces, provocan también el mismo efecto formal que en las cooperativas gerenciales. Por razones opuestas, la asamblea anual obligatoria debe ser fraguada porque, sencillamente, no la constituyeron de acuerdo a las normativas.

Para algunos técnicos, generalmente bien intencionados, esta informalidad es un grave problema de las ERT. Intentan entonces educarlos en el cooperativismo, sin entender que la autogestión es una dinámica que puede ser reglamentada y ordenada, pero nunca reducida a puros mecanismos formales. Ven como fallas organizativas graves la informalidad, la circulación “de pasillo” de la información, la facilidad con que esto deriva en liderazgos personales, etc.

Sin embargo, dicha crítica no llega a apuntar a otro tipo de límites de esta democracia productiva *sui generis* que suele imperar en las ERT. Nos referimos al tipo de decisiones que se toman en estos mecanismos formales e informales. Son decisiones que por lo general apuntan a resolver problemas cotidianos de la gestión antes que a planificar metas y estrategias a mediano y largo plazo, y que por esto mismo no siempre pueden frenar los mecanismos de inserción de prácticas de mercado en el seno de la autogestión. Temáticas estratégicas como la (re)organización del proceso de trabajo, la posibilidad de crear circuitos de comercialización alternativos o de cómo profundizar la calidad del proceso de autogestión no suelen ser tratadas ni tampoco abundan otras instancias de formación y debate que incluyan estos problemas, mientras que temas que aparecen como más inmediatos, como el monto, aumento o disminución de los retiros, la necesidad de determinadas inversiones, la incorporación de nuevos trabajadores o puntuales problemas

entre los asociados por distintas cuestiones suelen ocupar la totalidad del temario de las reuniones. Es la agenda cotidiana la que suele imponer los temas de debate y, por lo tanto, las decisiones que se toman en estas instancias abiertas de participación, y difícilmente se logran prever problemas decisivos acerca de cómo evitar la proliferación de lógicas de mercado dentro de la ERT, ni mucho menos una planificación destinada a superarlas.

En otras palabras, la abundancia de mecanismos formales e informales de debate y decisión no siempre asegura la calidad de los mismos ni su existencia garantiza a la ERT una conducción de los trabajadores por sobre todos los aspectos de la dinámica empresarial. Hay también procesos de amoldamiento al mercado que no aparecen en esas instancias porque son difíciles de ser percibidos como problemas.

Por otra parte, las diferencias entre los trabajadores por sus funciones anteriores pueden seguir influenciando la dinámica interna, especialmente entre personal administrativo o que cumplió funciones más cercanas a la gerencia y el personal de planta. Y la frecuencia o abundancia de instancias asamblearias no significa que necesariamente la participación de los trabajadores sea del mismo nivel de compromiso. Al contrario, es frecuente escuchar a quienes asumen responsabilidades en los consejos de administración quejarse de escasa participación por parte de sus compañeros. Esta situación exige mucha atención de quienes toman en sus manos las principales responsabilidades para no comenzar el camino hacia una jerarquización explícita o encubierta de la ERT. El descompromiso de unos puede llevar fácilmente a la burocratización de los otros, comenzando a formar una brecha que es difícil que no tenga consecuencias internas graves hacia la unidad del conjunto, provocando una división de tareas que empiece a ser vista por ambos lados como un remedo de la antigua situación jerárquica de la empresa, pero esta vez formada en su totalidad por trabajadores.

La abundancia de mecanismos asamblearios responde, entonces, a tradiciones obreras firmemente arraigadas en la conciencia y las prácticas de los trabajadores que no necesariamente significan un traslado al conjunto de las decisiones de gestión. Modos de representación heredados de los antiguos tiempos gremiales también influyen en la posterior conformación de los mecanismos de dirección de la ERT, sin que necesariamente demuestren eficacia de gestión, sino simplemente una prolongación de liderazgos previos que remiten a otra lógica, ajena a la económica. Al mismo tiempo, las críticas de los expertos en gestión<sup>70</sup> hacia la informalidad de estos mecanismos no terminan de apuntar a la solución de los problemas sino a la formalización burocrática de los mismos, proponiendo en los hechos, intencionadamente o no, un ahogo de la dinámica autogestionaria a cambio de un correcto llenado de papeles ante organismos públicos o crediticios y un funcionamiento cada vez menos diferenciado de aquel de la empresa

---

70 Generalmente provenientes de programas u organismos estatales encargadas de asesorar o implementar líneas de apoyo a las ERT.

tradicional. Esta tensión entre la práctica cotidiana, planteos formalizadores y la generación de mecanismos democráticos profundos y adaptados a las particularidades autogestionarias es comprensible dentro de la precariedad de muchas de las experiencias y el escaso tiempo de formación de las mismas. En algunos casos, la reducción a prácticas jerarquizadas (formales o informales) de las instancias de decisión ha llevado a graves conflictos que pusieron o ponen en riesgo la misma existencia de la empresa y, en otros, la han transformado en estructuras rígidas y bastante cercanas a las cooperativas tradicionales. La explicación de estos problemas no pasa tanto por la demanda de democracia interna, como podría pensarse desde fuera, sino por cuestiones relacionadas con la conciencia de los trabajadores y las dificultades para encontrar una dinámica autogestionaria que pueda construir una lógica económica que rompa con el proceso de trabajo y la estructura definida desde el mercado heredada de la empresa capitalista fallida.

### ***La conciencia del trabajador***

Suele insistirse en que uno de los procesos más interesantes ocurridos en las ERT está relacionado con los cambios en la subjetividad del trabajador, relacionados directamente con el paso de ser un trabajador asalariado, sometido a una relación jerárquica con el patrón, a ser un trabajador dueño de sí mismo y que forma parte de un colectivo autogestionado, sin jerarquías y en pie de igualdad, en una experiencia liberadora de una subjetividad de trabajadores fuera de la relación capital-trabajo<sup>71</sup>. Esta noción, aunque incorpora elementos conceptuales muy diversos, puede ser asimilable desde enfoques muy diferentes –y que sus autores negarían como contrapuestos– a la idea, más clásica al marxismo, de conciencia de clase, o clase *para sí*.<sup>72</sup> Los obreros de las empresas recuperadas son llevados por su experiencia de lucha y de vida a asumir una conciencia diferente a la del trabajador asalariado, conciente de su papel como vanguardia de los procesos de cambio social.

La evidencia de estos cambios estaría dada principalmente por el hecho mismo de la empresa recuperada, sin profundizar demasiado en la constatación de una noción *a priori*, que habla más de la subjetividad del que lo afirma que de la de los trabajadores.. Sin embargo, estudios que se desarrollaron con mayor profundidad temporal<sup>73</sup> encuentran compleja la cuestión.

---

71 El análisis más detallado en esta perspectiva es el de Ana M. Fernández. Ver, entre otros textos, Ana M. Fernández y Sandra Borakievich, *La anomalía autogestiva*, 2007, ponencia presentada al I Encuentro Internacional “La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza”, FFYL-UBA, 19 al 21 de julio de 2007.

72 Esta última noción la desarrolla Marx al analizar al campesinado francés en *El 18 de brumario de Luis Bonaparte*, distinguiendo al campesinado como clase *en sí*, es decir una clase definida objetivamente por sus relación con la propiedad de los medios de producción, y la clase *para sí*, es decir la clase que toma conciencia de sus intereses y se mueve en defensa de estos tanto económica como políticamente. Marx, K. 2007, Andrómeda, Buenos Aires.

73 Además de la investigación realizada por este equipo durante siete años (en relación a este tema, ver Ruggeri, Martínez y Trincherro, 2005; Martínez 2004, y Ruggeri, 2005 y 2006), podemos citar la del sociólogo Rebón,

¿Cuáles son los alcances de estos cambios en la conciencia del trabajador de las ERT?

Este punto es importante no sólo por la abundancia de interpretaciones en este sentido sino también para entender algunos de los puntos anteriores, especialmente aquel que señalamos en el apartado anterior referido a la cuestión de los mecanismos de decisión internos y a la posibilidad de la reaparición de prácticas jerárquicas y lógicas económicas tradicionales en las ERT, así como a la forma de resolución de los conflictos internos.

Hemos encontrado a lo largo de este trabajo numerosas evidencias de cambios profundos en la mentalidad del trabajador. El sólo hecho de pensar la producción bajo gestión de los trabajadores y, más aun, de practicarla, ya coloca al trabajador en una situación absolutamente distinta a la del asalariado, con todo lo que ello conlleva de desafiante, problemático y hasta amedrentador. Pero no todos los protagonistas procesan el hecho de la misma manera. Una vez más, se subestima en muchos análisis la importancia de las tradiciones del movimiento obrero y los condicionamientos de los mecanismos sindicales de resolución de problemas en la forma en que los miembros de las ERT encaran esta nueva e inesperada etapa de su vida como trabajadores.

Como señalamos anteriormente, las expectativas de logros de la mayoría de los trabajadores guarda una directa relación con sus perspectivas como asalariados, no sólo en lo referido a la capacidad adquisitiva esperada y las posibilidades de logros económicos, sino también a su papel social como miembros de las clases subordinadas de la sociedad. Esta conciencia de ser “de abajo” y de tener un techo en su participación social y política pone en conflicto al trabajador consigo mismo, pues en la ERT se convierte, quiera o no, en un protagonista obligado de la historia. Aunque se piense en el destino manifiesto de la clase obrera, los miembros de carne y hueso de esa clase en esta etapa histórica de esta parte del mundo no suelen ser militantes revolucionarios, sino personas habituadas a la resignación y la explotación. El cierre de la empresa forma en ese sentido un eslabón más de esa cadena a la que parecen estar condenados. La decadencia del poder sindical durante los 90 aumentó la sensación de indefensión y agregó elementos para ser pesimistas, pero estar entre la espada y la pared obligó a los trabajadores en cuestión a reaccionar de la manera en que lo hicieron. Pero no debemos olvidar que los aproximadamente 9000 trabajadores de empresas recuperadas son una gota de agua en el océano de los millones que quedaron desocupados sin poder reaccionar antes que fuera demasiado tarde.

Este es el piso desde donde se parte y, por lo tanto, el cambio en la percepción de sí mismos de estos trabajadores es realmente importante. Llevaron

---

que a través de 150 entrevistas a trabajadores detectó manifestaciones de xenofobia contra trabajadores extranjeros y diversos niveles de identificación con las luchas de otros trabajadores y consideraciones sobre los causas de la recuperación de la empresa (Rebón, 2004). También destaca el rechazo de muchos a “la política” y “los sindicalistas” y, en un trabajo posterior, hasta manifestaciones de homofobia (Rebón y Saavedra, 2006).

una lucha difícil adelante y con éxito. Lograron lo que los empresarios no pudieron, casi sin ayuda externa. Lo que tienen se lo deben a ellos mismos y a la solidaridad de otros trabajadores como ellos, mayoritariamente, además de otros actores sociales y políticos.

Sin embargo, eso no siempre alcanza. La conciencia de ser trabajador les significa una dificultad enorme para identificarse, por ejemplo, con el movimiento cooperativo. Y es este un problema de clase, producto de las transformaciones que sufrió el cooperativismo desde sus orígenes obreros a fines del siglo XIX, que lo relacionan actualmente más con sectores medios y pequeños y medianos empresarios que con los obreros, de los cuales muchas cooperativas son empleadores.

Más importante es la permanencia de resabios significativos de la identidad de asalariado por encima de la de autogestionado, lo que impide a veces al colectivo avanzar en su dinámica autogestionaria y generar modificaciones en el proceso de trabajo o en la organización de la producción, en suma, producir cambios en la lógica de las relaciones económicas de la empresa. .

Basamos este análisis en dos fenómenos repetidos en varios casos, con consecuencias sobre la dinámica interna de las ERT. Ambos sirven para ilustrar que el pretendido cambio de la subjetividad del trabajador no es, por lo menos, un proceso fácil. La desaparición del patrón no asegura el surgimiento de un colectivo conciente de sí mismo y de su papel en la gestión como su reemplazo, salvo excepciones. Y menos en el corto plazo.

El primero de estos fenómenos que nos interesa puntualizar es el que podríamos llamar la sobrevivencia de una conciencia *sindical* que predomina sobre la autogestionaria en un sector de los trabajadores. Esto, por supuesto, no es generalizado, pero ocurre con frecuencia en ERT con planteles importantes de trabajadores, donde la relación personal entre ellos que caracteriza a las empresas más pequeñas queda inmersa en un conjunto de relaciones sociales que se articula a partir de relaciones más o menos conflictivas entre grupos antes que entre individuos. Es decir, un conflicto en una ERT de diez trabajadores puede ser visto como resultado de la animosidad o mala relación entre dos personas, pero difícilmente sea así en una donde trabajan cien. Los conflictos en estos casos suelen expresarse en líneas internas o grupos enfrentados, generalmente por el control del manejo de los asuntos de gestión. En los casos que conocemos que ha pasado esto en forma grave, es evidente que el surgimiento de esta renovada conciencia sindical tiene relación con la identificación del grupo que se encarga de la administración con conductas patronales, por parte de un grupo de trabajadores no implicados en los asuntos de gestión. Y esta visión está siempre relacionada con las dificultades económicas que atravesase en ese momento la ERT. Es decir, se asocia con conductas patronales lo que puede ser una mala gestión o una incapacidad de estos trabajadores para superar dificultades en la gestión empresarial. Se le adjudica a la conducción, por ellos mismos elegida, el papel del patrón y se le hace el mismo tipo de reclamos, que por eso llamamos

“sindicales”, que le hace un gremio al directorio de una empresa. Pero esta conducta es, generalmente, el reverso de una falta enorme de compromiso con la autogestión. Pues por más graves que sean los errores (incluyendo eventuales casos de corrupción), hay una responsabilidad última del conjunto de los trabajadores, que son quienes los eligieron para representarlos en el manejo de los asuntos de la cooperativa y que, como mínimo, no ejercieron suficiente control sobre los actos de este grupo.

El resurgimiento de esta conciencia “sindical” cuando no hay patrón (exceptuando eventuales casos donde realmente haya intentos de formar una nueva jerarquía empresaria) no remite a un cambio de la subjetividad del trabajador sino a la permanencia de viejas formas de pensar y comportarse. Generalmente los trabajadores que reaccionan airadamente frente, por ejemplo, a una obligada reducción salarial por dificultades económicas de la ERT, son los mismos que callaban sistemáticamente en las asambleas o que eran partidarios de no invertir y repartirse los excedentes, ajenos aun a la conciencia de que la empresa está ahora bajo su responsabilidad. Otras veces, la reacción surge como un intento de corregir esa falta de compromiso y retomar el rumbo autogestionario de una empresa que no había logrado ser asumida como una gestión colectiva.

Contrastando con este fenómeno, el segundo problema que queríamos puntualizar no se da en casos de dificultades económicas sino en casos de crecimiento. Acá también se pone a prueba la profundidad de los cambios en la subjetividad del trabajador. Al contrario del caso anterior, donde la perspectiva de un empeoramiento de los retiros o de las condiciones económicas generales de la empresa provoca una reacción de quienes se siguen considerando como asalariados que ejercen sus derechos frente a quienes toman las decisiones, identificándolos con una nueva patronal, aquí se trata de que el conjunto de trabajadores que recuperó la empresa toma actitudes de una patronal colectiva. El grupo original se considera con más derechos sobre la ERT que los nuevos trabajadores, a pesar de que necesita de estos para asegurar el crecimiento de la empresa. Aunque no siempre se da esta situación, el crecimiento pone generalmente a prueba las convicciones de los trabajadores y su compromiso con el proceso de autogestión. Y no sólo eso, pone a prueba su solidaridad obrera con otros trabajadores y en debate el sentido de los innegables cambios en su subjetividad.

Lo primero que hay que ver aquí es una cuestión derivada de la legislación argentina para las cooperativas de trabajo, que estipula que sólo puede emplear como trabajadores a sus propios socios, con plenos derechos y obligaciones. Para que una ERT conformada como cooperativa de trabajo pueda incorporar trabajadores, debe integrarlos a prueba por un período de seis meses y luego asociarlo o despedirlo. Una vez que es socio, su exclusión de la cooperativa es un proceso legal arduo y complicado. Por lo tanto, la decisión de sumar trabajadores reviste una gravedad mucho mayor que para un empresario, más aun con los mecanismos de elusión de

los derechos laborales generados en la década del 90, e incluso que para una cooperativa de otro tipo. La ERT que decide incorporar trabajadores debe estar muy segura de que va a mantener el nivel de actividad que le permita pagar sus salarios, pues una declinación puede redundar en una disminución de los ingresos del conjunto y, en caso de ser grave la caída, en una crisis integral de la empresa. Las condiciones macroeconómicas y la historia reciente de la Argentina no permiten ser muy previsores en este punto. Además, la cuestión de la capacidad de decisión de los nuevos trabajadores genera la incertidumbre acerca de cómo van a incidir estos en posibles cambios en la gestión interna, especialmente si el número de los “nuevos” supera al de los “fundadores”, aquellos que tomaron la planta y pasaron por todo el conflictivo proceso de la recuperación.

La decisión de esta cuestión no es fácil. Se podría suponer *a priori* que trabajadores que desafiaron al sistema de relaciones de propiedad del capitalismo, enfrentando la posibilidad de represión y hambre para ellos y sus familias, que lo hicieron además colectivamente y desarrollando en muchas oportunidades actividades solidarias con otros trabajadores o con la comunidad, tendrían que tener resuelto un sistema de incorporación de nuevos trabajadores, generalmente desocupados que pasaron por situaciones similares a las propias. Deberían ser, como víctimas ellos también de la crisis y la falta de trabajo, sensibles a los padecimientos de otros obreros en similares condiciones. Y lo son, pero la realidad de su éxito o su fracaso pone la discusión en otros términos. Emplear trabajadores en forma indiscriminada puede contribuir, y de hecho ha sucedido en más de un caso, a la emergencia de los conflictos internos en la ERT que hemos llamado de tipo “sindical”. El riesgo de que nuevos operarios, que no tienen el compromiso con la cooperativa que ostentan los “fundadores”, no asuman las responsabilidades de gestión y que, ante problemas económicos determinados (derivados, por ejemplo, de un mal cálculo al contratar esos mismos trabajadores sin capacidad financiera de sostener en el tiempo sus salarios) planteen conflictos al interior de la empresa, tomando al grupo original como una “patronal”, está latente. Por qué los viejos trabajadores de la empresa deberían dejar abierta la posibilidad de que otros asociados terminen usufructuando su esfuerzo en el conflicto, gracias al cual accedieron al trabajo, en desmedro de ellos mismos, es una pregunta que se repite en las ERT donde se han visto enfrentados a este dilema. El resultado es que muchas cooperativas incorporan trabajadores como contratados sin asociarlos a la cooperativa, inclusive después de cumplido el período semestral marcado por la ley.

¿Significa esto una falta de solidaridad de los trabajadores, una jerarquización interna, la formación de un empresario colectivo tan explotador como el capitalista individual? La pregunta es difícil de responder. En algunos casos, la diferencia entre “fundadores” y “nuevos” marca una relación jerárquica y salarial. En otros, encarna el miedo a que el esfuerzo realizado caiga en saco roto por la no comprensión de los “nuevos” de los problemas que

pasaron los “fundadores”, lo cual es razonable pero, como mínimo, menosprecia las vicisitudes que esos trabajadores, tan víctimas del neoliberalismo como ellos, han pasado como desocupados. Hay ERT donde se ha dado este paso sin planificarlo, sin la pretensión de formar jerarquías internas ni hacer diferenciaciones de ingresos, sino simplemente siguiendo las tradiciones obreras de respeto al oficio y la antigüedad, sin poder resolverlo dentro de la legalidad cooperativa. En otros, finalmente, hay una preocupación genuina por incorporar trabajadores sin hacer diferencias pero, al mismo tiempo, sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa ni su equilibrio interno. En estos casos se han definido como prioridades que los nuevos puestos de trabajo fueran para familiares directos, ex trabajadores o personas de confianza. En fin, el panorama es complejo y diverso, pero ilustrativo de los problemas reales a que se ven enfrentadas las ERT en la actualidad.

No son estos los únicos ejemplos que podemos dar de relaciones complejas entre trabajadores que hacen dudar de la universalidad de las prácticas solidarias entre los trabajadores de las ERT<sup>74</sup>. No es nuestra intención hacer un catálogo de estas conductas, pues al fin y al cabo las empresas recuperadas no se dan al margen de una sociedad tan marcada por el individualismo, los resentimientos de clase y la injusticia social como la argentina. Y, para ser justos, habría que contrastarlas con los enormes ejemplos de solidaridad de que también han sido protagonistas los trabajadores de las ERT. Pero, como hemos visto, reducir la cuestión del “cambio en la subjetividad” a los dichos de algunos trabajadores que confirman lo que el investigador quiere oír es, por lo menos, poco riguroso. No hace falta adjudicarles espectaculares cambios de conciencia a los protagonistas de un hecho de gran trascendencia social e histórica para destacar los enormes desafíos sobre los que han salido airosos. De alguna manera, eso es restarle importancia y simplificar todos los que aun quedan por superar.

---

74 Para la cuestión de los problemas derivados de la seguridad social de los trabajadores de las ERT, ver capítulo 11.

## Capítulo 7

### El papel de la tecnología y la innovación social

A lo largo de los capítulos precedentes hemos analizado los principales aspectos relacionados con el surgimiento, la evolución y los más significativos nudos problemáticos de las empresas recuperadas por sus trabajadores, enmarcados en la historia y el desarrollo de la autogestión obrera. En este capítulo nos referiremos a las transformaciones de la lógica empresaria que llamamos *innovaciones sociales*, relacionadas con un problema al que no se le da por lo general importancia en la mayoría de los estudios sobre los procesos autogestionarios, enfocados mayoritariamente hacia el análisis de las relaciones de propiedad, la organización y democratización de los procesos de trabajo y los cambios en la subjetividad y la conciencia política de los trabajadores. Nos referimos al problema de la tecnología, lo que el investigador brasileño Henrique Novaes llama “el fetiche de la tecnología”<sup>75</sup>.

Es evidente al visitar prácticamente cualquier empresa recuperada que el estado de las instalaciones y la maquinaria, su falta de mantenimiento y la obsolescencia tecnológica son problemas que afectan la productividad y las condiciones de trabajo de la empresa. Los trabajadores son plenamente conscientes de esto e insisten en la necesidad de apoyo estatal, en forma de subsidios o créditos blandos, para la reparación, actualización y compra de nuevas máquinas. Suelen tener para esto el asesoramiento de especialistas, generalmente ingenieros provenientes de la Universidad<sup>76</sup> u organismos estatales, particularmente el INTI<sup>77</sup>. Las observaciones de los técnicos

---

75 Novaes, Henrique T. (2007). *O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas*. Editora Expressão Popular. São Paulo.

76 En el caso de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, a través de algunos equipos de la Universidad de Buenos Aires, particularmente el grupo de la Facultad de Ingeniería que participó del *Programa UBACyT de Transferencia Científico-Tecnológica con ERT*, formado por cuatro facultades (incluyendo el equipo autor de este libro). También intervino la Universidad Nacional de Quilmes, en convenio con la UOM Quilmes, colaborando en la formación del Consorcio Productivo del Sur, y algunas regionales de la Universidad Tecnológica Nacional, en particular las de Pacheco y Buenos Aires, esta última generalmente asociada al MNFRT.

77 El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) es un organismo estatal de desarrollo tecnológico que desde la asunción del Ing. Enrique Martínez como presidente (en 2000) se ha implicado progresivamente en la temática de las ERT. En el I Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas, realizado en octubre de 2005 en Caracas, Venezuela, el INTI quedó encargado de la formación de una Red de Asistencia Científica y Tecnológica a las ERT, cuyos esfuerzos para conformarla en la Argentina no han rendido frutos hasta el momento. En ese marco se inició una colaboración entre el equipo del Programa Facultad Abierta y el INTI, uno de cuyos resultados fue el relevamiento de ERT de la Ciudad de Buenos Aires sobre cuyos datos está basado el capítulo 13.

apuntan, en la mayoría de los casos, a indicar los mismos problemas y las mismas soluciones que los miembros de la ERT ya conocen más o menos intuitivamente, en base a su experiencia y sentido común. El problema siguiente al diagnóstico es quién financia las medidas propuestas. La ausencia de financiamiento es la realidad que suele condenar la mayoría de estos informes técnicos, a veces muy detallados, al cajón de los funcionarios y al olvido de los trabajadores, que seguirán penando con máquinas ruinosas e improvisando soluciones más o menos ingeniosas según los casos.

En realidad, así como sucede con los análisis provenientes de las ciencias sociales sobre el fenómeno, la mayoría de estos estudios no se plantean la cuestión decisiva de qué tipo de tecnología es apropiada para fortalecer los procesos de autogestión, en vez de que contribuya a reforzar los métodos laborales y la organización del trabajo heredada de las anteriores relaciones de propiedad y gestión. Siguiendo a Novaes y Dagnino<sup>78</sup>, la cuestión es cuál es el papel del desarrollo tecnológico en los procesos autogestionarios. La tesis central de este enfoque es discutir la neutralidad de la tecnología y el pensamiento común a trabajadores y técnicos de que la mejor tecnología es la más nueva, desconociendo el contexto de producción de la misma. Este problema aparece como decisivo no sólo para los procesos de autogestión, sino en el contexto de un planeta en que la acelerada globalización capitalista conlleva la expansión mundial de modalidades de consumo de bienes y servicios de alto nivel de inversión tecnológica, generados en la sociedad expansiva e industrializada de los países centrales. Mientras, este modelo de consumo basado en el desarrollo científico-técnico se despliega en forma inversamente proporcional a la profusión de problemas sociales y económicos en las sociedades tercermundistas, especialmente en cuanto al aumento de los niveles de desigualdad social y el escaso o nulo aporte que este desarrollo tecnológico hace a la solución de cuestiones cruciales pero elementales de la humanidad, como el hambre, el analfabetismo, la salud precaria y la miseria extrema de cientos de millones de personas.

La cuestión no se reduce a qué tipo de tecnología se produce y para qué sirve, sino a qué clase de relaciones sociales de producción responde. Enfocando nuestro problema, la cuestión que se plantean Dagnino y Novaes, y aquí compartimos, es acerca de las consecuencias de tratar de aprovechar sin ningún tipo de adecuación o adaptación la tecnología pensada para los modelos de gestión generados por el capitalismo a la forma de producir de la autogestión. La propuesta de estos autores es el concepto de Adecuación Sociotécnica (AST), es decir, el necesario proceso de adaptación de la tecnología existente a la formación de nuevas relaciones sociales de producción, tomando al mismo tiempo como problemas los condicionamientos que generan este tipo de procesos y las dificultades inherentes a los mismos.

En este sentido, es preciso pensar a la tecnología utilizada como concebida para este tipo de relaciones de producción, entendiendo que cada fase

---

<sup>78</sup> Novaes y Dagnino, 2004; Novaes, 2007 (prólogo de Dagnino y Sardá de Faria).

del régimen de acumulación capitalista desarrolla su propia forma de organización del trabajo buscando la mejor adecuación a las condiciones de acumulación del capital imperantes. Dicho en otra forma y ejemplificando en una fase del régimen de producción capitalista, hay una relación dialéctica entre la organización del trabajo fordista y la tecnología de la producción en masa característica de este modelo de organización del proceso de trabajo. Es decir, hay un contexto de producción de la tecnología que no es neutral, sino adecuado a las relaciones sociales en que se inserta. Esto se pone de manifiesto no sólo en cómo el uso de la maquinaria determina la forma de organización del trabajo en la fábrica sino también en los mismos mecanismos de formación de los profesionales técnicos encargados de la implementación de este uso de la tecnología y, por supuesto, en la orientación de la investigación básica mediante la direccionalidad intencionada de la inversión, tanto desde el Estado como desde las propias empresas hegemónicas de cada sector productivo.

En síntesis, la tecnología que los trabajadores heredan en la fase de autogestión en una ERT (pero también en cualquier otro tipo de emprendimiento autogestionario, mediante adquisición, donación o provisión por parte del Estado de la maquinaria o instrumental) está pensada para el sistema productivo del capitalismo y su uso tiende a reproducir prácticas laborales que organizan la forma en que los trabajadores se mueven dentro de la planta, las relaciones entre estos en el curso del proceso de trabajo e incluso cómo, cuándo y quiénes deben tomar las principales decisiones que afectan a la producción.

Cuando los ingenieros que, con intenciones de ayudar a los trabajadores, analizan las instalaciones de una ERT, lo primero que suelen observar es la disposición de la maquinaria en la planta, buscando organizar la forma en que se produce. Esto en general busca ahorrar tiempos muertos, facilitar desplazamientos, hacer más fácil el acceso a ciertas partes de la línea de producción y aumentar los niveles de seguridad. Todas cosas necesarias pero que, al mismo tiempo, suelen reflejar los mismos métodos de trabajo que se han roto o alterado con la recuperación de la empresa. Y de la experiencia de nuestro equipo trabajando en conjunto con grupos de la Facultad de Ingeniería de la UBA podemos ver que la mayor parte de estas sugerencias son descartadas en la práctica por los trabajadores. Muchas veces por no estar en condiciones económicas de llevarlas a cabo, pero en gran proporción también por desconfiar de los ingenieros<sup>79</sup> por su experiencia previa en la planta, en la cual el especialista formaba parte del dispositivo patronal de control, tomando tiempos, verificando movimientos, buscando “eficiencia”. La visión que los ingenieros suelen tener de la forma de trabajar en una ERT está teñida de su formación pensada para formar parte de la tecnocracia de

---

79 Nos referimos a su experiencia con los profesionales en el marco de la empresa fallida u otros trabajos anteriores, que puede formar después una clara desconfianza hacia los profesionales aun cuando estos tengan una clara intención de ayudar a las ERT.

las grandes empresas. Por lo tanto, no pueden dejar de ver en la ERT una serie de fallas y problemas que, por lo general, realmente existen, pero no siempre responden a lo que ellos conciben como modelo tecnológico apropiado. Y, mucho menos, las soluciones propuestas.

Para ejemplificar esto, podemos citar el caso de un informe técnico hecho para una ERT para obtener un subsidio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en que un estudiante avanzado de ingeniería señalaba como máxima debilidad de la empresa recuperada (a la cual se suponía que estaba apoyando) la ausencia de jerarquías y jefes que pudieran ordenar la producción. Es decir, el problema de la fábrica sin patrón era que faltaba el patrón, porque no imaginaba una organización del trabajo sin el capital<sup>80</sup>. Este es un caso extremo pero sintomático de la formación de los ingenieros en la Universidad Pública (no hablemos ya de las privadas) y, especialmente, de la casi total ausencia de una preocupación en los especialistas técnicos acerca de los usos y los fines de la tecnología.

Pero no son solamente los ingenieros los que piensan en la tecnología existente como la única posible. Por lo general, como señala Novaes, la creencia en la neutralidad de la tecnología está extendida también entre quienes se preocupan y hasta teorizan sobre los procesos de autogestión. La autogestión está vista como un proceso social de democratización de relaciones económicas, prefigurativo de nuevas relaciones sociales de producción, de cambio en las relaciones de propiedad, de avance de los trabajadores sobre el capital, pero rara vez hay un cuestionamiento hacia el uso del aparato tecnológico y hacia cómo éste puede condicionar la reorganización del proceso de trabajo sobre nuevas bases.

## El problema de las fuerzas productivas

Novaes señala, ya en un plano más teórico, que para pensar este problema hay que replantearse el papel de las fuerzas productivas en la dialéctica del modo de producción capitalista y su posible evolución hacia otro sistema social. Para él, siguiendo a Dagnino y otros pensadores, el desarrollo de las fuerzas productivas no está exento de los condicionamientos dados por las relaciones sociales de producción<sup>81</sup>, por lo tanto, no es neutral, sino orientado por las relaciones sociales existentes.

En el capitalismo, el dominio del capital por sobre el trabajo es el que orienta y selecciona los dispositivos tecnológicos y productivos que conforman ese desarrollo. Es decir, no bastaría con apropiarse de los medios de

---

80 Esta situación se dio en el marco del armado de proyectos para una línea de subsidios específicos para ERT otorgados por el GCBA en 2005. Cada ERT debía elegir una "entidad" académica (Universidad u ONG) que desarrollaba un diagnóstico y un plan de desarrollo que tenía que ser aprobado por los trabajadores. En la práctica las ERT veían el proceso como un requisito para que le dieran el dinero, sin importarles demasiado lo que dijeran los informes.

81 Novaes, 2007. Cap 1. p. 59-112.

producción, sino que hay que adecuarlos a las nuevas relaciones de producción para que el desarrollo de las fuerzas productivas vaya en consonancia con las nuevas formas de organización social.

En el marxismo clásico, esto es, por lo menos, poco claro. Algunas interpretaciones políticas que piensan en términos abstractos o consignistas el éxito de los procesos de autogestión o del control obrero de la producción no se plantean este problema, sino simplemente el de asegurar el control o la propiedad de los medios de producción. Presuponen que utilizando la misma planta concebida por los ingenieros y tecnócratas del capitalismo y los mismos modos de organización de la producción, pero bajo control o gestión obrera, las nuevas formas de la sociedad se van a desarrollar de todos modos. En este esquema, sólo hay que sacarse de encima (tarea nada fácil, por supuesto) a los capitalistas para que el cambio de los sistemas de producción y organización social de las relaciones de producción capitalistas comience a gestarse por la sola democratización de la gestión o por su control por la mayoría de los trabajadores. El problema de quién controla la producción no deriva en cómo la controla y qué herramientas usa para ello: la tecnología, entre otros dispositivos, aparece aquí como un elemento neutral que puede ser usado a favor o en contra del cambio social.

El mismo Marx no es totalmente terminante en esta cuestión<sup>82</sup>. Cuando en el *Prólogo a La contribución a la crítica de la economía política*<sup>83</sup> señala, en un célebre pasaje, que los cambios revolucionarios acontecen cuando el desarrollo de las fuerzas productivas entran en contradicción con las relaciones sociales de producción, queda abierto el camino, afirmado después por Lenin<sup>84</sup> y otros marxistas, de que la principal característica del socialismo será el libre desarrollo de las fuerzas productivas, haciendo plausible la interpretación de que las fuerzas productivas se desarrollan autónomamente del sistema de relaciones sociales con el cual interactúan, el cual puede trabar o liberar su desarrollo evolutivo. Si bien esto es matizado o complejizado en otros textos, esta es la idea hegemónica del papel de las fuerzas productivas<sup>85</sup> que se impuso como versión corriente del problema.

Esta forma de ver el problema se repite entre quienes asesoran o investigan los emprendimientos de la economía solidaria, aun los más pequeños, así como a las ERT. Al reducir el problema no sólo a la correcta aplicación de la tecnología sino al mismo acceso a ella, hay toda una serie

---

82 Más allá de que siempre aparece quién ha leído la última coma de la obra de Marx, nos referimos al conjunto de su obra y sus pasajes más influyentes, descartando entrar en la polémica acerca de la "verdadera" interpretación o la mejor traducción de sus escritos.

83 Marx, K. 1962.

84 Lenin, V. U. , 1973. En *Las tareas inmediatas del poder soviético*, Lenin defiende la adopción del sistema taylorista de organización del proceso de trabajo para aumentar la productividad de la industria soviética.

85 Esta visión acerca de este pasaje y sus consecuencias en la interpretación hecha por los marxistas de la Segunda y Tercera Internacional, aunque enfocado más como crítica a estos que al propio Marx, es seguida, de acuerdo con Novaes, por varios autores, entre los que podemos citar a Charles Bettelheim e István Meszáros (Novaes, 2007).

de condicionamientos y contradicciones que van quedando fuera del análisis y de las propias expectativas acerca de estas experiencias. Quienes, por ejemplo, señalan la falta de modificaciones en el proceso de trabajo en las empresas recuperadas, rara vez indican cuáles deberían ser esas modificaciones. Quienes esperan que un cambio en la subjetividad del trabajador descansa exclusivamente en asumir el reemplazo del patrón por la gestión colectiva y en la democratización de las decisiones, eligen inconscientemente ignorar las consecuencias de estos cambios en la práctica concreta del desarrollo posterior de la empresa autogestionada si no se piensa cómo modificar otros aspectos como componentes esenciales de la autogestión. Por último, aquellos que ven fallas en la autogestión obrera de las ERT por no incorporar el *know how* cooperativo reducen a una serie de normativas y reglamentaciones, que no implican ningún tipo de modificación en el proceso de trabajo, la posibilidad de la implementación de métodos innovadores en el desarrollo autogestionario.

## La Adecuación Sociotécnica y la Innovación Social

Ahora bien, el problema pasa a ser, entonces, cómo generar una apropiación por parte de los trabajadores de la cuestión del desarrollo tecnológico en las difíciles condiciones en que se encuentran, en la gran mayoría de los casos, las empresas recuperadas y todo emprendimiento autogestionario en el marco de la tierra arrasada del capitalismo neoliberal. Más aun, se trata de ver cuáles son los procesos por los que pueden darse transformaciones que ayuden a no seguir el camino aparentemente inexorable de volver a adoptar las formas de la organización empresarial del capitalismo y retornar, por lo tanto, más tarde o más temprano, a ser una empresa jerarquizada y orientada al mercado. Por último, cómo se complementarían estos posibles cambios en la adaptación de la tecnología a la forma de producir autogestionaria con otras transformaciones que amplíen el radio de acción al que se limita la empresa típicamente capitalista o se propongan caminos alternativos a su organización del trabajo y su forma de relacionarse con un mercado que, por el momento y por largo tiempo, continuará siendo profundamente capitalista.

Para Novaes y Dagnino<sup>86</sup>, como ya hemos puntualizado, esta problemática debe ser analizada desde la propuesta de la Adecuación Sociotécnica (AST). Esto, sin embargo, no significa reducir el problema de la autogestión a la cuestión tecnológica ni condicionar las posibilidades del desarrollo de formas de organización del trabajo autogestionario a la transformación de las fuerzas productivas. Al contrario, el concepto de la AST implica una gradación de las adecuaciones sociotécnicas posibles de acuerdo a las circunstancias de desarrollo de los emprendimientos autogestionarios. La Adecuación Sociotécnica es, en la visión de estos autores, tanto un concepto sobre el desarrollo del problema del uso de la tecnología en la autogestión

---

86 2004.

como una propuesta para el desenvolvimiento de estos procesos. Como el propio Novaes explica en el capítulo 17 de este libro, las transformaciones operadas en una empresa autogestionada en los términos propuestos por la AST se desarrollan en distintos niveles, desde el más elemental del mismo control de los trabajadores sobre la empresa hasta el último y más desarrollado nivel que implica la generación de una nueva tecnología pensada y desarrollada en el marco de la producción autogestionaria, algo que sólo se podría realizar teóricamente en una sociedad donde se hayan eliminado las relaciones de explotación capitalistas<sup>87</sup>.

La AST es un proceso, desde este punto de vista, en que la tecnología utilizada en un emprendimiento sufre modificaciones que no necesariamente son en su desarrollo material, sino en su uso social, en “el conjunto de aspectos de naturaleza socioeconómica y ambiental que constituyen la relación ciencia, tecnología y sociedad”<sup>88</sup>.

En las ERT argentinas, el problema tecnológico fue en general abordado como una falencia relacionada con la imposibilidad de las empresas recuperadas de realizar las inversiones indispensables para el desarrollo de innovaciones en la maquinaria y en el proceso productivo. Sin embargo, y aunque la perspectiva de la AST no ha sido por lo general enunciada ni por los investigadores ni por los trabajadores, la conciencia de la necesidad de una adecuación en ese sentido está presente, pero en general aceptando como válida la aceptación sin más de la tecnología existente. Intervienen en ello no sólo la cuestión de la inversión necesaria, sino también la conciencia de las deficiencias en la propia calificación profesional por parte de los trabajadores, a pesar de las declamaciones políticas en contrario<sup>89</sup>. La falta de capacitación es señalada habitualmente por los trabajadores como uno de los problemas importantes de las ERT, y en más de una ocasión se discutió el problema del asesoramiento universitario a las cooperativas en el sentido del desarrollo tecnológico necesario para la prolongación temporal de las ERT como empresas viables. Esto último era concebido por dirigentes del MNER<sup>90</sup> como el papel esperado de la relación de las universidades con el Movimiento, en una suerte de polo científico destinado a formar el perfil de desarrollo tecnológico de las ERT. La idea, sin embargo, no pasó de una enunciación teórica por ambas partes.

---

87 Novaes, 2007. Cap. 3, p- 155-191.

88 Novaes, 2007:184.

89 La afirmación de que “los trabajadores podemos solos” es frecuente en los discursos políticos de los referentes de las organizaciones de ERT. Aunque en general reafirman el derecho de los protagonistas a la posesión de la fábrica y la autogestión y defensa de los puestos de trabajo, en ocasiones trascienden el hecho hacia el rechazo a intervenciones de técnicos y especialistas. Con sus razones justificadas en la práctica social de muchos profesionales, la negativa a estas intervenciones suele traer aparejado un convencimiento de que los problemas técnicos pueden solucionarse con la sola experiencia de trabajo en la planta o el establecimiento, simplificando la compleja cuestión del desarrollo de las nuevas formas de gestión a un discurso con un sentido político ajustado a los momentos de conflicto.

90 Nos referimos a José Abelli, en ese momento (2004), vicepresidente del MNER.

Si la Adecuación Sociotécnica se plantea un uso diferente de la tecnología en el desarrollo de las nuevas formas de producción autogestionarias, el concepto de innovación social, que hemos adoptado en distintos artículos<sup>91</sup> como forma de analizar los cambios generados por los trabajadores en las ERT implica otro tipo de cuestiones que bien pueden confluir con la AST. En particular, hemos pensado los cambios en las condiciones de producción y funcionamiento económico-social de las empresas recuperadas como rupturas de la lógica económica de la empresa capitalista anterior a la recuperación. Es, en este sentido, un proceso específico de las ERT: las innovaciones producidas en los procesos se inscriben en la lucha de los trabajadores por escapar a las constricciones del mercado y la herencia de las viejas relaciones de explotación, aun cuando se desarrollen en el curso de la práctica y no como ideas concebidas adrede para provocar esas rupturas.

Podemos caracterizar las innovaciones sociales en las ERT como procesos que alteran, condicionan, reemplazan o generan alternativas a los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa capitalista sobre la cual se monta el proceso de autogestión. Estas transformaciones no implican necesariamente al proceso de trabajo o el modelo productivo y tecnológico, sino que también (y hasta ahora principalmente) impactan en cuestiones sociales antes inimaginables en el contexto empresario, como ser la ruptura del secreto empresarial y la ampliación del uso social de la empresa hacia la solidaridad de clase o comunitaria, además de la implicación política de la ERT y su organización sectorial en términos totalmente diferentes que las cámaras empresarias o el movimiento sindical.

En los hechos, los trabajadores han logrado algunas modificaciones más o menos importantes en la lógica empresarial que impera en las ERT. Estas modificaciones no se han dado de la misma forma en todos los casos y los ejemplos son de una diversidad muy grande, que responde a la misma heterogeneidad de las ERT. Estas innovaciones, de las cuales Marcelo Vieta realiza una enumeración analítica en el capítulo 10, no se hallan al margen de las particulares condiciones de surgimiento y desarrollo de las experiencias, que hemos ido mostrando a lo largo de este trabajo.

Como señalamos en el capítulo anterior, el principal aspecto donde podemos aplicar el concepto es en la necesidad de los trabajadores de concebir la empresa de forma diferente a la del capital: se trata de ampliar la perspectiva de la viabilidad empresarial a aspectos y actividades ajenas a la lógica de la reproducción y ampliación del capital. En este sentido, lo que constituye un límite para el desarrollo de la empresa capitalista es una virtud para la empresa autogestionada por los trabajadores. Nos referimos a las consecuencias de la tendencia obrera a no perseguir la acumulación de capital y, por lo tanto, el desarrollo empresarial más allá de la cobertura de las necesidades de la reproducción de la vida de sus trabajadores y de la supervivencia de la ERT en el mercado en el que deben, necesariamente, insertarse.

---

91 Trinchero (2007), Ruggeri (2005,2006), Martínez (2005).

Esta concepción supone permanentes tensiones incluso entre miembros de la cooperativa, entre quienes ven como una falencia la falta de ambiciones de acumulación y quienes ven el desarrollo empresario en términos de “más trabajo” en vez de “más capital”.

La empresa recuperada es viable en tanto asegura ingresos percibidos como decentes para sus trabajadores, es decir, ingresos (retiros) que aseguren la reproducción de la fuerza de trabajo sin necesidad de la acumulación de plusvalía. El límite para esto es difuso y algunas ERT están en tensión permanente entre respetarlo o sobrepasarlo. Las contrataciones de empleados por parte de una ERT que se comporta como un capitalista colectivo van en este sentido, aunque también, siempre y cuando encuentre los modos de incorporarlos al mismo esquema asociativo, la incorporación de nuevos trabajadores como recuperación de fuentes de trabajo es vista por lo general como positiva. Generar trabajo es pensado desde las ERT como uno de sus fines sociales, aun cuando no consigan emplear a más trabajadores que los que recuperaron la empresa.

Otro aspecto innovador que va en el mismo sentido de modificar el concepto de empresa es la desaparición del secreto capitalista de la unidad empresaria. Es lo que algunas ERT denominan como “fábrica abierta”, una empresa que no oculta su funcionamiento y que ha socializado lo que cualquier burócrata gerencial o propietario sabe guardar como lo más sagrado: sus condiciones de producción y, en algunos casos, sus números. Se trata principalmente de la apertura social de la fábrica, del descubrimiento del secreto empresario, incluyendo, más de una vez, los costos, el estado de la maquinaria y la capacidad productiva de la empresa. No son pocas las ERT que han hecho un artículo de fe de la noción de “fábrica abierta”, en contraste claro con la fábrica patronal, cerrada a la mirada de todos, incluso la del Estado y, principalmente, de la de sus trabajadores. Esto no significa necesariamente que cualquiera tenga acceso a todos los datos de la empresa. En realidad, el secreto empresario en el capitalismo oculta las informaciones claves a los competidores pero, esencialmente, a sus trabajadores. En este último sentido, el secreto más celosamente guardado de cualquier empresario capitalista se encuentra, en las ERT, desnudo.

Esta “fábrica abierta” tiene sus raíces en las condiciones de surgimiento de la empresa recuperada, con trabajadores que debieron apelar a la solidaridad social para conservar su trabajo, bajo la forma de la ocupación de la empresa. Para desarrollarla como unidad productiva sobreviviente de una quiebra o vaciamiento, con todas las dificultades consabidas, han debido emprender un camino sinuoso que, las más de las veces, no siguió la lógica económica que marca la racionalidad capitalista. Ninguna empresa capitalista consiente la apertura de su planta a la comunidad que la rodea, mediante la utilización de su espacio físico para actividades solidarias que, no solamente no son habituales sino que son contrarias a su lógica. Abrir centros culturales en las empresas no solamente no tiene relación con lo que se espera de una

empresa capitalista, sino que tiene una racionalidad antieconómica de base. Y, además, esta práctica no se relaciona con la adecuación de la tecnología a las nuevas condiciones de gestión. Sencillamente, es una innovación en el campo de lo social y lo cultural. Y, además, en varios casos, esta innovación es condición de supervivencia de la empresa, lo que nos muestra como lo aparentemente irracional desde el punto de vista económico adquiere, en realidad, otra racionalidad que incorpora el factor político y solidario al desarrollo de la nueva empresa autogestionada.

En varias ERT, la apertura de actividades solidarias sirvió para generar una legitimidad social al proceso que posibilitó presionar desde una posición de mayor fuerza a los poderes políticos y al sistema judicial para el otorgamiento de la tenencia de la planta a los trabajadores. En otras, se trata de una devolución agradecida a la solidaridad vecinal que sostuvo, incluso desde lo económico, la ocupación del establecimiento. En ciertos casos, la apertura de los espacios a actividades económicas muy diferentes de la original tuvo un efecto dinamizador sobre el conjunto de trabajadores que permitió posteriormente retomar la producción de la empresa anterior. En todos, nos encontramos con la innovación sobre el camino establecido para la empresa de acuerdo a lo que marcan las reglas de juego del sistema<sup>92</sup>.

Estos son los procesos profundos que hacen de las ERT un punto de quiebre en la experiencia de lucha de los trabajadores, independientemente de cómo se siga desarrollando el proceso. Aunque se vuelva a cerrar la brecha que permitió que estas situaciones se dieran, la fractura, imposible de pensar para muchos, se dio. Y se dio fuera del marco de ofensivas revolucionarias de trabajadores, en medio de la hegemonía imperial que impone sus reglas de juego a todo el planeta.

Como en otras latitudes en que se han producido grandes o pequeñas rupturas al orden establecido, las empresas recuperadas muestran al conjunto de los movimientos y organizaciones populares que las fracturas del *status quo* son posibles y, aunque nada asegura que el camino sea fácil, deben ser aprovechadas. La clase trabajadora argentina ha generado así un hecho de transformación social, económica y cultural, casi sin darse cuenta de ello. Una experiencia de lucha que es coherente con su rica historia de conquistas, mártires, derrotas y triunfos.

---

92 Es necesario aclarar que esto último no es asimilable a la "responsabilidad social empresaria", que en grandes empresas, especialmente transnacionales, opera como un mecanismo de marketing que sirve en muchas ocasiones para ocultar otros aspectos de su política empresaria que no suelen ser vistos como legítimos por la opinión pública, además de la obtención de ventajas impositivas o blanqueos de capitales.

## Capítulo 8

### La política

Toda manifestación de lucha social tiene, en algún momento, un correlato político ineludible. En el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores, éste viene dado por la necesidad de apelar a mecanismos de presión política sobre el Estado para asegurar condiciones mínimas de funcionamiento, facilidades legales o, por lo menos, la no obstaculización de los procesos. La búsqueda de las leyes de expropiación como opción jurídica frente a callejones sin salida originados en complejas causas judiciales obligaron a las ERT a un intrincado camino de negociaciones y presiones sobre legisladores, jueces, funcionarios y organizaciones o personajes de la llamada *clase política*. Para ello debieron organizarse en forma de movimientos, asociaciones o federaciones que les permitieran reconocerse y ser reconocidos como un sector con reivindicaciones y planteos propios.

A su vez, los condicionamientos de una situación de descomposición institucional (y posterior recomposición) de las estructuras políticas argentinas tiñó de incertidumbre todo este proceso. Los vaivenes de la coyuntura política, los reacomodamientos partidarios, sindicales y, especialmente, la asunción del gobierno de Néstor Kirchner, que generó esperanzas y desconfianzas simultáneamente en distintos sectores de los trabajadores, influyeron notoriamente sobre la evolución de este aspecto del fenómeno.

Al mismo tiempo, las relaciones con el Estado fueron tomando diferentes aristas que vale la pena analizar, tanto en su influencia en el curso de los acontecimientos relacionados con el sector como por la poca profundidad de sus acciones comparadas con las esperanzas que un gran sector de los trabajadores colocó en este accionar.

Estos dos aspectos, el de la organización política de las ERT como movimiento más allá de sus dinámicas económicas y sociales internas, como el de la relación con el Estado en todas sus formas, serán los que analizaremos, brevemente, en esta sección.

### Los movimientos

La necesidad de agruparse surgió tempranamente entre las ERT. Los objetivos eran varios pero bastante simples. En primer lugar, los trabajadores de las empresas recuperadas habían quedado desprotegidos frente a la claudicación y el desconocimiento de los sindicatos (salvo algunas noto-

rias excepciones, entre los que se destaca la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes y, luego de un comienzo dubitativo, la Federación Gráfica Bonaerense) y, por otra parte, no se sentían representados por las organizaciones del cooperativismo tradicional. Al mismo tiempo, necesitaban algún tipo de representación frente a los poderes públicos y desarrollar, de alguna manera, lazos orgánicos de solidaridad entre ellos. Los agrupamientos de empresas recuperadas surgieron, entonces, como una necesidad de suplir carencias pero sin metas precisas a mediano y largo plazo.

Observando retrospectivamente al cabo de varios años de desarrollo del proceso, es difícil caracterizar a las ERT, a pesar de organizarse en algunas estructuras fluctuantes denominadas “movimientos”, como un *movimiento social* de características asimilables a otros que generalmente se identifican como fruto de la crisis de 2001, no sólo por no surgir exclusivamente de ésta, sino por constituir un fenómeno socioeconómico emergido de la economía formal, con capacidad de incidencia política mucho mayor al que su importancia numérica podría hacer suponer.

Mientras los piqueteros, a través de sus numerosas organizaciones, tanto las ligadas a redes de clientelismo como las más militantes, movilizaban a centenares de miles de personas y los clubes de trueque y las asambleas barriales llegaban a todos los barrios de Buenos Aires, las ERT explotaban como conflictos obreros localizados en los que a lo sumo se aglutinaban algunos miles de trabajadores en sus lugares de trabajo. Mientras unos expresaban la protesta social ante las consecuencias del neoliberalismo dominante, las ERT representaban una práctica de los trabajadores que enfrentaba y resistía al fenómeno económico del cierre de empresas y fábricas, tratando de evitarlos. Cada caso, por otra parte, no podía ligarse con el resto más que a través de la solidaridad y la acción ejemplificadora, pues la supervivencia o no de cada experiencia dependería casi exclusivamente de su propia capacidad y, además de representarlas frente al Estado y tratar de arrancar concesiones al poder político, poco más podían hacer las estructuras que las reunían, a menos que intervinieran activamente en los asuntos internos de cada empresa.

A pesar de no haber podido consolidar estructuras unificadas y de su fragmentación actual, los agrupamientos de ERT han tenido importancia fundamental en la consolidación del proceso visto en conjunto. En primer lugar, la intervención de los movimientos ha sabido ser decisiva en los momentos conflictivos de la ocupación de los establecimientos. Especialmente en el caso del MNER en su fase más activa, las organizaciones transmitieron la experiencia de las recuperaciones anteriores, llevaron solidaridad y conexiones políticas y sociales a las nuevas cooperativas, les dieron visibilidad social, política e incluso mediática y, en más de una oportunidad, su intervención fue decisiva para lograr el acceso de los trabajadores a las instalaciones y la posterior puesta en funcionamiento de la empresa. Podemos citar entre estos casos a varias empresas recuperadas surgidas entre 2002

y 2004, como Chilavert, Acrow, Lavalán, Gatic Piqué, Global o el Hotel Bauen, casos en los cuales la intervención de otros trabajadores y militantes tuvo importancia decisiva.

En segundo lugar, la existencia de los movimientos les dio a las ERT una capacidad de presión multiplicada sobre el poder político que, con el correr del tiempo y el debilitamiento de la organización común, se fue disipando, pero que fue importante en los años de mayor fortaleza del sector.

Por último, la existencia de estos agrupamientos ha facilitado el acceso a las ERT de equipos universitarios y técnicos que contribuyeron al mejor conocimiento del fenómeno y a brindar asesoramiento con las limitaciones que ya hemos mencionado en capítulos anteriores. Además, han contribuido para la vinculación de las ERT con otras organizaciones sociales y políticas, del país y del exterior.

No obstante, los distintos movimientos han mostrado una capacidad limitada de acompañar los procesos fuera del momento crucial de la ocupación e, incluso, algunas de sus manifestaciones han desarrollado facetas expropiadoras, tanto de la capacidad de expresión política (convirtiéndose en trampolín para las carreras políticas de algunos líderes y militantes<sup>93</sup>) como directamente económicas (a través del gerenciamiento propiciado por algunos dirigentes<sup>94</sup>).

## Una breve historia de las organizaciones de empresas recuperadas

En un momento inicial, una veintena de ERT se agruparon informalmente alrededor de las dos mayores referencias existentes hacia mediados de 2001, el frigorífico Yaguané y la metalúrgica IMPA. El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas empieza a organizarse, en un principio convocando también a otros emprendimientos de la economía solidaria, aunque pronto adquiere el carácter específico de una organización de ERT ante el crecimiento y las particularidades del fenómeno.

En estas primeras etapas cobran un papel político fundamental de impulso de esta articulación algunos cuadros vinculados a la UOM Quilmes y a la vieja oposición a la burocracia sindical en la UOM Capital, como Eduardo Murúa, que pronto, por su participación en el proceso de IMPA, se convirtió en uno de los principales referentes del sector.

---

93 El caso más claro en ese sentido es el legislador porteño Diego Kravetz, quien asumió su diputación parlamentaria en la legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires integrando una lista en nombre del MNER y, al poco tiempo, separándose del mismo e integrando la bancada del kirchnerismo, desempeñándose incluso como jefe de este bloque. Como legislador presentó varios pedidos de expropiación y fue autor del proyecto de expropiación definitiva de 13 ERT de la Ciudad (la ley 1529). Sin embargo, su carrera política hace ya años que corre absolutamente separada de quienes la hicieron nacer.

94 El caso más claro es el del abogado Luis Caro, dirigente máximo del MNFRT.

Otros dirigentes comenzaron a tener protagonismo, como José Abelli, desde Santa Fe, y un (por ese entonces) estudiante de abogacía vinculado al PJ de Avellaneda y a la derecha católica, Luis Caro. La trayectoria de este último es interesante para entender algunos de los procesos que ocurren alrededor de las ERT, demostrando su estrecha relación con las tradiciones y trayectoria política, ideológica y organizativa de los distintos sectores de la clase trabajadora argentina. Lejos del anticapitalismo, las posiciones del “Doctor” muestran una herencia clara de las más rancias expresiones de lo que fue la derecha sindical peronista en los años 70, así como otros dirigentes provienen de recorridos ideológicos opuestos.

Sin embargo, la primera organización formalizada de empresas recuperadas, encabezada por Daniel Flores, del frigorífico Yaguané, se separó de las que poco después hicieron el MNER para formar la FENCOOTER (Federación Nacional de Cooperativas de Trabajadores de Empresas Reconvertidas). Este grupo se articuló a través de una Unidad Ejecutora en el INAES durante el gobierno provisional de Eduardo Duhalde, que no sobrevivió al cambio de gobierno y desapareció apenas asumió Néstor Kirchner. Y, con ella, la FENCOOTER, que demostró así su dependencia del aparato estatal y su escaso nivel de autonomía.

En estas primeras etapas también jugó un papel la FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo) con actuación en la provincia de Buenos Aires, pero su pertenencia al ámbito del cooperativismo no logró hacer confluir en esta organización a quienes se seguían identificando como trabajadores antes que como cooperativistas.

Fue el MNER el que agrupó en un principio a la gran mayoría de los casos. A pesar de funcionar informalmente desde tiempo antes, se oficializó como agrupamiento en un acto que tuvo lugar en la fábrica metalúrgica La Baskonia, en el partido de La Matanza, el 7 de septiembre de 2002. Ese acto se realizó en forma simultánea a un Encuentro Nacional de Fábricas Ocupadas y en Lucha, convocada por organizaciones de izquierda, donde tuvieron destacado papel las dos principales ERT que proponían la estatización con control obrero, Brukman y Zanón.

En la reunión de La Baskonia participaron más de 50 empresas recuperadas, con un perfil netamente vinculado al movimiento obrero<sup>95</sup> y se legitimaron tres dirigentes como principales referentes del MNER: Eduardo Murúa, Luis Caro y José Abelli.

El MNER unificado no duró mucho. Luis Caro lo fracturó en enero de 2003 para formar el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT) y separarse de la línea que seguía el MNER, especialmente de su consigna “Ocupar, Resistir, Producir”, que pasó a ser, en el discurso de Caro, una incitación a la ilegalidad y a una muestra de la

---

95 El acto coincidió con el día del trabajador metalúrgico, y había representantes de distintas seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica y, además de numerosos dirigentes políticos de distintos sectores, participó el entonces secretario general de la CTA, Víctor De Gennaro.

línea política izquierdista que, según él, no representaba a los trabajadores<sup>96</sup>. La mayor diferencia entre ambos movimientos, sin embargo, no pasó necesariamente por lo ideológico, a pesar del discurso del MNFRT. Mientras el MNER mantuvo fuerte presencia en los conflictos que explotaban uno detrás de otro en 2003 y principios de 2004, el MNFRT se concentró en consolidar sus lazos orgánicos con las ERT que adscribían a su organización, basados en un fuerte liderazgo personal de Caro. Si observamos como se fue estructurando cada una de las fracciones, vemos que el MNFRT engrosa su lista de adherentes en buena parte con ERT que defecionan de los otros grupos, generalmente a través de fracturas y conflictos internos. Caro se presenta como un abogado experto en solucionar los problemas de las empresas recuperadas con su pericia jurídica (que es innegable, aunque es difícil distinguir cuantos de sus logros en los juzgados se deben a su habilidad como abogado y cuantos a sus contactos políticos en el poder judicial) y, posteriormente, como capaz de brindar soluciones económicas a través de servicios de consultoría, apoyo e, incluso, acercando proveedores de trabajo *a façon*. En ese sentido, se presenta más eficiente que cualquier otro tipo de organización del sector, asegurando “viabilidad” a cambio de un cierto cercenamiento (que no es uniforme) a las capacidades autogestionarias de cada ERT<sup>97</sup>.

El MNER, en cambio, nunca tuvo, incluso en sus mejores momentos (entre 2003 y 2004), demasiada capacidad para orientar a los trabajadores en la fase autogestionaria. Su fuerte siempre fue su habilidad para organizar la solidaridad y de presionar a los poderes públicos en pos de la expropiación, subsidios y apoyos estatales. El liderazgo de Eduardo Murúa, en ese sentido, se comportó como diametralmente opuesto al de Caro. Su presencia, así como la de otros referentes del movimiento, era habitualmente importante en la situación de conflicto, generando así un amplio sentimiento de lealtad entre los trabajadores por su actuación en los momentos decisivos para la recuperación. Sin embargo, en la evolución posterior de la ERT, los lazos se volvían laxos. El MNER prefería dejar que los trabajadores resolvieran solos sus problemas y acudir en su ayuda solamente si estos la necesitaban y la pedían. Esta situación se debía tanto a criterios de construcción política como a la falta de posibilidades prácticas de intervenir de otra manera.

Sin embargo, el debilitamiento del MNER no fue provocado por esta circunstancia sino por las diferencias entre sus principales dirigentes sobre la política a seguir con el gobierno de Néstor Kirchner. Estas se hicieron irreconciliables a partir de fines de 2004, especialmente durante el proceso

---

96 Para referencias a esta caracterización y este agrupamiento, consultar la página web del MNFRT: <http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/spip.php?article301>

97 El MNFRT niega terminantemente que impulse un modelo de gerenciamiento, que, por el contrario, adjudica a sus rivales. En sus documentos asegura que el organismo máximo de decisión es la Asamblea de trabajadores y que es esta la que lleva adelante la gestión. Sin embargo, hay testimonios de lo contrario en varios casos sintomáticos, especialmente en las ERT con mayores dificultades de reinserción en el mercado.

de recuperación de Gatic Pigüé. Posteriormente, los problemas se agudizaron a principios de 2005, en torno al conflicto suscitado en IMPA, la cooperativa emblema del MNER. Quienes se posicionaron como aliados o, por lo menos, no opositores del gobierno kirchnerista aprovecharon el conflicto para desmarcarse de las posiciones de Murúa y la división del MNER se tornó irreversible.

En 2006, el sector de Abelli, con la mayoría de las ERT de Santa Fe y Córdoba y algunas ERT de Capital encabezadas por el Hotel Bauen, más cooperativas de trabajo que no tenían origen en ERT, formaron FACTA, la Federación de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados. Más o menos simultáneamente, adquirió importancia (aunque existía desde 2004) otra organización ligada en forma orgánica a la Central de Trabajadores Argentinos, denominada ANTA (Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados). Ya en 2008 se produce un acercamiento entre los sectores del MNER que aun seguían relacionados con Murúa y al ANTA, que apoyó fuertemente la defensa de la cooperativa IMPA frente a un nuevo intento de desalojo, cimentando una alianza con bases ideológicas pero también basada en una dinámica común a ambos agrupamientos.

FACTA mientras tanto, se moviliza principalmente alrededor del Bauen, que sufre permanentemente ataques por parte de jueces y funcionarios debido a su importancia económica y complicada situación legal. En 2008 participaron activamente de la formación de una nueva confederación, la Unión de Cooperativas de Trabajo de la Argentina, donde se intenta articular a cooperativas de trabajo de diferentes asociaciones además de las ERT<sup>98</sup>. Estas iniciativas lograron establecer una buena relación con el gobierno nacional a través del INAES. Finalmente, el 30 de mayo de 2009, FACTA, ANTA, FECOOTRA y otras federaciones de cooperativas de trabajo formaron la Confederación de Cooperativas de Trabajo, un paso aun demasiado reciente para poder analizarlo en este texto.

Como se desprende del relato anterior, la fragmentación en el sector es amplia. Sin embargo, los problemas de los trabajadores siguen siendo similares y, entre ellos, los enfrentamientos y divisiones superestructurales no parecen tener demasiada importancia. A pesar de diferencias políticas y organizativas, las reivindicaciones comunes y los momentos difíciles que requieren la solidaridad del conjunto siguen encontrando unidos a los trabajadores. Es notorio también como muchas ERT no consideran excluyente pertenecer a determinado grupo para participar de actividades o tener relaciones con otro. ANTA, por ejemplo, participa simultáneamente de actividades con el MNER y es miembro de la Unión de Federaciones de Cooperativas de Trabajo.

También es importante la organización regional o sectorial. Empresas recuperadas que forman parte o se referencian con distintos dirigentes o grupos participan conjuntamente de ámbitos regionales o municipales, como

---

98 Se trata de una federación de federaciones. Una de sus principales iniciativas es un proyecto de ley específica para cooperativas de trabajo.

los estructurados a través de los municipios de La Matanza y Avellaneda. Se destaca entre estas experiencias la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza, que es analizada por Mónica Huertas en el capítulo 15 de este libro. La Red Gráfica Cooperativa, por su parte, es un interesante intento de agrupamiento empresarial autogestionario de cooperativas del sector gráfico, que reúne a varias ERT y a otras cooperativas del sector.

## La relación con el Estado

En el libro “Las empresas recuperadas en la Argentina”<sup>99</sup> nos referimos críticamente a la responsabilidad del Estado en la generación de una necesaria política pública hacia las ERT, señalando que las acciones en ese sentido eran emprendidas en forma heterogénea y fragmentaria. Desde aquel entonces hasta el presente la situación no se ha modificado demasiado, salvo en que se ha diversificado aun más la política estatal hacia las ERT, con la intervención de actores que hasta ese entonces estaban ausentes o con escasa incidencia, como el ministerio de Desarrollo Social o el propio INAES. Además, en algunos casos los organismos estatales han intervenido activamente en los conflictos internos de los movimientos, tanto priorizando alguno de los sectores como tomando partido a favor de uno u otro actor en la interna del MNER o las rivalidades entre fracciones.

Hasta el momento, lo esencial se mantiene, el gobierno no tiene a las ERT por un interlocutor importante y no destina ningún plan coherente que contribuya a su salvataje ni a su fortalecimiento. Mucho menos a utilizar la capacidad de los trabajadores de autogestionarse para imponer reformas en pos de una expansión del sector cooperativista de la economía, como pretendía el MNER a través de la propuesta de reforma de la ley de Quiebras<sup>100</sup>. El Ministerio de Economía sigue sin formular una línea de acción que proteja o promueva a las ERT y el INAES, organismo que se ocupa de las cooperativas y los emprendimientos asociativas, sólo interviene para inclinar la balanza a favor de quienes percibe como aliados políticos dentro de las ERT o para integrar a las empresas recuperadas en el seno del movimiento cooperativo, minimizando las particularidades que las diferencian de otras cooperativas, cuestión esta última que ampliaremos más adelante (cap. 9).

Sin embargo, hay algunas iniciativas interesantes en agencias técnicas, como el INTI, que trató de llevar a la práctica algunas de las conclusiones del Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas que tuvo lugar en Caracas a fines de 2005. Entre otros, nuestro equipo de la UBA fue convocado a participar de la formación de una red de asistencia técnica que no consiguió integrar a otros organismos públicos, aparentemente por cuestiones políticas secundarias, tal como pasó en otros casos.

---

99 Ruggeri, Martínez, Trincheró (2005)

100 Donde preponía la propiedad de los trabajadores sobre las empresas quebradas, convirtiendo así el proceso conflictivo de formación de las ERT en un proceso legal obligatorio.

Pero todo esto, más que demostrar que el gobierno no toma seriamente a las ERT, indica especialmente que éstas ya no tienen la capacidad de presión sobre los poderes políticos que ostentaban en otros tiempos. Ni las empresas recuperadas son el potente actor social movilizado que supieron ser, socialmente prestigiosos y legitimados, ni las instituciones públicas tienen la debilidad que mostraba la clase política en 2002 o 2003, cuando, repudiados por el conjunto de la población, los diputados debieron convertir el edificio del Congreso en una fortaleza. La situación se ha transformado en su inversa, donde incluso funcionarios de segundo o tercer orden se sienten con derecho a intervenir en los conflictos de las ERT sin pagar demasiados costos públicos.

Aquí cobra importancia, como señalamos en el capítulo 3, la concepción que se tiene desde el Estado acerca de las ERT. Caracterizarlas como emprendimientos precarios de la economía social las pone en el ámbito de la “economía para pobres” a la que se destina ingentes recursos de contención social y de desarrollo de pequeños emprendimientos sin mucho futuro sin el sostenimiento económico y político del Estado.

Pensar, por otro lado, a las empresas recuperadas como una manifestación más del cooperativismo, como parece impulsar el INAES, ignora deliberadamente las particularidades y las potencialidades de las ERT como manifestaciones de resistencia obrera y de su identidad como trabajadores autogestionarios. Intentar encauzar estas experiencias en el cooperativismo tradicional, con sus reglamentos y, muchas veces, sus prácticas anquilosadas en normativas que no favorecen la dinámica diaria de la autogestión ni las innovaciones sociales y sociotécnicas que se producen en su interior, sólo lleva a un camino de domesticación de un sector que surge con la fuerza de la desesperación pero, también, con una importante creatividad en la búsqueda de una racionalidad económica superadora no sólo de la empresa tradicional sino también de la vieja forma cooperativa. Por otra parte, algunas iniciativas por parte del Ministerio de Trabajo han sido beneficiosas pero limitadas por la pequeña dimensión de los programas específicos diseñados para el apoyo de las ERT.

Lo que brilla por su ausencia, entonces, en la actitud estatal hacia las ERT, es el Ministerio de Economía. Independientemente del tamaño y facturación de las ERT (muchas pueden ser consideradas como empresas medianas), el conjunto del sector, diverso y extendido a lo largo de todo el país, y su potencialidad no sólo como salida económica a la desocupación estructural y al cierre de empresas que producen, casi en su totalidad, para el mercado interno, las posicionan como una alternativa digna de ser sostenidas e impulsadas como parte de un desarrollo de la economía nacional que el discurso del gobierno actual dice sostener. Y, en tiempos de crisis, la expansión y la multiplicación de los casos es una posibilidad cierta que no debería ser ignorada no sólo como fenómeno social o del trabajo, sino desde cualquier planteamiento de una política económica independiente.

Por último, es importante destacar que el accionar estatal no se reduce a las acciones del Ejecutivo. Los legisladores se han mostrado receptivos a los reclamos de las empresas recuperadas en la medida en que estas parecían cercanas a su base de sustentación política (generalmente, legislativos municipales o provinciales) y menos al llegar a las instancias nacionales, es decir, el Congreso Nacional. Allí no ha prosperado nunca una iniciativa destinada a las ERT, al contrario de algunas de las legislaturas provinciales y la de la Ciudad de Buenos Aires. A medida que se fue desvaneciendo el movimiento social impugnador de la política que eclosionó en 2001, la percepción de los legisladores acerca de la capacidad de presión de las empresas recuperadas (y muchos otros movimientos y organizaciones) fue cambiando desde la atención y la sensibilidad hasta una mayoritaria indiferencia.

Algo similar pasa con el poder judicial, el primer ámbito de la esfera estatal con el que deben enfrentarse los trabajadores de las ERT. Como es sabido, la dependencia de los estrados judiciales de los cambios políticos es mucho más remota que la de los otros dos poderes, que deben legitimarse cada dos años en elecciones generales. El Poder Judicial es, por lo general y por una cuestión de origen de clase de casi todos sus integrantes, hostil a que los trabajadores reemplacen a los empresarios, que suele ser la visión sesgada que tienen del fenómeno. Si bien algunos de los jueces a los que le han tocado las causas por las quiebras de las empresas que dan origen a las ERT se mostraron sensibles a los reclamos de los trabajadores, no son así la mayoría de las respuestas. La necesidad de los trabajadores de apelar a las presiones hacia los otros poderes tiene un claro origen en esta situación. Es, por lo tanto, urgente la sanción de una normativa que limite la arbitrariedad de los jueces y fiscales sobre estos conflictos.

La actitud estatal hacia las empresas recuperadas es, como hemos visto, resultado de factores de gran complejidad que responden no sólo a la orientación política del gobierno nacional o de los provinciales y municipales, sino también a las contradicciones que operan en un espacio institucional que ya no puede ser percibido como monolítico sino como un campo más de disputa política y económica. Cuáles son los organismos del ejecutivo que deben intervenir, qué leyes deben sancionarse y qué procedimientos deben seguir los jueces son producto de las relaciones de fuerza que se dan en la política y en la sociedad en su conjunto. Hasta ahora, las ERT han sabido desenvolverse medianamente bien en ese contexto, pero está claro que, por limitaciones propias y por fuertes intereses ajenos, estamos aun muy lejos de la existencia de una clara agenda pública que favorezca el desarrollo y sostenga el esfuerzo de los trabajadores de las empresas recuperadas. Nos referimos a un apoyo que no se limite sólo a sus procesos particulares, sino que los incluya como parte de una política mucho más amplia que los tenga en cuenta como alternativas viables para la formación de una economía concebida en función de un desarrollo nacional y latinoamericano basada en el trabajo y la autogestión.

## **Segunda Parte**

---

### **Algunas dimensiones analíticas sobre las empresas recuperadas**



## Capítulo 9

# Las empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo

Marcelo Vieta

Haciéndose visibles para la opinión pública y los analistas internacionales durante la gran crisis económica, política y social que sufrió Argentina entre los años 2001 y 2003, y como una respuesta directa al agotamiento de las políticas neoliberales hasta entonces hegemónicas, las transformaciones microeconómicas y sociales forjadas por las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) – las que llamamos sus “innovaciones sociales” (ver capítulo 7) – han enfrentado directamente las incapacidades de las instituciones políticas argentinas para contener los altos niveles de subempleo, desempleo e indigencia que se expandieron en el país en aquellos años.

Este capítulo explorará las consecuencias de dos particularidades de las ERT que muchas veces son pasadas por alto o minimizadas en otros estudios que examinan las empresas recuperadas argentinas.

En primer lugar, las acciones iniciales de tomar empresas en decadencia o ya quebradas o vaciadas, los actos de resistencia y ocupación, y la reapertura autogestionada de estas empresas no emergen desde una voluntad previa de control obrero o revolución clasista, sino que lo hacen inmanentemente desde los mismos miedos y desafíos de los trabajadores enfrentados con la posibilidad de perder sus puestos de trabajo.

Es decir, casi todas las ERT tienen orígenes en respuestas directas que surgen de la preocupación de sus protagonistas ante la posibilidad de quedar estructuralmente desempleados.<sup>1</sup>

Las motivaciones que acerca la autogestión a la mayoría de los trabajadores de las ERT – especialmente en la “primera era” del fenómeno, entre 1997-98 (cuando vemos las primeras ERT) y 2003 (cuando se empieza a recomponer la economía argentina) – se pueden denominar como reacciones

---

1 Olmedo, C., & M.J. Murray. 2002. “The Formalization of Informal/Precarious Labor in Contemporary Argentina.” *International Sociology* 17(3): 421-43.

Ruggeri, A., C. Martínez, and H. Trinchero. 2005. *Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del programa*. Buenos Aires: Programa de Transferencia Científico-Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701). Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

defensivas contra un agotado régimen neoliberal que propició las maniobras fraudulentas de empresarios y gerentes.<sup>2</sup>

Segundo, casi todas las ERT se reorganizan bajo el marco legal de una cooperativa de trabajo poco antes o inmediatamente después que los trabajadores toman control de la unidad –y casi siempre en un proceso de semanas y a veces meses de lucha– no porque los trabajadores ya tuvieran una predisposición de ser cooperativistas o un convencimiento político, sino como una estrategia legal y pragmática que nace en los primeros tiempos de la lucha para recuperar sus lugares de trabajo. Por razones que detallaré en las siguientes páginas, esta salida legal se ha convertido en una importante maniobra defensiva para los trabajadores de las ERT, especialmente dada la posibilidad aún existente de represión estatal o contraofensiva del *establishment* capitalista. Además, esta maniobra – es decir, reformularse como una cooperativa de trabajo – asiste a los trabajadores en la estructuración de los modelos horizontales que muchas de las ERT adoptan para la producción autogestionada. A la vez, recrearse como una empresa cooperativa les ayuda a volver a sus mercados y conseguir préstamos y otros tipos de financiamiento que serían difíciles de alcanzar sin un reconocido marco legal.

Dados estas dos cuestiones, este capítulo analizará algunos de los aspectos que más destacan a las ERT como cooperativas de trabajo. Antes de ilustrar cómo el cooperativismo se vive en la práctica en las ERT en el capítulo 10, presentaré aquí una tipología de las cinco características más sobresalientes de las tácticas de acción directa para defender puestos de trabajo y las subsecuentes estrategias autogestionarias y cooperativas adoptadas por sus trabajadores.

## Las ERT como cooperativas de trabajo

El sociólogo argentino Héctor Palomino escribe que el impacto político-económico del fenómeno de las ERT está más “relacionado a su dimensión simbólica” que a su tamaño real<sup>3</sup> porque, hasta la actualidad, el fenómeno incluye un número cercano a 160 principalmente pequeñas y medianas empresas que agrupan alrededor de 9.000 trabajadores argentinos.<sup>4</sup> A pesar que el fenómeno de las recuperadas argentinas es el mayor en cantidad de firmas recuperadas y trabajadores autogestionados en Latinoamérica,<sup>5</sup> se

2 Ruggeri, A. 2006. “The Worker-Recovered Enterprises in Argentina: The Political and Socioeconomic Challenges of Self-Management.” Traducción. M. Vieta. Ponencia presentada en la conferencia *Another World is Necessary: Center for Global Justice Annual Workshop*. Ver: <http://www.globaljusticecenter.org/papers2006/ruggeriENG.htm> (fecha de acceso 16 diciembre 2006).

3 Palomino, H. 2003. “The Workers’ Movement in Occupied Enterprises: A Survey.” *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies* 28(55): 71-96, p. 72.

4 Ruggeri et al. 2005.

5 Trigona, M. 2006. “Recovered Enterprises in Argentina: Reversing the Logic of Capitalism.” *Citizen Action in the Americas*, 19. Londres: Americas Program. Ver: <http://americas.irc-online.org/pdf/series/19.re->

debe también reconocer que el fenómeno constituye menos del 1% de los 14.393.000 participantes de la economía urbana del país.<sup>6</sup> Como también subraya Palomino, aunque es verdad que esto forma una pequeña fracción de la capacidad productiva total del país, las ERT han, sin embargo, inspirado “nuevas expectativas para una transformación social”<sup>7</sup> puesto que demuestran una innovadora y viable alternativa al subempleo y desempleo crónico. Dicho esto, el camino a la autogestión ha sido, y en muchos aspectos sigue siendo, económicamente y políticamente arduo para estas agrupaciones de trabajadores autogestionados a pesar de la recomposición de la economía argentina en los últimos años bajo los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner. Y muy posiblemente las ERT enfrenten más dificultades bajo la crisis internacional mundial que empieza a afectar la economía del país desde finales de 2008 y los primeros meses del 2009.

Una vez recuperadas, y en casi todos los casos analizados en la Argentina, el 94% de las ERT se organizan formalmente bajo el marco legal de una cooperativa de trabajo en los momentos iniciales de la ocupación y puesta en funcionamiento de la planta.<sup>8</sup> Paradójicamente, en la mayoría de los casos, aunque algunos de los trabajadores han tenido experiencias de militancia gremial o política de base barrial o comunitaria, la mayoría de los ex empleados que comienzan a autogestionar una empresa recuperada no han tenido experiencias cooperativistas.

¿Por qué toman esta decisión organizativa dado la carencia de experiencias cooperativas de los trabajadores de las ERT? Esta pregunta es significativa para conocer mejor las experiencias de las ERT, sus características distintivas, y para reconocer cuáles son sus consecuencias novedosas y prefigurativas para la lucha laboral argentina, y aun más allá de ella.<sup>9</sup> En particular, propongo que otras preguntas relacionadas también deberían ser mejor entendidas por los estudios antropológicos y sociológicos que investigan las ERT para profundizar más sobre la importancia del marco legal

---

coupent.pdf (fecha de acceso 25 junio 2007).

6 Ministerio de Trabajo. 2004. “Población urbana total y población económicamente activa: 1991-2003.” Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social, Gobierno Nacional de la República Argentina. Ver: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/bel.asp?idCapitulo=1> (fecha de acceso 25 enero 2006).

7 Palomino 2003, p. 73.

8 Ruggeri et al. 2005, p. 69.

9 Al hablar de las ERT como “prefigurativas” nos referimos a que demuestran potencialidades o posibilidades con respecto a otro tipo de vida productiva y económica más allá de las limitaciones del marco capitalista. Se podría decir que trazan un croquis de un nuevo mundo productivo y económico. El concepto de prefiguración también trata de las posibilidades para otra sociedad que existen dentro de la cáscara capitalista y que nace de las tácticas y estrategias contra la alienación y explotación desde los trabajadores mismos. La economía solidaria es una de las prácticas comunitarias que las ERT “prefiguran”, por ejemplo. El trabajo comunitario como una recuperación de la plusvalía es otra prefiguración. El trabajo asociado con vista a la producción social que va más allá del trabajo privado capitalista es otra. Teóricamente, este concepto sale de la teoría crítica de, por ejemplo, Herbert Marcuse, y también de los trabajos “pos-anarquistas” de escritores angloparlantes como Todd May, Richard Day, y Hakim Bey. Previo a estos pensadores, el concepto tiene raíces en las filosofías anarquistas de Kropotkin, Landauer, y, aunque no fue anarquista en sí, la teoría de la utopía de Martin Buber.

cooperativo y el concepto del cooperativismo en las prácticas actuales de autogestión de las ERT: ¿cómo es que la decisión de organizarse en una forma cooperativa suma exponencialmente los desafíos que los trabajadores tienen que encarar desde los primeros días de autogestión, en que además de tener que recomponer – o mejor dicho recuperar – una fábrica o una unidad de servicio, deben aún aprender nuevas habilidades empresariales, reorganizar las compras y las ventas de los productos de la unidad en un mercado sumamente competitivo, y autogestionar una empresa formalmente jerárquica y en plena dificultad económica, todo ello cooperativamente? Y ¿cómo es que esta decisión de reorganizarse como una cooperativa de trabajo consecuentemente interviene en las formaciones organizativas que deciden tomar los nuevos trabajadores autogestionados cuando reabren la empresa? Intentaré contestar estas preguntas en una manera provisional en este capítulo, profundizando más sobre los desafíos y las innovaciones sociales del cooperativismo y la autogestión en el siguiente.

Aunque es verdad que, con uno de los movimientos cooperativos más antiguos del planeta, el 41% de todas las cooperativas argentinas son cooperativas de trabajo<sup>10</sup>—6.500 cooperativas argentinas pertenecen a esta categoría – sólo poco más de 2,5% de ellas se pueden denominar “empresas recuperadas.” Otra manera de decir esto es que el 98,5% de las cooperativas de trabajo que existen hoy en la Argentina no tienen origen en grupos de ex-empleados que, frente al abismo de la desocupación permanente, deciden tomar, ocupar, y autogestionar sus ex empresas capitalistas quebradas o fracasadas por culpa de las decisiones fraudulentas o las malas gerencias de sus patrones. En la mayoría de los casos, una vez que la empresa se encuentra bajo el control de los trabajadores, los desafíos continúan porque ellos tienen que encontrar la manera de llevar adelante la ERT sin el apoyo formal del Estado argentino. En cambio, y sin minimizar los desafíos que enfrenta cualquier agrupación de trabajadores que quiere poner una cooperativa de trabajo en marcha, la gran mayoría de los cooperativistas argentinos tradicionales no tuvieron que pasar circunstancias tan traumáticas como las que tuvieron que encarar los trabajadores de las ERT. Más aún, muchas de las otras cooperativas de trabajo que no son ERT se encuentran activas y han podido sobrevivir momentos de crisis micro-económicos, en gran parte, gracias al apoyo que les brindan organismos estatales como el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Prácticamente, esto quiere decir que las cooperativas de trabajo que no son ERT existen bajo condiciones económicas más estables.

Es importante recalcar las diferencias entre las ERT y las cooperativas tradicionales, especialmente cuando consideramos la literatura angloparlante sobre las ERT (pero también muchas veces cuando analizamos autores

---

10 Montes, V.L., & A.B. Ressel. 2003. “Presencia del cooperativismo en Argentina.” *UniRcoop* 1(2): 9-26, p. 20.

locales) porque las empresas recuperadas argentinas son casi siempre confundidas en estos textos con las más antiguas y convencionales cooperativas de trabajo. Al no distinguir diferencias entre las ERT y otro tipo de cooperativas laborales los autores de estos textos borran a la vez aspectos de los desafíos específicos y las innovaciones y prácticas productivas inspiradoras y prefigurativas de las ERT. Es decir, estos estudios no pueden distinguir algunas de las innovaciones sociales que nos ofrecen las ERT, innovaciones que, a pesar de los problemas que enfrentan las ERT, nos brindan otro tipo de relaciones entre el trabajador y los medios de producción. En verdad, a diferencia de las recuperadas, las cooperativas que no nacen a partir de una empresa formalmente capitalista disfrutaban de más beneficios estatales, de más legitimidad dentro de sus mercados, reciben más inversiones regulares de fuentes de financiamiento fuera del alcance de la mayoría de las ERT, y, aun más importante, disfrutaban de más estabilidad económica porque no tuvieron que atravesar los senderos difíciles que las ERT han tenido que enfrentar. Es más, los trabajadores de las ERT, al no tener raíces en el cooperativismo, han tenido que aprender nuevas prácticas autogestionarias. Finalmente, la dinámica de la autogestión implica importantes cambios en la subjetividad del trabajador, formas nuevas de concebirse como sujeto protagonista de las relaciones de trabajo opuestas a la antigua conciencia del trabajador asalariado bajo dependencia de una relación jerárquica. Este último punto no es nada fácil cuando la relación del obrero con su trabajo ha sido siempre dentro del marco alienador y explotador de la relación salarial bajo patrón. En general, y dificultosamente, la puesta en marcha del proceso autogestionario trae aparejado el desarrollo de una conciencia cooperativista, dejando de lado la identidad de empleado y reemplazándola con una subjetividad de trabajador asociado. Por lo tanto, confundir a las ERT con otros tipos de cooperativas de trabajo no sólo nubla los desafíos y las necesidades específicas de las recuperadas, sino también ocultan las nuevas experiencias de autogestión y las innovaciones sociales que están inventando a pesar de las dificultades.

Dadas estas diferencias, volvemos a la pregunta que vengo formulando: ¿por qué los trabajadores de las recuperadas, sin ninguna experiencia previa con el cooperativismo o la autogestión, deciden adoptar la forma de la cooperación del trabajo para autogestionarse?

Una respuesta histórica se puede encontrar en los debates que sostenían los protagonistas de las primeras ERT y las organizaciones que los expresaban, como el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), con activistas, académicos comprometidos y miembros de partidos de la izquierda argentina. Estos últimos, especialmente, sostenían la necesidad de la estatización bajo control obrero como única salida viable para las ERT. Según esta visión, la cooperativización sólo era un paliativo que liberaba al Estado de su responsabilidad de dar trabajo y no constituía una verdadera autogestión obrera, ya que el cooperativismo, planteaban, convertía

gradualmente en empresario al trabajador y era una vía muerta en la lucha por un cambio de sistema político-económico. En realidad, la opción de estatización se trataba de una consigna política antes que una alternativa real, con un Estado en quiebra como era el argentino en el año 2002. Aunque la estatización bajo control obrero era teórica e históricamente plausible, los protagonistas de estos debates tempranos optaron por formar cooperativas de trabajo cuando se vio claramente que el Estado rehusaba la propuesta de la estatización. El Estado capitalista argentino, a pesar de su grave crisis, no pudo, ni aún puede por su propia naturaleza, introducir el precedente de nacionalizar en masa pequeñas y medianas empresas, y mucho menos para entregarlas al control de sus trabajadores.<sup>11</sup>

Entonces, el punto que tenemos que subrayar acá es que la “decisión” que toman los trabajadores de las ERT por organizarse como cooperativas de trabajo no es en realidad una decisión con muchas opciones en la Argentina. Salvo la falsa salida de los planes sociales para los desocupados introducidos masivamente por el gobierno de Eduardo Duhalde en plena crisis en 2002, siempre ha habido una falta de voluntad del Estado para encontrar otras alternativas legales para trabajadores enfrentando el desempleo estructural. Es decir, al principio los protagonistas de las recuperadas “deciden” adoptar el cooperativismo como un marco legal no como una vocación porque ya fueran ideológicamente cooperativistas, sino que lo adoptan para asegurar sus puestos de trabajos una vez que se dan cuenta que es la manera más práctica y accesible para autogestionarse en Argentina.<sup>12</sup>

Dicho esto, a pesar de esta opción legal que nace de la necesidad, los protagonistas de las recuperadas pronto se dan cuenta, una vez que empiezan a autogestionarse, que (re)formarse como una cooperativa de trabajo les permite las nuevas formas organizativas que buscan. Primero, el marco legal de una cooperativa de trabajo les ofrece un armazón organizativo para reorganizarse como un colectivo de trabajadores más igualitario. Segundo, encontrarse dentro de una cooperativa de trabajo también contrarresta para los trabajadores de las ERT las memorias que tienen de las estructuras y prácticas explotadoras de la vieja empresa capitalista donde una vez fueron empleados. Tercero, la estructura legal de una cooperativa facilita satisfacer los deseos y las necesidades comunes que poseen los trabajadores de las recuperadas, ayudándoles también a encarar con más confianza y colectivamente los desafíos que surgen durante las tomas, las ocupaciones, y en los variados y complicados procesos de la vuelta a la producción bajo autogestión.

---

11 Ruggeri et al. 2005, p. 65.

12 Las posibilidades que retienen los empleados de firmas en quiebra para continuar con actividades de producción o servicios en la Argentina están estipulados en el artículo 21 de la ley nacional 25.589 de concursos y quiebras. Ver: Ministerio de Economía y Producción. 2002. “Concursos y quiebras.” InfoLEG: Información legislativa. Ministerio de Economía y Producción, Gobierno Nacional de la República Argentina. Ver: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/74331/norma.htm> (fecha de acceso 25 enero 2006).

Estos deseos incluyen, por lo general, formas organizativas y productivas democráticas y horizontales (por ejemplo, los consejos y asambleas de trabajadores que gerencia la ERT y los procesos y divisiones de trabajo horizontalizados) y las formas más equitativas de distribución de los ingresos de la empresa recuperada. Cuarto, y en la práctica, transformarse en una cooperativa de trabajo antes que otro tipo de entidad abra la empresa recuperada a las posibilidades de obtener subsidios o créditos de organismos públicos y organizaciones del movimiento cooperativo, le ofrece un fundamento ideológico para la apertura de centros comunitarios dentro y fuera de la empresa recuperada (por varias razones que describo en el próximo capítulo), protege a los trabajadores de las ERT de la usurpación de sus bienes personales en caso que la cooperativa fracase, y asegura que la cooperativa de trabajo se beneficie de favorables reglamentos de impuestos que les brindan las leyes cooperativas del país. Más aún, formándose como una cooperativa legítima la empresa frente a sus clientes y otras compañías dentro de su sector económico y sus mercados verticales. Finalmente, este marco legal le ofrece al conjunto de trabajadores cierta protección contra los reclamos de los ex dueños que quisiesen retomar sus viejas o abandonadas empresas y evita que los trabajadores deban asumir las viejas deudas del empresario.

## ¿Qué experiencias destacan a las ERT como cooperativas de trabajo?

Como otras cooperativas de trabajo, y como expresan los principios del cooperativismo de la Asociación Internacional de la Cooperación, las empresas también son asociaciones voluntarias de trabajadores que cooperan en la gestión de una unidad productiva y donde cada trabajador debería tener una voz equitativa en la gestión de la cooperativa.

En las ERT, estos dos principios fundamentales que forman parte de cualquier cooperativa de trabajo se evidencian en las asambleas de trabajadores y los consejos de administración cuyos miembros son elegidos por voto común de los socios. Como unidades productivas de cooperación, y también al igual que otras cooperativas de trabajo, las ERT son entidades donde el trabajo contrata al capital y no viceversa.<sup>13</sup>

Es decir, el trabajo, y no el capital, es la contribución común de cada socio. Por lo tanto, y como debería ser en todas las cooperativas de trabajo, el control en las ERT está vinculado al trabajo.<sup>14</sup> En otras palabras, las recuperadas, siendo cooperativas de trabajo, en teoría deberían estar basadas en una economía interna del trabajo y no en una economía de acumulación de capital. En la práctica, los desafíos de la autogestión en un mercado nacional que continúa siendo altamente competitivo y capitalista impulsa a algunas

---

13 Smith, P., D. Chivers, & G. Goodfellow. 1988. *Co-operatives that Work: New Constitutions, Conversions, and Tax*. Nottingham, U.K.: Spokesman, p. 25.

14 Oakeshott, R. 1990. *The Case for Workers' Co-operatives*. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan, p. 27.

ERT a transformarse nuevamente en una unidad que, tratando de enfrentar las presiones intensas de algunos mercados, se convierten, en una forma u otra, nuevamente en una empresa que actúa en maneras capitalistas: por ejemplo, el retorno del individualismo, la competencia interna entre diferentes equipos de trabajo, la (re)introducción del taylorismo como procesos de producción, la reemergencia de la forma del gerente en forma del “gerente cooperativo” o de consejos que actúan en maneras capitalistas, o, en general, la presencia o reemergencia de la acumulación de los ingresos como eje central.

Estas tendencias no cooperativistas quizás ilustran las debilidades del cooperativismo laboral predicho por Marx mismo.<sup>15</sup> Todo esto amenaza con arriesgar el trabajo comunitario y el bienestar de cada socio como las metas centrales de la ERT.

Pero es importante también subrayar que, en otras formas, las recuperadas marcan nuevos hechos y éxitos en las experiencias del cooperativismo laboral.

Según nuestros estudios, sus novedades surgen desde cinco características generales que hemos identificado y que están animadas desde los orígenes de las ERT en la acción política directa. Estas cinco características también tocan las formas horizontales de organización que surgen y se moldean durante y después de los desafíos que rodean la toma, la ocupación y la autogestión productiva.

Es más, estas cinco características forman los ejes centrales de las principales características novedosas de las ERT argentinas.

Primero, las ERT se destacan por el hecho de que la gran mayoría de ellas fueron tomadas o apropiadas por sus ex empleados en circunstancias de alta conflictividad económica, política, social, y laboral. Muchas de ellas usaron tácticas de ocupaciones y enfrentamientos riesgosos con dueños, patrones, el Estado (entes legislativos, jurídicos o policiales), o a veces hasta con sus propios gremios.

Segundo, muchas de las empresas recuperadas argentinas hacen un esfuerzo para no replicar las jerarquías gerenciales y las prácticas explotadoras de la vieja empresa capitalista.

Esta idea tiende a ser importante especialmente en los primeros días de la autogestión de la empresa y, en particular, en las ERT que se identifican o identificaban con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) de la CTA, la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionadas (FACTA, otro agrupamiento que surge de rupturas del MNER), y empresas relacionadas con estas agrupaciones, en comparación con las formas organizativas más jerarquizadas de la otra agrupación principal de ERT, el Movimiento Nacional de Fábricas

---

15 Marx, K. 1981. *Capital, Volume 3: The Process of Capitalist Production as a Whole*. Trans. B. Fowkes. London: Penguin, p. 571.

Recuperadas por sus Trabajadores, o MNFRT, a pesar de la insistencia de éste en lo contrario (ver capítulo 8).<sup>16</sup>

Tercero, y como ya mencioné, las recuperadas suelen tener estructuras organizacionales sumamente horizontales, especialmente cuando las comparamos con los esquemas organizativos que tenían cuando eran empresas capitalistas y, aún, hasta cuando las comparamos con algunas de las cooperativas más tradicionales del país.

Estas formas horizontales –por ejemplo, cada trabajador tiene un voto en las asambleas que convocan regularmente; las decisiones cotidianas más pequeñas se suelen hacer en consultas *ad hoc* dentro del taller y dentro de los equipos de trabajo, etc– no las adoptan necesariamente del movimiento cooperativista sino que son herencia de tradiciones de organización obrera anteriores a la recuperación, de prácticas adoptadas en el momento del conflicto que dio origen a la nueva empresa, en la soledad del colectivo de trabajadores enfrentando una situación extrema, o a ejemplo de formas de organización horizontales que se generalizaron entre los movimientos sociales surgidos en la crisis de 2001.

Cuarto, y otra vez diferenciándose de otras experiencias cooperativistas, la mayoría de las recuperadas – el 56% de ellas – practican esquemas de remuneración completamente equitativas a pesar de las diferencias en las habilidades y la antigüedad de cada socio.<sup>17</sup>

Profundizando un poco más en este aspecto de las ERT en el próximo capítulo, debería subrayar aquí que, otra vez, los protagonistas de las ERT toman esta decisión en contraposición con la lógica empresaria capitalista que antes los explotaba.

Quinto, estas cuatro características surgen desde los hechos cotidianos vividos por cada trabajador de una ERT, de los desafíos y deseos de cada grupo de trabajadores y, debería también subrayar, desde el largo camino hacia la autogestión. Tomándolas en conjunto, estas características surgen de reacciones y tácticas defensivas que no solamente influyen en el proceso concreto sino que, especialmente, se convierten en alternativas viables para reorganizar el proceso de trabajo alrededor de estrategias autogestionarias y cooperativistas. Desde una mirada más amplia, las prácticas autogestionarias de las ERT producen alternativas a las mismas relaciones explotadoras que existen entre el capital y el trabajo visto desde el punto de la producción y dentro del marco capitalista. En fin, estas transformaciones organizativas nacen de reacciones defensivas de base y serán entendidas mejor si recordamos que en la Argentina de los últimos años del siglo XX y los primeros del

---

16 Profundizamos más sobre estas diferencias ideológicas y organizativas entre los entes organizativos más importantes de las ERT en: Vieta, M. & A. Ruggeri, 2009. *The Worker-Recovered Enterprises as Workers' Cooperatives: The Conjunctures, Challenges, and Innovations of Self-Management in Argentina and Latin America*. En J.J. McMurtry & D. Reed (editores), *Co-operatives in a Global Economy: The Challenges of Co-operation Across Borders*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge Scholars Press.

17 Ruggeri et al. 2005, p. 80.

siglo XXI el desempleo era, para muchos trabajadores, desempleo permanente – lo que para ellos representaba “la muerte en vida.”<sup>18</sup>

Cuando consideramos estas cinco características y las comparamos con otras experiencias similares en otras coyunturas y otros tiempos, podemos decir que las ERT son una nueva experiencia en la historia de la cooperación del trabajo y las luchas obreras mundiales, a pesar de encontrar en la experiencia histórica de los trabajadores experiencias similares. Después de todo, los movimientos cooperativo y gremial surgen históricamente a partir del descontento de los trabajadores, la lucha para la mejoría de las condiciones cotidianas del trabajo industrial y, a veces, como reacción directa contra las contradicciones y las crisis del capitalismo.<sup>19</sup> Lo que quisiera aclarar aquí es que, según nuestras investigaciones, ninguna otra experiencia similar en la historia mundial de las luchas obreras ha circunscrito las cinco características que propongo en esta elaboración a la vez. En ningún otra circunstancia aparte del fenómeno de las ERT argentinas y de otros países de América Latina podemos ver, a la vez, un movimiento obrero tan multisectorial, que cruza todas las regiones geográficas de un país industrializado, con un eje de práctica de la producción basado en la autogestión y el cooperativismo laboral, sin el apoyo del Estado, sin una organización política partidaria, sin el apoyo contundente de casi todos los gremios nacionales o sin una importante estructura organizativa que lo guíe.

En forma de conclusión, quisiera plantear que la presencia de las cinco características en la gran mayoría de las más de 160 ERT argentinas son, consideradas en conjunto, una experiencia única en la historia de las cooperativas de trabajo y las luchas obreras. Como enfatizamos en este libro, el reconocimiento de las innovaciones y los desafíos de las ERT es sumamente importante si queremos entender mejor el fenómeno de las recuperadas argentinas. Más aún, los orígenes de cada ERT particular y del fenómeno entero están íntimamente marcados por los dos aspectos política y antropológicamente más sobresalientes de las ERT: 1) su emergencia defensiva desde el sentido fenomenológico del miedo de cada trabajador y 2) la reformulación ofensiva de la empresa como una unidad de producción autogestionada bajo el marco legal de una cooperativa de trabajo. Como analizaré en el próximo capítulo, podemos decir que estos dos hechos son las que más motivan y forjan las nuevas estructuras organizativas e innovaciones sociales de las ERT. En varias maneras, la breve tipología que he presentado en este capítulo distingue a las ERT como entidades productivas y colectividades de trabajadores en comparación con otras cooperativas de trabajo formadas en otros contextos.

---

<sup>18</sup> Ruggeri, 2006.

<sup>19</sup> Para una comparación histórica ver: Bayat, A. 1991. *Work, Politics, and Power: An International Perspective on Workers' Control and Self-Management*. Nueva York: Monthly Press Review.

## Capítulo 10

# Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores

*Marcelo Vieta*

A pesar de las posibilidades que la autogestión brinda a los trabajadores, hay dos desafíos mayores que incitan a las ERT en Argentina a retomar, en ciertas formas, las prácticas de negocios que habían rechazado en un principio: una subproducción crónica en comparación con los niveles originales de producción bajo la estructura patrón-gerente y una dependencia continua de la dinámica del mercado.

En promedio, el nivel de producción actual de las ERT es el 20-60% de la capacidad de producción original<sup>1</sup>. Lo que quizás resulte más crítico para los trabajadores de las ERT es que la disminución en los niveles de producción afecta los ingresos necesarios para cubrir salarios y sostener a la compañía mensualmente. Una causa de la subproducción está ligada a asuntos de financiación: dado que las ERT son consideradas pobres “sujetos de crédito” por las instituciones crediticias, existe una escasez en el acceso al crédito para la financiación de insumos o para sostener la circulación de capital en meses de baja producción.

Las necesidades de financiación están asimismo íntimamente relacionadas con la depreciación de las maquinarias. En muchas ocasiones, los protagonistas de las ERT no han tenido más opción que llevar adelante la producción con máquinas que ya funcionaban mal antes de que los trabajadores tomaran la compañía, o que habían dejado de utilizarse durante los largos períodos de inactividad transcurridos entre el cierre de la empresa y su reapertura en las manos de los trabajadores.

Con fuentes irregulares o inadecuadas de financiación sumadas a problemas de capitalización preexistentes e ingresos reducidos, los problemas de subproducción se ven exacerbados por el agravante de máquinas rotas o inadecuadas que no pueden ser reemplazadas a la brevedad, y que, por lo tanto, deben ser operadas a bajos niveles de rendimiento o quedar temporariamente fuera de servicio mientras los trabajadores intentan repararlas.

Esto por lo general significa que el preciado tiempo de producción se ve reemplazado por periodos extensivos de baja productividad. La falta de

---

<sup>1</sup> Ruggeri, et al. 2005, 52

financiación y el tema de una producción insuficiente se ven asimismo complicados aún más por el hecho de que no existe hasta hoy una política nacional de gobierno para asistir a las ERT.

Como sostiene Andrés Ruggeri en el capítulo 8, el gobierno argentino se encuentra tensionado entre sus intentos por reconocer a las ERT como modelos viables para preservar trabajos y sus compromisos con el modelo capitalista basados en el derecho a la propiedad privada. Por lo tanto, de ser considerada, cada ERT es tratada por el Estado según el caso.<sup>2</sup>

Además, y tal como lo discutiré en breve, mientras que fuentes de financiación innovadoras, irregulares, y no convencionales ligadas a ONGs, recaudaciones de fondos comunitarios, o proyectos universitarios han ayudado a sostener muchas ERT, dichas fuentes erráticas de financiación no relacionadas a los ingresos comerciales principales de la firma complican las capacidades productivas de las ERT y refuerzan la inestabilidad de las vidas cotidianas de sus trabajadores. Si bien estas fuentes de financiación no tradicional prefiguran prácticas microeconómicas no capitalistas, tener que competir en el mercado con empresas que pueden cumplir adecuadamente con sus necesidades de capitalización necesariamente pone a las ERT en desventaja con respecto a las demandas del mercado, cuando sus trabajadores deben dedicar tiempo que podría ser invertido a la producción en actividades no directamente productivas como la reparación de máquinas y la recaudación de fondos irregulares.

Otro factor que posiciona a las ERT en una desventaja competitiva y que contribuye a la producción insuficiente y a la inestabilidad microeconómica crónica está relacionado a los esfuerzos políticos que los trabajadores deben dedicar para negociar la expropiación y el reconocimiento legal.

Estos desafíos ocurren especialmente en los primeros días o poco después de la toma, es decir durante sus luchas más duras contra la vieja patronal o el Estado.

En los hechos esto significa que, aún con la empresa bajo su control y legalmente reconocidos como una cooperativa de trabajo, deben por lo general también renegociar con acreedores directamente relacionados con la puesta en marcha del establecimiento (como proveedores de electricidad, gas y telefonía), avanzar en el reconocimiento por parte de los juzgados que intervienen en la quiebra de la empresa anterior y negociar ante las legislaturas regionales la expropiación, además de tener que luchar para recuperar mercados perdidos o convencer a una clientela temerosa de que continúen comprándole a una compañía anteriormente fracasada y ahora gestionada por sus trabajadores. Asimismo, la promesa de la expropiación formal de estas empresas a favor de los trabajadores-protagonistas, si bien es posible en teoría bajo la legislación argentina, en la práctica sólo ha asegurado para la

---

<sup>2</sup> Vieta and Ruggeri, 2009.

mayoría de las ERT una expropiación temporaria de entre 2 y 5 años, sujeta a una renovación al finalizar dicho período.<sup>3</sup>

La lucha por la expropiación permanente de estas empresas – una lucha que continúa al día de hoy (ver capítulos 5 y 8)– ha significado que sus protagonistas han debido recurrir a tácticas de protesta, incluso ocupando legislaturas locales durante días, para presionar a los políticos locales.

Una vez más, la necesidad de involucrarse en el accionar político en vez de focalizarse en la producción acarrea consecuencias reales para las ERT, sobre todo durante los meses iniciales de una existencia precaria. Durante dichas instancias políticas, algunos trabajadores de la empresa, y a veces la totalidad de los mismos, necesita ser movilizado para afrontar actividades político-jurídicas no directamente relacionadas al quehacer de la empresa.

Finalmente, los trabajadores de las ERT, a diferencia de la fuerza de producción de sus competidores capitalistas, deben participar de períodos extensos de aprendizaje de nuevas habilidades administrativas mientras intentan recomponer una empresa en quiebra.

Durante estas etapas, la presión y exigencias que recaen sobre los protagonistas mientras intentan aprender lo más rápido posible los mecanismos del cooperativismo y la autogestión comprometen aún más la posición competitiva de la empresa, incrementando los períodos de producción insuficiente.

Como Gabriel Fajn y Julián Rebón han señalado,<sup>4</sup> esta precariedad financiera crónica, así como la capacidad de producción insuficiente, significa que los actores de las ERT tienden a trabajar con un conocimiento constante de que los ingresos pueden no ser suficientes para cubrir los salarios que esperan.

Como también lo plantearon Rosa Luxemburgo<sup>5</sup> y Carlos Marx,<sup>6</sup> esta inseguridad material ilustra la contradicción principal implícita en la autogestión dentro del marco capitalista imperante: las ERT corren el riesgo de perder el espíritu colectivo y los ideales democráticos que los condujeron a transformarse en una cooperativa de trabajo en la medida en que sobrevivir

---

3 Vieta, M. & A. Ruggeri, 2009. The Worker-Recovered Enterprises as Workers' Cooperatives: The Conjunctures, Challenges, and Innovations of Self-Management in Argentina and Latin America. En J.J. McMurtry & D. Reed (editores), *Co-operatives in a Global Economy: The Challenges of Co-operation Across Borders*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge Scholars Press.

4 Fajn, G., & Rebón, J. 2005. El taller ¿sin cronometro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta* 28. Ver: <http://www.herramienta.com.ar/print.php?sid=300> (fecha de acceso 25 enero 2006).

5 Luxemburgo, R. 1986. *Co-operatives, unions, democracy*. En *Reform or revolution*. Londres: Militant Publications. Ver: <http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm> (fecha de acceso 27 enero 2007).

6 Marx, K. (1978). The critique of the Gotha program. En R. Tucker (Ed.), *The Marx-Engels reader* (pp. 175-183). Melksham, Reino Unido: Norton Press.

se transforma en el foco principal de sus trabajadores para cumplir con el tiempo de trabajo necesario que requiere la competitividad del mercado.<sup>7</sup>

Tal como Fajn y Rebón observan, las presiones que resultan tanto de la desesperación de mantenerse a flote como de la búsqueda de ingresos suficientes para cubrir los salarios y reinvertir en la empresa sirven para desviar la atención de las ERT de sus posibilidades cooperativistas y hacia la misma lógica capitalista que habían rechazado en un principio. Para Fajn y Rebón, los efectos de estos desafíos han significado que ciertas ERT han retornado a los esquemas de negocios y administración que dictan las normas capitalistas, tal como la readopción de tareas de trabajo repetitivas y fragmentarias, el privilegio de las habilidades técnicas y mercado-técnicas, el incremento de la intensificación del trabajo, y la presión de trabajar horas extras sin compensación adecuada “por el bienestar del equipo,” así como situaciones en las que el control una vez ejercido por el supervisor de piso es devuelto a la figura del “supervisor colectivo.” En dichas situaciones, las ERT corren el riesgo de transformarse en una “cooperativa capitalista” que privilegia, una vez más, la maximización de ingresos (y ganancias) sobre todo lo demás. Tal como los autores lo señalan – otra vez, con reminiscencias de la crítica marxista a dichas instituciones – cuando los trabajadores se encuentran sobrecargados por las arduas demandas de la autogestión en el marco de un mercado competitivo, prácticas que imitan las prioridades capitalistas amenazan con empujar a la ERT a adoptar un modelo de producción basado en la “autoexplotación y la (auto) burocratización.”<sup>8</sup>

Pero, como propongo en las siguientes páginas, y como lo detalla Andrés Ruggeri en los capítulos 6 y 7, las innovaciones sociales y las nuevas metas de los trabajadores de las ERT tienden a contrarrestar en varios sentidos las tendencias y lógicas de la acumulación capitalista, incluso quizás también la tendencia a la “auto-explotación”. Quizás estas innovaciones protejan a las ERT del escenario negativo que se desprende del análisis de Fajn y Rebón.

## Algunas de las innovaciones sociales de las ERT

Las tensiones entre el deseo de la autogestión y los desafíos generados por la precariedad financiera, la subproducción, la competencia obstinada de los mercados y un Estado indiferente impactan cada ERT a un nivel cotidiano, influenciando los procesos cooperativos de trabajo que las ERT terminan adoptando. En esta sección, describiré cuatro de las más salientes innovaciones sociales que han sido generadas por las ERT – innovaciones que mitigan los problemas discutidos en la sección precedente. Asimismo, estas innovaciones sociales emergen en forma creativa, con particularidades

---

7 Ver también: McNally, D. 1993. *Against the market: Political economy, market socialism and the Marxist critique*. Londres: Verso.

8 Fajn y Rebón 2005, 7.

específicas a cada ERT, y como respuestas directas a la tensión que sufren las empresas autogestionadas en el contexto argentino actual.

### **1. Respuestas creativas a los desafíos de financiación y de productividad**

La significación del problema de la subproducción tiende a variar de sector en sector. Las ERT que dependen de pequeñas máquinas con un operador, como las que se encuentran en talleres metalúrgicos, gráficos, textiles, de procesamiento de comidas, o en el sector de servicios en general, tienden a producir a tasas más altas sobre la capacidad instalada que aquellas de industrias pesadas, como astilleros, frigoríficos, de papel y pulpa, de gas y de electricidad, que dependen de maquinarias mucho mayores y de procesos de producción más complejos.<sup>9</sup> Porque estos últimos sectores de capital intensivo requieren altos niveles de automatización con máquinas más sofisticadas y ciclos de producción multifacéticos, con necesidades operacionales constantes, como reparación de máquinas y recambio tecnológico que se vuelven difíciles sin acceso a fondos regulares y confiables para reinvertir en la cooperativa. En cambio, en las fábricas de producción liviana que forman parte de sectores de menor intensidad de capital, la tendencia es que los trabajadores-operadores reparen ellos mismos sus propias máquinas y resuelvan por sus propios medios los obstáculos de producción, involucrándose en prácticas de producción de bajo rango.<sup>10</sup>

Como resultado de los desafíos productivos y financieros, e ilustrativo de las capacidades de innovación y adaptación de los trabajadores autogestionados, la mayoría de las ERT han tenido que recurrir a la creatividad y determinación colectiva e individual de sus trabajadores para asegurar el funcionamiento operacional de la empresa. Ejemplos de cómo las ERT lidian con barreras estructurales en la producción incluyen prácticas de producción toyotistas como “just-in-time” (justo a tiempo) o de día-a-día, requerirles a los clientes pagar por las materias primas apenas se realice un pedido, o el proceso denominado “trabajo a façon”, como lo explica Ruggeri en el capítulo 6. Los trabajadores de las ERT también han tenido que aprender y compartir tareas y habilidades de contabilidad, ventas y marketing. Estas últimas fueron las habilidades principales que se perdieron en muchas ERT que emergieron durante los años de crisis entre 1997-2003, por lo general porque los trabajadores que se encargaban de estas tareas, a veces profesionales, eran en promedio más jóvenes que los trabajadores de taller y producción y más cotizados en el mercado laboral. La contracara de los desafíos provocados

---

9 Ruggeri, A., C. Martínez, and H. Trinchero. 2005. Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del programa. Buenos Aires: Programa de Transferencia Científico-Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701). Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

10 Vieta & Ruggeri 2009.

por la pérdida de este personal calificado es que muchos trabajadores de las ERT han tenido la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permanecían ocultas en la división del trabajo más estricta de una empresa bajo control privado.

Este proceso de aprendizaje de nuevas calificaciones muestra que, tal como Marx pensaba, las habilidades y capacidades de los trabajadores trascienden sus roles específicos y que, a pesar de la retórica capitalista, los trabajadores poseen la capacidad de actualizarse y motivarse ellos mismos, sin la necesidad de coerción gerencial. De hecho, los trabajadores de las ERT están comprobando que la capacidad de innovación y práctica emprendedora no es monopolio de patrones y gerentes.

Otras iniciativas innovadoras que responden a los desafíos de subproducción y de financiación incluyen:

1. Prácticas de reciclaje de materiales sobrantes, para fines económicos y ecológicos.
2. Negociación con prestamistas como coaliciones colectivas de menos riesgo que, en efecto, rectifican creativamente la estrategia de evaluación de riesgo del sistema bancario.
3. Acceso a fondos de gobierno y programas de desarrollo de negocios en asociación con equipos de investigación universitarios, ONGs extranjeras, o iniciativas de investigación que se unan a las ERT.
4. Organización de fondos solidarios barriales.
5. La creación de redes de expertos, facilitadas por programas de soporte universitario e institutos técnicos, para asistir en tareas administrativas y de reparación/mantenimiento tecnológico.
6. La emergencia de economías solidarias entre las ERT.

La emergencia de economías solidarias entre las ERT es quizás el aspecto más prometedor de las respuestas creativas a los desafíos financieros y de producción. De hecho, se trata de un prototipo prefigurativo de una economía no capitalista y autogestionada por los trabajadores mismos. En dichas economías de solidaridad nacientes, los mercados competitivos están siendo remplazados por prácticas que ven a las ERT en sectores conjuntos o similares, compartir ordenes y productos y hasta colaborar con el mantenimiento y uso de maquinarias, los procesos laborales, las materias primas, las tareas de marketing y administración, la asistencia legal, el inventario, y otros aspectos relacionados a la producción.

Asentadas pragmáticamente y enriquecidas teóricamente con las posibilidades de otra modalidad de vida económica, las prácticas económicas solidarias no sólo asisten a las ERT a competir con estrictas empresas capitalistas y a reducir sus dependencias de fuentes irregulares de financiamiento, sino que empiezan a idear otros modelos de producción y distribución de riqueza menos competitivos y más asociativos. Prácticas de economías

asociativas entre las ERT también sirven para, una vez más, poner en duda los privilegios de los valores de negocios competitivos basados sólo en la generación de ganancias, esencialmente poniendo en práctica el sexto principio del cooperativismo: la cooperación entre cooperativas. En el análisis de las tres siguientes innovaciones sociales que describiré a continuación, se enumeran algunos aspectos específicos de las nuevas economías de solidaridad emergentes entre las ERT y dentro de la colectividad de trabajadores de una ERT en particular.

## **2. Respuestas cooperativas: recreando la división de trabajo, horizontalizando la producción, y distribuyendo ingresos en formas más equitativas**

Noventa y cuatro por ciento de las ERT reorganizan su producción bajo la figura legal de cooperativas de trabajadores.<sup>11</sup> ¿Por qué? Si bien es cierto que la adopción del cooperativismo por parte de una ERT inicialmente tiene que ver con que se trata de uno de los pocos marcos legales disponibles en Argentina para reconstituir una empresa capitalista fallida bajo el nuevo control colectivo de los empleados, los protagonistas de las ERT pronto descubren que, conceptual y prácticamente, el cooperativismo de trabajo constituye un modelo viable para autogestionar la producción. En segundo lugar, tal como los trabajadores autogestionados señalan y como también planteaba en el capítulo anterior, volverse una cooperativa les ofrece una base más equitativa sobre la cual contrabalancear los efectos y recuerdos nefastos de las estructuras y prácticas de explotación capitalista. En otras palabras, el marco legal cooperativo facilita las necesidades de recomenzar el trabajo y recomponer una empresa fallida así como sus deseos comunitarios a medida que la planta es apropiada y comienza a ser autogestionada. En la práctica, dichos deseos comunes se manifiestan en las formas democráticas en las asambleas y la redistribución equitativa de ingresos que muchos de las ERT adoptan. De hecho, asambleas de trabajadores regulares y otros procesos de decisión democrática son integrales a la administración diaria, semanal, o mensual de la vasta mayoría de ERT.<sup>12</sup>

La última década de prácticas de autogestión en las ERT también ha puesto en evidencia que una vez que el modelo cooperativo invade el imaginario de los trabajadores en las ERT, la mayor parte de sus miembros se compromete a reorganizar sitios de trabajo en formas igualitarias. Un claro ejemplo es la preponderancia de esquemas de pago equitativos, sin resguardo por la edad del trabajador o las habilidades que éste posea; el 56% de las ERT practica una equidad de pago total o casi total.<sup>13</sup> Este es aún otro tipo de innovación social prometedora que sirve para reconceptualizar el trabajo

---

11 Ruggeri et al. 2005.

12 Ruggeri et al. 2005.

13 *Ibidem*, 76.

dentro de una entidad productiva, mientras transforma y reduce jerarquías organizacionales basadas en habilidades laborales particulares y revaloriza las contribuciones de todos los trabajadores. La práctica de paga equitativa, asimismo, no es necesariamente un denominador común a todas las cooperativas de trabajo argentinas o en otras partes (ver capítulo anterior), se trata más bien de una innovación única que diferencia a las ERT de otras cooperativas de trabajo.

Un punto a resaltar es que los esquemas de paga equitativa están asociados con la antigüedad de cada ERT, con la turbulencia política que la colectividad de trabajadores tuvo que atravesar durante los periodos más caóticos de la empresa y con su tamaño. Las ERT de mayor antigüedad que tuvieron que hacer frente a conflictos intensos de ocupación y resistencia entre los años 1997 y 2003 son las más predispuestas a practicar esquemas de paga equitativa, en comparación con las ERT que se formaron luego del 2003, cuando la economía argentina comenzó a recuperarse. Por ejemplo, 70% de las ERT que se recuperaron durante o antes del 2001 practican un modelo de paga equitativa total, mientras que sólo 39% de aquellas que se recuperaron durante el periodo 2003-2004 practican dicho modelo.

Además, el tamaño de la empresa también tiende a estar relacionado con la paga equitativa: 64% de las empresas con 20 trabajadores o menos practican dicho modelo, comparado con el 47% de empresas que tienen 20-50 trabajadores y el 54% de empresas con más de 50 trabajadores.<sup>14</sup>

Existen dos explicaciones para la relación entre la paga equitativa y la antigüedad, el tamaño y la historia de una ERT. Con respecto al tamaño, la colectividad de trabajadores que pertenece a una ERT de menores dimensiones tiende a generar lazos sociales más fuertes que en las de mayor tamaño; los compañeros en empresas más pequeñas tienden a relacionarse más entre sí en el día a día, y poseen un conocimiento más íntimo del trabajo de cada uno, de sus vidas personales, y de sus preocupaciones.

Esto significa, tal como se ha observado en un principio, que las ERT más pequeñas tienden a experimentar menos faccionalismo, individualismo, y competencia en comparación con otras ERT de mayor tamaño. Con respecto a las ERT más antiguas que han emergido en los años de mayor conflicto social, político, y económico del país, los lazos sociales en estas empresas fueron solidificados durante momentos de intensa lucha política y económica. Especialmente para aquellas colectividades de trabajadores que formaron sus ERT en los días caóticos de la última crisis político-económica hacia finales de siglo, dichas luchas incluyeron largos periodos de ocupación de fábricas; momentos intensos de represión policial, lidiando con ex patrones o con decisiones judiciales adversas; y la experiencia grupal de desafíos que conlleva dichos conflictos.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, 80-81.

### **3. La recuperación de la plusvalía: en camino hacia la producción social**

Un resultado de la cooperativización de los procesos laborales dentro de economías de solidaridad emergentes son los experimentos de las ERT con modelos de producción social que redistribuyen la riqueza social más equitativamente, a la vez que minimizan los modelos capitalistas basados en la acumulación de riqueza y la plusvalía. Por ejemplo, si bien no siempre es posible, las ERT tienden a asegurarse de que los ingresos sean distribuidos primero entre los trabajadores a fin de satisfacer sus necesidades materiales y los fondos de jubilación de sus miembros (ver capítulo 11) antes de invertir el capital restante en las necesidades de producción de la empresa.

Es decir, la preferencia en las ERT tiende a ser la redirección de los ingresos restantes hacia las necesidades de producción y el mantenimiento de la empresa sólo luego de haber cumplido con las necesidades individuales de los trabajadores. Algunas ERT, como Zanón/FaSinPat en la provincia de Neuquén o la Unión Solidaria de Trabajadores (UST) en la ciudad de Avellaneda, por ejemplo, practican la redistribución de ingresos entre las necesidades de capitalización, los salarios, y los servicios comunitarios. Reestructuradas bajo los valores del cooperativismo, la compensación equitativa y el servicio comunitario en lugar de la maximización de ganancias, dichas formas alternativas de distribución de riqueza son posibles porque, siendo una cooperativa de trabajo, el trabajo emplea al capital y no viceversa como en una empresa capitalista. En otras palabras, es la asamblea de trabajadores la que decide cómo los ingresos serán distribuidos, y no el patrón o el incesante deseo de lucro.

El reclamo de la producción social a través del principio cooperativo del “trabajo empleando el capital” también replantea los procesos laborales y de toma de decisiones de las ERT:

Estructuras de organización horizontales enmarcadas por consejos de delegados electos y asambleas de trabajadores regulares que tienden a garantizar métodos de administración y autogestión más transparentes que cuando las ERT se encontraban bajo regímenes patronales.

Prevalencia de procesos laborales y comités de trabajo ad hoc que se adecuan a las necesidades de cada orden o estadio de producción particular y que son integrados a procesos de toma de decisiones en la planta.

Estructuras de comunicación más horizontales en la producción que fomentan un diálogo más abierto y flexible entre los trabajadores.

Pasatiempos y actividades regulares para todos los miembros (como, por ejemplo, almuerzos grupales diarios, partidos de fútbol semanales, parriolladas, etc.) y pausas varias durante el día para ayudar a descomprimir las tensiones y aliviar el stress de la rutina diaria.

4. Recuperando más que la plusvalía: Abriendo talleres de trabajo a la comunidad y recuperando la producción social

El trabajo, por supuesto, no es la única actividad recuperada por las ERT. Las nuevas formas de producción social y de redistribución de riqueza que son parte del nuevo fenómeno de las ERT también incluyen la apertura de espacios de trabajo para otros usos no consagrados a la producción. Muchas ERT, por ejemplo, son utilizadas fuera del horario de producción como centros comunitarios o culturales, como clínicas de salud comunitarias, como centros de enseñanza populares, como espacios multimedios, y hasta como restaurantes barriales, organizados por trabajadores, vecinos o voluntarios.

La imprenta Artes Gráficas Chilavert, en el barrio de Nueva Pompeya de la ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, posee un centro cultural denominado Chilavert Recupera, que organiza obras de teatro, conciertos musicales y eventos comunitarios en ocasiones ligados a los movimientos sociales. Chilavert también convierte su piso en un taller de arte los fines de semanas. Durante una de mis visitas en 2005, trabajadores voluntarios de la comunidad daban clases de fileteado<sup>15</sup> mientras que otros trabajadores y visitantes de la comunidad jugaban al ping pong en el centro cultural. En otra ocasión, en Julio de 2007, fui testigo de una obra teatral comunitaria sobre el movimiento de empresas recuperadas<sup>16</sup>, en la cual Chilavert se transformó en un teatro viviente. IMPA, la gran cooperativa metalúrgica ubicada en el corazón del barrio porteño de Caballito, también conocida en los últimos años bajo el nombre de La Fábrica Ciudad Cultural, brindaba en su momento una gran porción de su espacio a una escuela de arte, a un taller de serigrafía y a un teatro comunitario<sup>17</sup>. La Gráfica Patricios, ubicada en el barrio de Barracas de la ciudad de Buenos Aires, contiene una escuela primaria, una estación de radio comunitaria y una clínica médica que es organizada por voluntarios de la comunidad y del barrio. En Agosto de 2007 asistí a un concierto comunitario en la calle frente a Patricios donde más de mil espectadores escucharon a numerosas bandas que tocaban en un escenario improvisado en un camión de la fábrica, con la participación voluntaria de músicos locales. Y UST, la ya mencionada ERT de Avellaneda, reinvierte un tercio de sus retornos en desarrollos comunitarios. Dicha iniciativa ha construido más de 100 casas que reemplazan a las precarias viviendas de algunos de sus trabajadores y residentes, con docenas de otras viviendas en camino. Además, UST organiza un complejo de deportes para la juventud del barrio, un taller de medios alternativos y un programa radial, así como

---

15 Un arte típico porteño.

16 Se trata de una obra ambientada originalmente en la cooperativa Patricios, dirigida por Norman Briski. Se realizó en Chilavert como cierre del I Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores", organizado por el Programa Facultad Abierta (FFyL-UBA)

17 A mediados de 2009, se encuentran nuevamente funcionando en IMPA los talleres del Centro Cultural y un bachillerato popular.

una iniciativa de reciclaje de plásticos para los hogares de menos recursos ubicados en las inmediaciones de la planta.

La organización de dichos espacios culturales y comunitarios, y su compromiso con las necesidades de las comunidades locales, no sólo es una forma de devolverle al vecindario su solidaridad. Las plantas recuperadas son vistas por los protagonistas de las ERT como extensiones de sus vecindarios.

Estas ERT casi siempre están abiertas al barrio y a los vecinos. Durante mis varias visitas a la Argentina aprendí rápidamente que en el caso de muchas ERT, las paredes de la fábrica no demarcan barreras que protegen el trabajo interior de la comunidad exterior. Todo lo contrario, como muchos protagonistas me lo señalaron, los sitios de trabajo recuperados son reconocidos por ellos como una herramienta fundamental en la resolución de las necesidades y deseos de la comunidad local, y por lo tanto, la participación de la fábrica en los quehaceres de la comunidad son una parte integral de su razón de ser.

En la práctica, insertarse en los barrios que las rodean y abrir el sitio de trabajo recuperado al vecindario redobla el valor social de las ERT dentro de la comunidad. Un resultado directo de este valor social agregado es que estas ERT se fortalecen frente a amenazas de cierre por parte del Estado o los antiguos dueños. Como ha pasado en varias instancias, si un juez, por ejemplo, considerase cerrar una ERT o devolvérsela al antiguo patrón, las burocracias administrativas y judiciales deberían afrontar la resistencia no sólo de los trabajadores sino también el potencial rechazo y las movilizaciones de la comunidad aledaña. Consecuentemente, el capital social de las ERT crece exponencialmente con la apertura de las cooperativas a la comunidad, especialmente comparado al negocio capitalista cuyas conexiones con el mundo fuera de sus paredes son limitadas al ámbito del mercado. Se puede decir que la autovalorización de las ERT dentro de las comunidades vecinas incrementa su valor social en formas no contempladas por el modelo capitalista basado en la plusvalía, ni por el interés individual.

Por lo tanto, con la reapertura de una ERT, se recupera más que una fábrica, una imprenta, una panadería o una clínica médica. Las prácticas de autogestión de las ERT también recuperan valores solidarios de ayuda mutua, asistencia recíproca, y producción social no comercializada, trascendiendo de esta manera los intereses primarios de una empresa capitalista típica.



## Capítulo 11

# Las Empresas Recuperadas y la Seguridad Social: trabas a la hora de enfrentar problemas relacionados con los riesgos del trabajo y la (im)previsión social.

*Soledad Calderón, Penélope Mazzoli, Natalia Polti, Mariela Sarlinga, Verónica Vázquez*

Luego de más de una década de comenzado el proceso de recuperación y puesta en funcionamiento de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) en la Argentina, las mismas deben enfrentar un nuevo tipo de problemas. Uno de los desafíos en este momento es consolidar las prácticas autogestivas que garanticen la continuidad de estos emprendimientos productivos.

Si bien el marco legal por el que se ha optado en la mayoría de los casos es la cooperativa de trabajo debido a las ventajas comparativas que resultan de ella<sup>1</sup>, en algunos aspectos surgen conflictos que dificultan el desarrollo. Por ejemplo, al ser cooperativas de trabajo no pueden acceder a la cobertura de una Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART)<sup>2</sup> ni encuadrarse en una categoría tributaria que les permita continuar con su historial previsional. Cabe destacar que este no es un problema menor ya que un alto porcentaje de los trabajadores de ERT cuentan ya con la edad jubilatoria o están próximos a cumplirla.

Tales problemas surgen debido a la inexistencia de una ley específica sobre cooperativas de trabajo que contemple todas las particularidades que

---

<sup>1</sup> Ver Capítulo 1, pag.5 y Capítulo 9.

<sup>2</sup> Las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Surgieron con el nuevo Sistema de Riesgos del Trabajo a mediados del año 1995 durante la celebración del Acuerdo Marco para el Empleo, la Productividad y la Equidad Social, pero su inicio real fue el 1 de julio de 1996. Su implementación fue consensuada políticamente entre el Estado, la CGT y los sectores empresariales. Las ART tienen como obligación brindar todas las prestaciones que fija la ley, tanto preventivas como dinerarias, sociales y de salud; realizar la evaluación periódica de los riesgos existentes en las empresas afiliadas y su evolución; efectuar los exámenes médicos periódicos para vigilar la salud de los trabajadores expuestos a riesgo; visitar periódicamente a los empleadores para controlar el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos del trabajo; brindar asesoramiento y asistencia técnica a los empleadores y a sus trabajadores en materia de prevención de riesgos del trabajo; y denunciar los incumplimientos de los empleadores a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

este tipo de organización cooperativa debe enfrentar. Este vacío legal supone una verdadera traba en todo lo referente a la seguridad social, colocando a los trabajadores de las ERT en los límites de la (in)seguridad social.

A partir del contacto que tenemos con diversas ERT, a través del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, pudimos conocer algunas de las dificultades que cotidianamente deben enfrentar estos trabajadores. Por ejemplo, las ausencias por enfermedad o accidentes y los inconvenientes para reemplazar estas ausencias, o las dificultades para cubrir con seguros a los compañeros que ya alcanzaron la edad jubilatoria, lo que impide que en algunos casos sigan desempeñando las mismas tareas. Al indagar sobre por qué se generan estos problemas descubrimos que estos trabajadores tienen ciertas restricciones a la hora de acceder a los beneficios de la seguridad social. Beneficios que les corresponden no sólo por ser trabajadores sino por ser ciudadanos argentinos.

Lo que nos proponemos analizar a continuación son las dificultades que deben enfrentar los trabajadores de ERT debido a estos vacíos legales y describir algunas de las soluciones que los mismos ensayan para suplir estas falencias.

## Legislación cooperativa

En la actualidad, las cooperativas se regulan mediante la ley N° 20337/73. Esta es una modificación de la antigua ley de Cooperativas N° 11388 sancionada en 1926. Ambas tuvieron como objetivo reglamentar el creciente movimiento cooperativista que avanzaba en el país y estuvieron pensadas para la organización cooperativa en general. Es decir, las condiciones materiales que impulsaron la sanción de estas leyes distan mucho de las actuales, es por eso que su espíritu no contempla la realidad social, cultural y económica en la que nos vemos inmersos y en la que buscan insertarse las ERT. Pongámoslo en otros términos: esta ley ha perdido contacto con el objeto que pretendía legislar y reglar dejando un vacío legal ante la nueva realidad. Las ERT, entonces, se encuentran enmarcadas en una ley que no fue creada para legislar sobre las necesidades específicas de las cooperativas de trabajo y, mucho menos, sobre sus propias particularidades.

En la Resolución N° 784 de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), se establece que “los asociados a las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de la misma, debiendo considerárselos como trabajadores autónomos”. Un trabajador autónomo, según su definición es “aquel que se desempeña con independencia en el trabajo o ausencia de subordinación (...) desarrollando su actividad en una organización propia, de la cual el mismo sujeto es el organizador, asumiendo los riesgos, trabajando por sí y para sí”<sup>3</sup>. Ahora bien, una cooperativa de trabajo no es otra cosa que un grupo de personas (trabajadores de cualquier

<sup>3</sup> Etala, 2002:217

profesión y especialidad), reunidos para producir determinado bien o servicio mediante su trabajo personal organizado en común. Los trabajadores de las ERT, entonces, no son empleados en relación de dependencia pero tampoco son trabajadores autónomos, ya que se organizan colectivamente para autogestionar la cooperativa. La ley, entonces, no contempla el carácter colectivo de esta forma de organizar el trabajo -ya que para la misma si no hay dependencia entonces hay autonomía-, con lo cual los trabajadores de las ERT deben “disfrazarse” bajo esta figura para poder acceder al menos a dos de los cinco componentes del sistema de seguridad social (jubilación y obra social) enmarcándose en el régimen del monotributo.

El Monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado que unifica en un solo pago mensual las obligaciones impositivas (IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilación). Este régimen fue creado a partir de la ley N° 24.977 en 1998. La creación de este sistema, en pleno auge del neoliberalismo en el país, buscaba incluir a la totalidad de la actividad económica, incluyendo trabajadores informales o en negro, en el marco de la economía formal, ya que debido a la progresividad del sistema, se supone que los que menos tienen pueden contribuir menos y disfrutar igual de los beneficios de la seguridad social. A través de la Resolución General N° 619/99 de la AFIP se permite adherir a este régimen a los socios de cooperativas de trabajo.

## El sistema único de seguridad social en la Argentina

Existen dos grandes tendencias desde donde puede entenderse la seguridad social. Por un lado, están los que consideran a la seguridad social en un sentido restringido, es decir, los que entienden que los beneficiarios de la seguridad social son sólo los trabajadores. De este modo, se les reconoce el derecho a la protección en tanto que con su trabajo han aportado a la sociedad. Según esta perspectiva, entonces, la seguridad social es un derecho derivado del trabajo y de las relaciones laborales. Las prestaciones son entendidas como un salario diferido y se financia principalmente a partir del aporte de los beneficiarios de las prestaciones, es decir, trabajadores y empleadores. El objetivo de la seguridad social es garantizar las condiciones de vida de los trabajadores y la reproducción de la fuerza de trabajo. Según la OIT la seguridad social es “la protección que la sociedad provee a sus miembros mediante una serie de medidas públicas contra la necesidad económica y social que se produce por la cesación o sustancial reducción de sus ingresos motivados por la enfermedad, maternidad, riesgo del trabajo, desempleo, invalidez, vejez y muerte, la provisión de asistencia médica y subsidios a las familias con hijos”<sup>4</sup>. Sin embargo, este tipo de sistemas contributivos de seguridad social conllevan inevitables desigualdades. Un ejemplo es lo que se define como “la paradoja de la protección social”, en la cual los trabaja-

4 Organización Internacional del Trabajo, Principios de seguridad social, p. 8

dores que están mejor posicionados en el mercado del trabajo reciben más y mejor protección que los trabajadores que se encuentran en los límites del sistema formal.

Por otro lado, la seguridad social también puede entenderse en sentido amplio. Desde esta perspectiva es concebida como un derecho general de cualquier individuo en tanto integrante de una comunidad sin importar su actividad profesional. Desde este punto de vista lo que se busca es garantizar un nivel de vida uniforme para todos los ciudadanos independientemente de sus ingresos profesionales. Las prestaciones de la seguridad social así entendida adquieren un carácter asistencial que no se relaciona con el salario. El financiamiento no recae en el trabajador sino en impuestos recaudados por el Estado, lo que le da a estas prestaciones un carácter redistributivo. En este sentido, la seguridad social es un conjunto de disposiciones legales de naturaleza pública que alcanza a todos los habitantes de la nación como se expresa en el artículo 14 bis de nuestra Constitución Nacional. Es decir, que los beneficiarios de la seguridad social son todas las personas y no solamente los trabajadores. De esta manera, garantizar la seguridad social es garantizar el libre ejercicio de los derechos humanos<sup>5</sup> que constituyen la base de la vida en sociedad.

En la Argentina, las contingencias sociales<sup>6</sup> que contempla la seguridad social se encuentran cubiertas a través del Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS) que comprende cinco subsistemas: el sistema integrado de jubilaciones y pensiones, el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos del trabajo, las prestaciones por desempleo y el sistema nacional de seguros de salud (obras sociales). Este sistema único se crea a partir del llamado decreto de Desregulación Económica (Dec. 2284/91) que unificó la recaudación de sus distintos componentes a partir de la creación de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). Cabe destacar que la creación del SUSS en la década de los '90 le dio a la seguridad social un fuerte carácter contributivo. Aclaremos lo anterior: es sobre la base de la solidaridad del trabajador bajo relación de dependencia -quien aporta un gran porcentaje de los fondos que luego se destinarán a la seguridad social- que funciona la contribución.

---

5 Entendemos a la seguridad social en términos de derechos humanos siguiendo la propuesta de FECOOTRA que se trabajó en el Congreso Argentino de la Cooperación 2004, cuya síntesis sostiene: "una ley de cooperativas de trabajo debe garantizar el respeto a la jornada laboral, las vacaciones, el descanso, la licencia por duelo, la protección de la maternidad, la prohibición del trabajo insalubre de menores y mujeres, la conservación del puesto de trabajo en caso de enfermedades inculpables y accidentes y, en general, todos aquellos derechos laborales que son el reconocimiento de derechos humanos básicos sin los cuales ninguna figura jurídica, por más nobles que sean sus propósitos, merece ser reconocida por la ley".

6 Se entiende por contingencia social cierto tipo de eventualidades susceptibles de producir una reducción o suspensión de la actividad o de imponer cargas económicas suplementarias (Etala, 2002:20). Según el convenio 102 de la OIT la seguridad social debe ocuparse de cubrir las siguientes contingencias sociales: enfermedad, desempleo, vejez, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, cargas familiares, maternidad, invalidez y muerte.

Tras décadas de dismantelamiento del Estado de Bienestar – podemos situar el inicio de este proceso en el golpe de estado de 1976 – la década de los '90 sólo fue la estocada final de un proceso que fue avanzando sin pausa y a paso firme sobre los derechos de los trabajadores.

Específicamente con respecto a la seguridad social, las políticas neoliberales aplicadas en los años siguientes a 1990 significaron la progresiva quita del peso de las contribuciones de la órbita patronal para recargarla sobre los trabajadores y un Estado que en esos momentos atravesaba la senda del achique en busca de la “eficiencia”. Por ejemplo, a partir de 1994, con el objeto de promover la creación de empleo y para bajar costos laborales, a través de diferentes decretos del Poder Ejecutivo Nacional fueron reduciendo las contribuciones patronales hasta en un 50 % según los años y los casos.

En un informe del Dr. Carlos Neffa<sup>7</sup> queda demostrado cómo los empresarios aprovecharon este “regalo” para engrosar sus ganancias a partir de la reducción de sus costos laborales, sin que esto se vea reflejado en la creación de nuevos puestos de trabajo. Una vez más, la lógica empresaria capitalista utiliza al trabajador como variable de ajuste.

De lo dicho se desprende que el sistema de la seguridad social vigente en nuestro país está pensado casi exclusivamente para los trabajadores en relación de dependencia “en blanco”, aún cuando “el sujeto de la seguridad social puede ser toda persona aunque trabaje en forma autónoma o no trabaje porque se encuentre desempleado o no pueda trabajar por estar impedido de hacerlo en forma permanente (discapacidad) o transitoria (enfermedad, accidente, mujer embarazada) o que se encuentre en edad inactiva (ancianos y niños)”<sup>8</sup>

## Seguridad social y ERT: una relación conflictiva

Es importante destacar que, a través del pago del monotributo, cada trabajador accede sólo a dos de los cinco componentes de la seguridad social: jubilación y obra social.

Respecto al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), en las ERT pudimos observar que, si bien un alto porcentaje de los trabajadores está próximo a cumplir la edad jubilatoria o ya cuentan con ellas (60 años para las mujeres, 65 para los hombres), muchos de ellos no pueden jubilarse porque no cuentan con la cantidad de años de aporte requeridos (30 años), pues los antiguos patrones no hicieron los pagos correspondientes. Por otro lado, cuando logran jubilarse, al haber tenido que aportar al régimen de autónomos pierden la categoría que tenían como trabajadores en relación de

---

7 Neffa, Julio Cesar, Las principales reformas de la relación salarial operadas durante el período 1989-2001 con impactos directos e indirectos sobre el empleo, versión digital en, [www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/argentina/cei/neffa1.pdf](http://www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/argentina/cei/neffa1.pdf)

8 Etala, 2002:38.

dependencia, lo que supone una baja en el promedio de las remuneraciones que hace que, finalmente, terminen jubilándose con un haber mínimo.

Todo esto hace que muchos trabajadores con edad de jubilarse se vean obligados a seguir trabajando. Si bien esta situación puede ocasionar serios problemas, es importante recordar que estos trabajadores de edad avanzada fueron parte del proceso de recuperación y muchos de ellos sostuvieron—incluso hasta con su salud— los duros momentos del inicio. También es importante remarcar que estos trabajadores cuentan con una amplia experiencia que no debería dejarse de lado por el simple hecho de alcanzar la edad jubilatoria.

No obstante, en las cooperativas donde existe un alto porcentaje de trabajadores mayores de 65 años (en algunos casos casi un tercio está jubilado o tramitando la jubilación) se generan algunas dificultades tanto a nivel productivo como legal. Por un lado, un trabajador de edad avanzada no produce al mismo ritmo que un trabajador más joven. En estos casos los trabajadores jóvenes deben trabajar más para compensar el déficit que se genera por la disparidad en los ritmos de producción. Estas situaciones son definidas por los trabajadores como un problema que se materializa, por ejemplo, en los conflictos al momento de la distribución de los ingresos. Así, surgen diferencias de opinión entre los trabajadores jóvenes y los jubilados en torno a que ambos grupos etarios reciban el mismo retiro cuando estos últimos ya cobran una jubilación (aunque sea la mínima) lo que los obliga a improvisar soluciones que no siempre conforman a todos.

Por otro lado, a los mayores de 65 años se les dificulta acceder a la cobertura contra accidentes de trabajo, ya que las aseguradoras imponen mayores trabas—sobre todo económicas— para asegurar a trabajadores de edad avanzada. Lo que les impide, en algunos casos, seguir desempeñándose en áreas que impliquen mucho riesgo. Esto se debe a que el vacío legal en el que se ven inmersas las ERT no les permite acceder a la contratación de una ART como lo haría cualquier otra empresa del mercado. Esto es así debido a que en las disposiciones de la ley N° 24.557 de Riesgo del Trabajo se establece que son los empleadores los que deben contratar el seguro. Ahora bien, el vínculo que existe entre los trabajadores asociados y la cooperativa es de carácter asociativo por lo que no existe relación de dependencia laboral, que es la única condición que se necesita para la contratación de una ART. Una vez más, la ausencia de una ley específica de cooperativas de trabajo deja a estos trabajadores fuera de la protección que la seguridad social establece para todos los trabajadores. La incorporación de los trabajadores autónomos está mencionada en la Ley de Riesgo de Trabajo pero todavía no está reglamentada, lo que agrega confusión y genera un vacío aún mayor respecto de las formas de inclusión de las cooperativas de trabajo en general y de las ERT en particular dentro del sistema de seguridad social.

Otra dificultad con respecto a la contratación de seguros personales contra accidentes de trabajo tiene que ver con el costo, ya que su valor supera

ampliamente el de la alícuota de una ART. No sólo eso, sino que además este tipo de seguros no contemplan en su cobertura, por ejemplo, el pago de los retiros del trabajador durante el tiempo que dure la enfermedad, compromiso que debe afrontar la cooperativa. Al no cubrir los retiros de los asociados licenciados, la cooperativa debe afrontar la misma cantidad de retiros con menor cantidad de trabajadores, mientras que en una empresa cubierta por una ART los salarios de los trabajadores enfermos corren por cuenta de ésta, liberando al empleador para contratar un reemplazo durante la recuperación. Cuando algún compañero de la cooperativa se accidenta es la propia cooperativa la que debe hacerse cargo de los retiros de ese asociado y de ver cómo se redistribuye el trabajo o contrata a otra persona para cubrir el cargo vacante. Cuando las vacantes son muchas o son en lugares difíciles de reemplazar, el malestar o las discusiones son cada vez más intensos. En el caso de enfermedades crónicas esto es más notorio y el nivel de conflictividad también. Como se puede ver, esta situación se traduce en una gran desventaja para las ERT que deben competir en el mercado con otras empresas que acceden a la cobertura de ART para sus trabajadores y no tienen trabas ni problemas de edad respecto de las personas empleadas.

Respecto al acceso al seguro de salud, aquellos trabajadores de ERT que se inscribieron al monotributo reciben cobertura optando por las obras sociales registradas como agentes de seguro<sup>9</sup>. Cada asociado al contribuir como monotributista, aporta un monto a un seguro social fijo que va a la cuenta de alguna obra social, a través de la que se cubre la atención de la salud por un plan médico básico de cobertura (programa médico obligatorio, PMO), donde todas las prestaciones que no se encuentran incluidas en el mismo deben ser abonadas aparte. Además, para que los familiares de los asociados estén cubiertos deben pagar por separado lo correspondiente por cada miembro del grupo familiar. Esto significa una clara desventaja para un trabajador que ve a sus pares de otras empresas acceder con su grupo familiar a la cobertura médica, acceso que solía ser el abecé del trabajador protegido por el Estado. Más aún, si el trabajador se retrasa de los 10 primeros días de pago del monotributo no tiene derecho a utilizar la obra social hasta no hacerlo efectivo, mientras que los trabajadores en relación de dependencia pueden seguir gozando de este beneficio hasta tres meses después de vencido su contrato.

Es importante destacar que esta situación no es exclusiva de los trabajadores de las ERT. En muchos casos, la forma de contratación que imponen los empleadores mediante la utilización de la figura del monotributo les permite deshacerse de sus obligaciones para con los trabajadores, recargando en éstos sus antiguas responsabilidades. Es aquí donde se hace evidente que el problema no es sólo de las ERT o de las cooperativas. El desamparo al

---

<sup>9</sup> En algunos pocos casos las ERT llegaron a un acuerdo con la obra social sindical y tienen garantizada la cobertura de todos los trabajadores a través de la cooperativa, independientemente de su inscripción personal al monotributo.

que están librados muchos de los trabajadores argentinos afecta al conjunto de ellos, agravándose más en el caso de los trabajadores de las ERT que no tienen un marco legal ni propio ni claro en el que encuadrarse.

## En busca de soluciones

Hacia el interior de las propias ERT se están ensayando formas de resolver estos problemas. Respecto de la cobertura de riesgos del trabajo la solución es contratar pólizas individuales de seguros contra accidentes de trabajo. El problema que se presenta, como ya se ha dicho, es que este tipo de seguros es más costoso que la cuota de una ART y que no brinda el mismo tipo de cobertura. Es imprescindible, en este sentido, que se finalice la reglamentación de la Ley de Accidentes de Trabajo para el sector autónomo, hasta el momento sólo nombrado en el texto de la ley. Volvemos a insistir: es preciso que se tomen las medidas necesarias para que la legislación laboral se vuelva a adecuar a la realidad social que le da sentido. Se presenta como urgente una ley que sea solidaria con los trabajadores y en donde realmente los trabajadores de ERT estén contemplados con sus especificidades.

En cuanto a las problemáticas relacionadas con los trabajadores en edad de jubilarse, una de las posibles soluciones que están ensayando las empresas recuperadas es reubicarlos en lugares donde no tengan que trabajar con maquinaria peligrosa o que implique un gran desgaste físico. Por ejemplo, en algunas cooperativas, se ocupan de capacitar a los nuevos trabajadores o de hacerse cargo de acompañar el proceso de las pasantías laborales<sup>10</sup>. También se les suele asignar como nueva función la de articular con el afuera de la fábrica, es decir, atender a la gran cantidad de visitantes que suelen acercarse a este tipo de experiencias (periodistas, estudiantes, investigadores nacionales y extranjeros, etc.). En otros casos, se ha intentado reducir los retiros para con la diferencia contratar gente nueva que cubra a los trabajadores jubilados que no pueden seguir trabajando en las máquinas, pero esta es una salida que no siempre pudo ser consensuada. En los casos donde los niveles de conflictividad aumentaron al punto de generar disputas que pusieron en riesgo la capacidad productiva se ha llegado a optar por soluciones más drásticas, como proponer a los jubilados que no asistieran más a trabajar pero continuar dándoles una parte del retiro por un tiempo para compensar las magras jubilaciones, destinando el resto para contratar a gente más joven.

La situación descripta se presenta compleja: por un lado, el alto promedio de edad de los trabajadores de las ERT se podría presentar como una “traba”, pero si reflexionamos sobre el lugar que el mercado laboral le depara a las personas mayores de 55 años se hace evidente que las ERT apuestan a una revalorización de la experiencia de sus trabajadores. El proceso de recu-

---

<sup>10</sup> Como las se realizan en el marco del programa “Aprender Trabajando” del Ministerio de Educación de la CABA

peración no se detiene sólo en la fuente laboral, sino que además recupera para los trabajadores mayores un espacio en el cual insertarse de manera productiva. Una vez más, a contrapelo de la precarización que produce la implementación de políticas neoliberales, la experiencia de estos trabajadores nos indica el camino de la solidaridad como antídoto a la desolación que produce en miles de trabajadores argentinos la instancia de quedar fuera del sistema productivo en el momento de sus vidas en que mayor experiencia han adquirido. Incluso las actividades que en algunas empresas se les reasignaron están orientadas a mantener vivos los vínculos con la comunidad que también los acompañó durante el proceso de recuperación. En otros casos también desarrollan tareas de “enlace” en las diferentes redes y organizaciones que se están formando entre las ERT.

A lo largo del trabajo dejamos establecidas las dos maneras en que entendemos la seguridad social: en un sentido restrictivo (sólo para los trabajadores en relación de dependencia y en blanco) y en un sentido amplio (que alcance a todos los ciudadanos, ya sean trabajadores o desempleados). Retomando estas concepciones pensamos que el proceso de recuperación y puesta en marcha de una empresa por sus trabajadores es un proceso de recuperación múltiple. Pues al recuperar una empresa, estas personas no sólo recuperan una fuente laboral (cuestión que en la actual situación debería ser más que suficiente para que el Estado dirigiera su mirada a las necesidades que las aquejan), sino que se recuperan a sí mismos como trabajadores, es decir, apuestan a seguir insertos en el ciclo productivo. Su fortaleza reside en el “contrato social” que estas personas sostienen al interior de la empresa que resulta ser su máspreciado capital: su identidad de trabajadores.

En este mismo sentido, nos parece importante volver a remarcar que el carácter contributivo que en la actualidad tiene el SUSS conlleva inevitables desigualdades, como las que la OIT define a través de la “paradoja de la seguridad social”<sup>11</sup>, según la cual aquellos trabajadores mejor remunerados son los que tienen acceso a mayor cobertura de la seguridad social. Es decir, el sesgo contributivo que ha adquirido el SUSS en Argentina en los 90 hace que una protección concebida para mitigar las diferencias que el mercado laboral crea entre los trabajadores mejor pagos y en blanco y los trabajadores menos beneficiados – o más aún los que no tienen empleo o lo tienen en negro- se convierta en un factor de desigualdad que abre brechas cada vez mayores, que se vuelven casi insalvables en el caso de los desocupados. Consideramos que es necesario distribuir de manera más equitativa las cargas y contribuciones de las que depende la seguridad social. Aquellos sectores informales o más desprotegidos son los que necesitan de la mayor atención y asistencia del Estado. Sus trabajadores deben contar con todos los componentes que el sistema de la seguridad social prescribe, sin que esto signifique deducir de sus ingresos un porcentaje excesivo. Una vez más, está en manos del Estado establecer prioridades en cuanto a los beneficiarios de

---

11 Organización Internacional del Trabajo, <http://www.ilo.org/gimi/ressshowresource.do>

las políticas de seguridad social estableciendo esquemas en los sean contemplados sectores económicos postergados.

De lo anteriormente desarrollado se desprende la necesidad de elaborar, discutir, consensuar y sancionar una ley específica que contemple las particularidades de las cooperativas de trabajo en general y de las ERT en particular. Una ley cuyo espíritu se funde en la promoción y revalorización del trabajador como elemento esencial del entramado social, que cuente con un marco normativo específico que regule y otorgue seguridad jurídica a las relaciones que se establecen entre la cooperativa y sus asociados teniendo en cuenta el carácter colectivo de éstas<sup>12</sup>.

La Argentina comienza a verse ensombrecida por la amenaza de la crisis económica que se esparce por el planeta. Puede ser este un buen momento para refundar las bases de una economía más solidaria, que recupere la cultura del trabajo y que dé cuenta de la diversidad de sus formas.

---

12 Durante el año 2008 existieron diferentes proyectos de ley de los cuales solo dos tomaron estado parlamentario: el propuesto por la Diputada Camaño y el de la Diputada Fiol. Este último fue aprobado por la comisión de cooperativismo. Existe además un proyecto que representa el consenso alcanzado en diciembre del 2008 en el Congreso de Economía Social organizado por el INAES en La Falda. Dentro de los puntos acordados por la Unión de Federaciones de Cooperativas de Trabajo se destaca: "En lo que hace al régimen de seguridad social dar opciones para que la asamblea de la cooperativa decida, por ejemplo afiliación a sindicatos opcional, afiliación a obra social sindical, prepaga u otra alternativa opcional, jubilación autónomos, monotributistas o régimen general (INSS), ser contemplado en ART".

A partir de este consenso y tomando como base el anteproyecto del Dr. Iberlucía que hace lugar a muchas de las modificaciones propuestas por ANTA, a través del INAES se elabora su proyecto de ley, que aún permanece circulando para su discusión. Para detalles sobre el Congreso en La Falda ver :<http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=726> y Revista UFCT, Año II N°3 ,pág.7, Marzo 2009.

## Capítulo 12

### La intervención sindical en las empresas recuperadas en la Argentina

Hacia la reconstrucción selectiva de un modelo de justicia social

*Gabriel Clark y Javier Antivero*

Este capítulo pretende abordar la relación existente entre las empresas recuperadas por sus trabajadores y los sindicatos, considerando que ambas experiencias se corresponden con formas de organización establecidas por los trabajadores en función de las necesidades materiales planteadas en un determinado proceso histórico, e intentando esbozar qué aporte original puede establecer la interrelación entre estos actores en el campo político, económico y social.

Asimismo, para poder explicar dicho proceso histórico deben tenerse en cuenta los cambios estructurales producidos en el mercado de trabajo en la Argentina, cambios que, si bien con orígenes en la dictadura militar durante los años 70, se han profundizado en la década del '90 como consecuencia del proceso de transnacionalización de la economía y concentración de la riqueza.

Las actuales formas de la gestión productiva, como la deslocalización de los establecimientos industriales y la flexibilización de los puestos de trabajo, determinaron nuevas características del fenómeno del desempleo. Desde entonces, la desocupación no puede explicarse por la caída de la producción y la crisis de las empresas, ya que las mismas están dispuestas a expulsar trabajadores al mismo tiempo que obtienen las mayores ganancias de su historia. Y, además, al establecer una línea difusa entre el hecho de tener y no tener ocupación, las empresas capitalistas contribuyeron a modificar la visión tradicional del empleo, vinculada anteriormente con la estabilidad laboral que permitía un margen de independencia de los trabajadores en la construcción de estrategias individuales y colectivas, por una nueva concepción del empleo identificado como algo temporal, intermitente e inseguro.

Por lo tanto, lo que se busca describir se corresponde con aquellas experiencias relacionadas con los obreros industriales que se niegan a aceptar esta nueva concepción del trabajo asalariado, intentando conservar un

proyecto de vida y valores solidarios de organización, que forman parte de la antigua concepción del acceso al trabajo como un derecho social. Por estos motivos, debe entenderse que la recuperación de empresas se vincula con principios ideológicos que se encuentra enraizados en la tradición de resistencia de la clase obrera argentina y que se dirigen hacia la búsqueda de lo que podría denominarse la reconstrucción selectiva de un modelo de justicia social.

## Modelo sindical

El proceso de industrialización que se dio en la Argentina a partir de la década del 30, conocido como modelo de sustitución de importaciones, no puede explicarse sin tener en cuenta el rol desarrollado por el Estado. Si durante los siglos XVIII y XIX el desarrollo económico de los países centrales fue promovido por la actividad privada, por los denominados capitanes de la industria, en los países que llegan con posterioridad a dicho proceso esta función la debió ocupar el propio Estado.

En tal sentido, desde la gestión estatal se intervino, primero, en la formación del mercado de trabajo de pleno empleo; segundo, en la orientación de la política económica por medio de la inversión pública y, tercero, en la contención política y social de los sectores involucrados en el proceso de cambio.

Entonces, se decidió elaborar una legislación laboral que regulara el mercado de pleno empleo, desarrollando aquellos sectores más dinámicos de la economía y participando en la organización de los sindicatos con el fin de preservar la disciplina en las fábricas.

Con la intención de consolidar el mercado interno que constituía la base del nuevo modelo económico, se alcanzó la construcción de una instancia superadora que pudiera articular los intereses de los distintos sectores sociales en torno de un proyecto de desarrollo nacional.

Durante los primeros gobiernos peronistas (1946-1955) se produce la gestación de dicho proyecto nacional vinculado con el crecimiento de la producción industrial que implicaba, por un lado, la reconfiguración de las instituciones del Estado y, por otro, la elaboración de políticas sociales que permitieran la extensión del derecho de ciudadanía.

En tal sentido, algunas expresiones que fueron posteriormente consagradas, tales como las de “soberanía económica” y “justicia social”, constituyeron el significado de un proyecto de país que permitió el desarrollo con crecientes niveles de equidad, haciendo posible que gran parte de la población se identificase política y culturalmente con el imaginario peronista.

Por la amplia incidencia estatal en la construcción del modelo productivo, se estableció una confluencia entre el ámbito económico y el ámbito político de la vida social, haciendo que en torno a la categoría de trabajo asalariado se observara una herramienta de acceso al derecho de la ciudadanía y,

simultáneamente, se desdibujara la división existente entre los capitalistas y los trabajadores para expresar la confrontación política en términos del enfrentamiento entre bandos amigos y enemigos del proyecto en cuestión.

Son expresión de dicha confrontación las distintas estrategias que adoptó el Estado justicialista para las diferentes áreas y según las sucesivas coyunturas. Estrategias políticas que pueden manifestarse en la cooperación o la intervención de las organizaciones empresariales, en la apropiación de la renta que se produce en sectores clave de la economía como sucedió con la nacionalización de las empresas de servicios o en acuerdos que beneficiaron la acumulación privada, y sobre todo en la búsqueda de consolidación de un modelo particular de intervención sindical.

En este último aspecto, en el año 1945 por medio del decreto 23.852 el entonces coronel Perón, al frente de la Secretaria de Trabajo y Previsión, establece las bases del nuevo modelo de Negociaciones Colectivas que luego, a través de la ley 14.250 del año 1953, caracterizarían el grado de representación y el nivel de organización de las relaciones profesionales en la Argentina. Dicha legislación otorga el monopolio de la representación sindical a aquellos gremios con mayor número de afiliados en su respectiva rama de actividad, limitando la existencia de otras organizaciones que compitan en la representación de los trabajadores y condicionando la participación de los mismos dentro de un esquema centralizado que entrega las decisiones políticas a las máximas jerarquías institucionales. Este sistema de representación responde desde su origen a los intereses del Estado, dado que le permite proteger a los sindicatos que le son afines y también marginar a las organizaciones que le resultan hostiles, tratando de alcanzar el objetivo de subordinar la política de los gremios y silenciar la conflictividad dentro de los establecimientos industriales.

Este modelo sindical, que alcanza su consolidación definitiva cuando Perón es derrocado del gobierno, etapa en la que adquiere la denominación de “vandonismo”<sup>1</sup>, prosiguió construyendo su propia ideología y relación con el poder político según la aproximación o alejamiento de aquel proyecto de desarrollo nacional por parte de los distintos gobiernos.

Asimismo, reafirmando su estrategia política basada en la confrontación de bandos hacia el interior del movimiento sindical y en principios vinculados con la distribución social del trabajo, cuestionaron y enfrentaron duramente a otras formas de organización gremial que postulaban la lucha de clases y la transformación social.

De tal forma, se constituyó un modelo de representación sindical basado en la negociación colectiva, que intercedía por los trabajadores en defensa de sus salarios, las condiciones de seguridad e higiene en los lugares de trabajo y que les brindaba cobertura sanitaria por medio de las obras sociales pero que, fundamentalmente, se encontraba preparado para defender los

---

<sup>1</sup> Augusto Vandor fue el secretario general de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica). Propuso formar un peronismo sin Perón e instauró un nuevo estilo en la conducción sindical

derechos de un determinado tipo de trabajador. Dicha ideología construyó un modelo de trabajador asalariado basado en el individuo que realizaba sus tareas en un mercado de trabajo de pleno empleo, con estabilidad en el puesto de trabajo, que luego de permanecer décadas en una misma empresa culminaba jubilándose allí.

En cierto sentido, la realidad misma daba cuenta de esta situación representada por la inmensa mayoría de la población económicamente activa, destacando que la propia actividad profesional era quien regulaba la vida cotidiana de estas personas y le brindaba una identidad para su inserción social.

Ahora bien, a medida que se fue consolidando la concentración de capitales en ciertos sectores de la economía, los sectores dominantes comenzaron a librar su batalla contra la intervención estatal y el mercado de trabajo de pleno empleo, pues si bien ambos elementos contribuyeron al crecimiento de la producción y el incremento de la tasa de ganancia, nunca dejaron de representar un límite para la hegemonía política del capital. Luego de más de treinta años, la disputa se resuelve con la transformación del propio movimiento peronista, que en la década de los '90 abandona los objetivos de aquel proyecto de desarrollo nacional para brindar su garantía a las políticas vinculadas con la transnacionalización de la economía y la concentración de la riqueza, sobre todo en sectores no productivos. En tal sentido, en esta etapa neoliberal el justicialismo procede con la desestructuración del mercado de trabajo de pleno empleo, mediante la implementación de la flexibilización laboral, y con el proceso de las privatizaciones elimina toda participación del Estado en la gestión económica.

Cabe señalar que, tanto la privatización de las empresas públicas como la flexibilización del mercado laboral consiguieron establecer nuevas categorías intermedias entre los conceptos de empleo y desempleo. Desde entonces, con la fragmentación del mercado de trabajo, el "ejército industrial de reserva" del cual hablaba Marx pasó a constituir el grueso de la fuerza de trabajo.

De este modo, hoy se pueden encontrar dentro de un mismo espacio productivo, por un lado, un grupo integrado por obreros que mantienen sus antiguos derechos sociales, cada vez más reducido y sometido a mayores exigencias en función de la movilidad y adaptabilidad que exigen las nuevas formas de producción, y por otro lado, un sector integrado por la mayoría de los trabajadores por medio de subgrupos que abarcan a los tercerizados<sup>2</sup>, subcontratados, temporarios por agencias, informales, pasantes, entre otras

---

2 El sistema capitalista de acumulación en su etapa neoliberal, con el afán de incrementar la tasa de ganancia, introdujo una lógica de fragmentación del mercado de trabajo. Precisamente, todas las figuras mencionadas se corresponden con dicha lógica mediante la implementación de mecanismos que establecieron la desvinculación de la relación capital/trabajo, llevando a que en un mismo espacio laboral realizaran una misma tarea trabajadores contratados por distintas empresas, bajo distintos convenios laborales, bajo condiciones que muchas veces impidieron la sindicalización y, otras veces, permitiéndola con sindicatos sin ninguna relación con la actividad desarrollada, pero con convenios mas permisibles que posibilitaban menores costos laborales.

situaciones, para quienes la frontera existente entre la ocupación y la desocupación se torna difusa.

Puede decirse que, si bien el monopolio de la representación sindical es lo único que permaneció en pie de lo que habían sido las transformaciones llevadas adelante por el peronismo en los años 40, aquel modelo de asalariado que constituía su objeto de representación en la actualidad abarca a un sector minoritario de la fuerza laboral, mientras que para la inmensa mayoría el empleo ya no constituye el principal mecanismo de inclusión social que le permita salir de la pobreza.

Aquella dirigencia sindical que se formó dentro del antiguo proyecto de desarrollo nacional, ocupando un rol de interlocutor central con los representantes del gobierno y de la clase empresaria, muerto el proyecto que la albergaba, optó por conservar su lugar de poder dentro del nuevo bloque hegemónico.

Considerando que los gobiernos neoliberales sostuvieron su política económica en la entrega de los sectores más rentables a los conglomerados multinacionales y en la apertura del mercado interno, ocasionando un proceso de desindustrialización sin precedentes en la historia argentina, el modelo sindical tradicional debió elegir entre integrarse a este proyecto o mantener una convivencia hostil con el mismo. En tal sentido, distanciada desde hace décadas de su base social, la cúpula gremial se ocupó de conservar sus privilegios, para lo cual no dudó en transformarse en socia de los negocios que le planteaba el neoliberalismo, como es el caso de aquellos gremios que, a pesar de perder a sus afiliados, pasaban a constituirse en empresas de servicios privatizados (energía y transporte, entre otros), ART (Aseguradoras de Riesgo de Trabajo) o AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones), convalidando un modelo de sindicalismo empresarial. Y, por otro lado, viendo irremediamente abandonado todo proyecto vinculado con el desarrollo industrial, otros dirigentes sindicales trasladaron la lógica confrontativa hacia el interior de la propia clase obrera, con el fin mantener un poder aunque sea limitado dentro del nuevo esquema de distribución de la riqueza, configurando una imagen desgastada del vandomismo.

Sin embargo, hubo asociaciones que se opusieron a las políticas económicas neoliberales implementadas desde el gobierno menemista, marcando una posición contraria a la adoptada por la CGT (Confederación General del Trabajo) principalmente la nueva Central de Trabajadores Argentinos (CTA) y el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA).

La CTA fue fundada en el año 1992 por un bloque de sindicatos disidentes de la CGT oficial con la propuesta de formar un sindicato autónomo de los partidos políticos y de las empresas, ampliando además su campo de representación incorporando no sólo a asociaciones sindicales, sino además a otras agrupaciones, incluyendo a trabajadores desocupados y jubilados; quienes carecían de representación bajo el modelo sindical tradicional. Permitió también la afiliación individual y no solamente a través del sindicato.

En el año 1994, entre tanto, se constituye el MTA, como un nuevo desprendimiento de la CGT oficial, formado principalmente por sindicatos del transporte (la UTA, colectiveros, y el Sindicato de Camioneros, conducido por Hugo Moyano). Si bien este sector disidente de la CGT oficial se opuso a la implementación de las políticas neoliberales, no planteó ningún cuestionamiento al modelo de sindicalismo representado por la CGT.

En definitiva, la experiencia de las ERT se desarrolló dentro de un contexto de desindustrialización signado por la desregulación de la legislación laboral y por la precarización del empleo y, fundamentalmente, vinculado con un proceso en el cual el modelo sindical tradicional comenzaba a fragmentarse producto del cuestionamiento de los propios trabajadores pero sin que los mismos lograran construir una organización política alternativa.

## Los sindicatos frente al planteo de la recuperación de empresas

Producto de las reformas ocurridas en el mercado de trabajo en la década de los 90, que trajeron aparejadas el aumento desmedido de los índices de desocupación y el crecimiento del empleo no registrado, vinculado principalmente a los sectores de la economía informal, los sindicatos se vieron fuertemente debilitados, como así también su rol como instrumento de presión política, forzándolos de esta manera a priorizar las estrategias defensivas tendientes a tratar de conservar lo conquistado por sobre las estrategias reivindicativas, limitando su campo de acción y de protesta.

Es en este contexto que se hace visible un nuevo actor social catapultado por la crisis de principios de siglo; el trabajador de empresas recuperadas. El fenómeno de las empresas recuperadas se presentó ante los sindicatos como algo desconocido, sobre todo para aquellos gremios que se encuentran arraigados en las características del modelo sindical tradicional. Y aquí nos surge el interrogante de, si tradicionalmente los sindicatos cumplen con el objetivo de representar colectivamente a los trabajadores frente a la patronal ¿cuál será su rol si la patronal ha desaparecido?

Tal como ha ocurrido en las empresas recuperadas, este interrogante plantea hacia el interior de la conducción de los sindicatos una serie de modificaciones estructurales y de su accionar, que debería llevar a una transformación de las bases mismas del sindicalismo, creado y adaptado a las características sociales y económicas definidas por el Estado de Bienestar. En este sentido, estas experiencias se traducen en un desafío para el movimiento obrero organizado.

La heterogeneidad de los actores involucrados nos permite identificar las distintas posturas asumidas por los sindicatos frente al proceso de recuperación de las empresas pertenecientes a su rama de actividad. Los principales desacuerdos surgen entre la conducción sindical a nivel nacional y sus seccionales, que se encuentran más allegadas a los trabajadores que representan que las cúpulas.

Las relaciones establecidas por los sindicatos con estas experiencias presentan situaciones positivas para los trabajadores en aquellos casos en las cuales los han acompañado y asesorado en el proceso de recuperación y otras en que el sindicato se ha comportado con total indiferencia o bien interviniendo de forma negativa.

En tal sentido, intervenciones que han resultado positivas fueron aquellas en las que el sindicato intervino directamente o por medio de sus respectivas comisiones internas en la organización de los trabajadores, tanto durante el conflicto o tiempo después, cuando la empresa ya fue recuperada y puesta en funcionamiento. A continuación citamos algunas experiencias de este tipo de intervención, a modo de ejemplo.

a) Ya se ha mencionado en capítulos anteriores el importante papel del sindicato metalúrgico de Quilmes en la formación de las primeras ERT y en el sostenimiento de estas experiencias en la zona. Sin embargo, al plantear al sindicato nacional el reconocimiento de los trabajadores de las empresas recuperadas como afiliados al sindicato con plenos derechos, capaces de ser representados y representar a otros en la organización, se encontraron la férrea oposición de los dirigentes de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) a nivel nacional, para quienes los trabajadores de las empresas recuperadas eran empresarios –haciendo referencia a la figura de socio dentro de las cooperativas–, sin considerar que la identificación principal de los trabajadores no era con la figura de cooperativistas, sino como trabajadores metalúrgicos de empresas recuperadas. Planteando éstos sus argumentos en un congreso nacional que se desarrolló en la cooperativa BAUEN y mediante el apoyo de otras seccionales, lograron modificar los estatutos de la UOM, incorporando la figura del trabajador de empresa recuperada con los mismos deberes y derechos que el resto de los trabajadores metalúrgicos.

b) Otra cuestión de relevancia en la relación entre los sindicatos y las ERT, y en la cual la UOM Quilmes también representó un rol importante es el papel de los delegados de fábrica que, en muchos casos<sup>3</sup>, no sólo tuvieron un rol importante en el proceso de la recuperación sino que inclusive en la situación actual son los que mantienen mayor compromiso con el desarrollo de la empresa. En el caso de la Cooperativa Felipe Vallese (ex Polimec), fue de vital importancia el papel de la comisión interna, con amplia experiencia sindical y fuerte respaldo por parte de los trabajadores que, cuando el dueño de la empresa decide abandonarla y cederla a los trabajadores con todas sus deudas, impulsó el proceso de recuperación.

c) Otra particularidad asociada con la intervención de la UOM Quilmes es la insistencia en la capacitación de los trabajadores. Desde el sindicato se insiste en la necesidad de involucrar a todos los trabajadores y su capacitación en distintos niveles. Por tal motivo, desde la seccional se puso en prác-

---

<sup>3</sup> Además de la UOM Quilmes, podemos citar los casos de la UOM Matanza (la fábrica La Baskonia), el sindicato Gráfico y Gatic San Martín, entre otros. Entre los más recientes, podemos mencionar el de la imprenta INDUGRAF.

tica un convenio con la Unión Europea y la participación de Universidad de Quilmes y ONGs italianas de cooperación internacional (COSPE y MLAL), que intenta implementar un programa de asistencia para el desarrollo de las empresas, relacionado con la necesidad de capacitar a los trabajadores para poder competir exitosamente en el mercado, pero a su vez, con la posibilidad de generar trabajo digno y no autoexplotación al interior de las fábricas<sup>4</sup>.

d) En tanto, la relación entre el sindicato gráfico y la recuperación de empresas no tuvo un buen comienzo con el caso de la cooperativa Chilavert, por la oposición del sindicato a la formación de la cooperativa con argumentos similares a los de la UOM nacional. Sin embargo, la experiencia exitosa de Chilavert sirvió para que no mucho después, frente a la experiencia de Cooperativa Patricios (ex Conforti)<sup>5</sup>, el gremio modificara su postura. Actualmente las relaciones han cambiado notablemente e, incluso en el caso de la Cooperativa Chilavert, los trabajadores lograron reincorporarse – previo pago de una cuota mensual correspondiente a un porcentaje del retiro – a la obra social sindical y afiliarse al gremio. En casos posteriores, el gremio intervino fuertemente en defensa de los trabajadores en trance de recuperar su empresa.

e) En la experiencia de los supermercados Tigre el sindicato de empleados de comercio de Rosario ha tenido un papel crucial organizando a los trabajadores en defensa de sus puestos de trabajo. En este caso nuevamente debemos diferenciar la postura de la seccional rosarina con respecto a la asumida por el sindicato a nivel nacional.

La connotación negativa de la participación de los sindicatos en el proceso de recuperación se dio en relaciones de mayor tensión, donde la conducción gremial no estuvo de acuerdo con el posicionamiento tomado por los trabajadores de las ERT, como ha ocurrido en los casos que comentamos a continuación.

a) En el caso de la recuperación de la empresa Maderera Córdoba, el sindicato de la madera, lejos de apoyar a los trabajadores, actuó con total indiferencia. Los trabajadores se sintieron abandonados por el sindicato, que no se acercó en ningún momento para interiorizarse de su situación.

b) En la Cooperativa Textil CUC (ex Gatic San Martín), el sindicato del calzado se opuso a la formación de la cooperativa y, tras haber negociado con la patronal amenazó a los trabajadores para que dejaran de ocupar la planta, a pesar de que el cierre de la empresa (con seis plantas en todo el país) representaba una fuerte pérdida tanto de puestos de trabajo como de afiliados y aportantes al sindicato,. Anteriormente, algunos de los propios delegados habían sido cómplices del vaciamiento de la empresa, llevándose maquinaria para montar su pequeño taller privado. Con el objeto de evitar el conflicto una vez cerrada la empresa, el sindicato trató de desalojar a los

---

4 [www.uomquilmes.org.ar](http://www.uomquilmes.org.ar)

5 Donde la recuperación también fue encabezada por los delegados sindicales.

trabajadores por la fuerza, sin lograr su objetivo debido a que los trabajadores organizados dentro de la planta resistieron el intento de desalojo.

c) Por su parte la UTA (Unión de Tranviarios Automotor) impidió varias veces mediante el uso de la violencia contra sus propios afiliados los intentos de recuperación por parte de sus trabajadores de empresas de transporte quebradas, como Transporte Río de la Plata y Transportes del Oeste.

Una experiencia que reúne las características de estos dos tipos de intervención sindical es la de la cooperativa FaSinPat (ex Zanón), donde antes de la recuperación el cuerpo de delegados del Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén de la antigua empresa recibía “coimas” por parte del dueño a cambio de no generar ningún conflicto en defensa de los derechos de los trabajadores. La formación de una lista clasista y el triunfo dentro de la empresa fue en este caso una condición necesaria para el éxito de la formación de la empresa recuperada. Esta lista, encabezada por Raúl Godoy, logró incluso ganar la conducción del sindicato regional (formado por trabajadores de cuatro fábricas ceramistas de Neuquén, incluida la recuperada FaSinPat), rechazando numerosos intentos de expulsión de los trabajadores de la planta, no solamente por parte de las fuerzas estatales a partir de órdenes judiciales, sino también por bandas organizadas por el sector derrotado del sindicato. Zanón es un caso notorio de conjunción entre la lucha gremial y la lucha por la recuperación de empresas, manteniendo una estrecha relación entre los trabajadores de la empresa recuperada con las luchas de otros trabajadores, incluso desocupados, y la comunidad del zona.

Si bien el panorama económico de nuestro país ha cambiado con la salida del modelo de convertibilidad, la disminución de los índices de precariedad e informalidad conocidos en la década pasada no logró erradicar el flagelo que tales fenómenos implican para la sociedad. A pesar de ello, la recuperación de ciertos sectores de la economía, que se vieron beneficiados por el tipo de cambio que favoreció el crecimiento del mercado interno en detrimento de las exportaciones, ha permitido la generación de nuevos puestos de trabajo, con la consecuente disminución de los índices de desocupación y por ende el fortalecimiento de los sindicatos, recuperando así estos su capacidad negociadora. Aun frente a la disminución de casos de recuperación de empresas, a las experiencias ya existentes se le suman otras que surgen en un nuevo contexto. Por lo tanto, podemos afirmar que la recuperación y puesta en funcionamiento de las empresas por sus trabajadores se ha instalado dentro del movimiento obrero organizado como una estrategia legítima de lucha para hacer frente a los empresarios que abandonan junto con sus empresas a los trabajadores.

En función de lo señalado y para entender la relación existente entre los sindicatos y la ERT, habría que analizar el marco legal que regula la participación de los trabajadores en las actividades gremiales.

De acuerdo a lo pautado por la ley 23.551 del año 1988, ley de asociaciones sindicales, se considera como tales a aquellas organizaciones constituidas por trabajadores de una misma actividad, un mismo oficio o profesión y que prestan servicios en una misma empresa (artículo 10). Asimismo, dichas asociaciones en representación de sus afiliados pueden asumir como formas de organización los sindicatos o uniones y las federaciones y confederaciones, estas dos últimas en su carácter de organizaciones de segundo grado (artículo 11). Además, la misma ley regula el número mínimo de trabajadores que se requiere para representar a las asociaciones sindicales dentro de los lugares de trabajo. De uno a cincuenta trabajadores corresponde un delegado; de cincuenta y uno a cien, dos delegados, y de ciento uno en adelante, un delegado cada cien trabajadores. También establece que en las empresas con más de un turno de trabajo debe haber un delegado por turno como mínimo y que cuando la representación sindical está compuesta por tres o más trabajadores, debe funcionar como cuerpo colegiado (artículo 45).

Teniendo en cuenta lo establecido por la ley, podemos realizar tres observaciones. En primer lugar, de la legislación vigente se desprende una estructura determinada de representación sindical, constituida por los afiliados de base que se desempeñan como trabajadores; los delegados o la comisión interna de fábrica, dependiendo de la dimensión de la empresa o el número de afiliados; la seccional local del sindicato integrada por todos estos; y, luego, las organizaciones de segundo grado: la federación y la confederación.

En segundo lugar, la participación en la actividad gremial implica el ejercicio de tareas en uno o más niveles de la estructura antes mencionada. Considerando que la mayoría de los análisis se limitan a la dirigencia sindical, cabe señalar que en todos los niveles referidos se despliegan formas de intervención de los trabajadores que muchas veces difieren sensiblemente de las prácticas sindicales de las cúpulas.

Y, en tercer lugar, hay que contemplar que tanto por la estructura centralizada como por el grado de participación de los trabajadores, los conflictos que se suscitan en los lugares de trabajo dependen de una serie de estrategias para ser institucionalizados por la organización gremial.

En tal sentido, cabe esperarse que las empresas más grandes – por tener mayor cantidad de trabajadores – cuenten con comisiones internas que, a su vez, tengan por su número más peso en la decisiones de la seccional; o que, por el contrario, se dé el caso de que las decisiones dependan más de las vinculaciones políticas dentro de la seccional que del número de delegados. Otras veces, la institucionalización puede depender del grado de visibilidad del conflicto. Muchas empresas tienen un significado emblemático para la comunidad en general, más allá del sindicato en sí, debido a su antigüedad en el barrio o por su importancia como enclave económico de la zona.

Como ejemplo podemos citar a la Unión Obrera Metalúrgica, que durante la década del 70 asumió un papel protagónico dentro del movimiento sindical, transformándose en referente para los demás sindicatos en aquellos temas vinculados con la negociación salarial y la prestación de servicios sociales para los afiliados.

Con el cambio en el modelo de acumulación capitalista y la consecuente desindustrialización, la UOM fue cediendo su lugar de preferencia dentro del movimiento. A pesar de ello, la incidencia de algunas seccionales se ha mantenido hasta nuestros días poniéndose en evidencia en las ERT.

Siguiendo con el caso metalúrgico, y de acuerdo con el relevamiento realizado en el año 2004<sup>6</sup> por el Programa Facultad Abierta, el 29% de las empresas recuperadas corresponden a empresas de esta rama, de las cuales el 39% son empresas medianas que poseen un plantel superior a 50 trabajadores.

Según la ley 23.551 estas empresas contarían con comisiones internas conformadas por dos o más delegados. Siguiendo este análisis, podemos ver que en empresas muy pequeñas que constituyen un significativo 36% de las ERT<sup>7</sup>, es muy probable que la acción del sindicato haya estado ausente no tanto por una deliberada política en contra sino por su ya escasa presencia en estos establecimientos de reducidas dimensiones y pocos trabajadores.

Considerando además que el 60% de las empresas relevadas fueron fundadas entre la década del 50 y 70, podemos indagar que hubo una mayor incidencia del sindicato en las mismas. Sin embargo, los pequeños talleres corren con desventaja en este sentido, por lo cual la incidencia del sindicato puede llegar a ser mucho menor en los establecimientos que cumplan con estas características.

Los delegados, como ya hemos mencionado, han cumplido un rol central en la organización de los trabajadores, con o sin el apoyo del sindicato, con el objeto de llevar adelante la recuperación de las empresas.

Su experiencia de activismo sindical, el acceso a la información y los canales de contactos que pueden generar a través del sindicato, les brindan las herramientas necesarias para impulsar el proyecto. Aunque se trate de comisiones internas opositoras a la conducción, el conocimiento adquirido parte de la práctica misma de la actividad sindical.

Sin embargo, la heterogeneidad de los casos no ha recibido siempre la misma respuesta por parte de las comisiones internas, muchas de ellas influenciadas por la cúpula del sindicato, que hasta le han sugerido a sus propios compañeros abandonar la idea de recuperar la empresa o bien han sido corrompidas por la patronal con el objetivo de evitar el conflicto.

---

6 Ruggeri et al. , 2005.

7 De menos de 20 trabajadores.

## Otro modelo de intervención política

Analizada a nivel macroeconómico, la crisis que conllevó al proceso de recuperación de empresas por los trabajadores, como todas las demás crisis cíclicas de la expansión capitalista, se manifestó en tres áreas: la monetaria, la de la mercancía y la de la fuerza de trabajo.

La crisis monetaria siempre se vincula con el problema de la falta de liquidez, expresión de la transferencia de ingresos de los sectores más desaventajados a los sectores privilegiados de la pirámide social, que en el caso argentino tuvo relación con la fuga de capitales al exterior y con el denominado corralito financiero.

En cuanto a la crisis de la mercancía, la misma tiene que ver con la competencia y el desequilibrio ocasionado en el sector industrial, que se traduce en la deslocalización de empresas que optan por migrar a economías con mayores ventajas comparativas y el consiguiente cierre de plantas en el país, o con aquellos casos en que se produce la quiebra de las fábricas por caída de la producción y falta de inversión.

Por último, la crisis de la fuerza de trabajo expresa la situación de agotamiento de la misma. Vale decir, cuando el ejército industrial de reserva se torna ingobernable, y se produce la movilización y el enfrentamiento con los responsables del sistema de explotación.

Del mismo modo, si llevamos un análisis económico al nivel micro, representado por cada una de las unidades productivas, se puede observar la presencia de las tres esferas de la crisis. Primero, se puede dar cuenta del vaciamiento de muchas empresas por la fuga de capitales por parte de los empresarios para llevarlo al exterior o destinarlo a la especulación financiera; segundo, el quiebre de algunas fábricas por la falta de competitividad o por la deslocalización (caso del cierre y reapertura con otro nombre de la misma firma); y, tercero, la consiguiente resistencia presentada por los trabajadores como producto de meses de salarios atrasados, aguinaldos impagos, deudas provisionales, etc.

En tal sentido, puede decirse que lo que se estableció dentro de estos y otros espacios laborales fue una nueva sociedad de grado cero de contrato. Principalmente, teniendo en cuenta lo que había sido el modelo de relaciones del trabajo impuesto por el fordismo, basado en una relación contractual que de alguna manera intentaba establecer una simetría entre las partes, lo que se instaura con el neoliberalismo es un estatuto de dominación al interior de las empresas.

En aquellos casos de recuperación de la fábrica con institucionalización del conflicto, es decir, con una mayor adhesión por parte de la organización sindical, todo este proceso además de poner un límite al sistema de explotación y terminar con la facultad de mando de las patronales, permitió restablecer valores asociados con la figura del trabajador como un ser con derechos que no se resigna a una vida precaria.

Considerando que el trabajo constituye un elemento esencial de la sociabilidad, que permite al trabajador conocer su posición concreta en su medio de actividad y adquirir un saber que lo trasciende en relación a la sociedad que lo rodea, puede señalarse que “el sentido de la empresa recuperada reside en una muy profunda recuperación: la del trabajador a través de la recuperación del puesto de trabajo”<sup>8</sup>.-

Por lo tanto, la recuperación de empresas por los trabajadores tiene que ver con volver a plantear criterios de simetría económica y equidad social, restableciendo el derecho al trabajo como una herramienta para la inclusión de la ciudadanía y el rediseño de la esfera de lo público.

Asimismo, la declaración de utilidad social de la unidad productiva planteada por los trabajadores en la discusión ante las autoridades públicas busca consolidar un proyecto vinculado con los principios del constitucionalismo social que abrió el camino de los derechos colectivos en la historia del siglo XX.

De este modo, los trabajadores intentan construir un proyecto alternativo que trazando el eje en el trabajo propone: la redistribución de la riqueza por medio de la participación en la gestión económica, la democratización de las instituciones políticas partiendo desde el mundo del trabajo, y la transformación del espacio productivo en esfera pública mediante la interrelación con el barrio.

En los años 60, en la Escuela de Manchester se elabora la noción de economía moral para analizar aquellos actos de sublevación y rebeldía de las capas populares contra los sectores privilegiados que, con el objeto de quedarse con los recursos comunitarios, expulsaban a aquellas hacia la marginación y la miseria durante el proceso conocido como la acumulación originaria.

E.P.Thompson señala que la economía moral alumbró las luchas de los pobres contra los poderosos en su intentando de imponer un límite a la codicia y recuperar el equilibrio perdido dentro de las comunidades. Intentaban reconstruir un modelo selectivo, basado en formas de reciprocidad social u obligaciones mutuas, que resistiera la desintegración de los lazos sociales involucrados en los procesos productivos, mientras los mismos pretendían ser erosionados por el liberalismo económico que imponía su razón práctica: la célebre figura del individuo maximizador de las ganancias cuyos beneficios redundan en favor del proceso civilizador de la sociedad burguesa.

Entonces, siguiendo preferentemente a Thompson, quizás pueda decirse que la recuperación de las unidades productivas también se enmarca dentro de una reconstrucción selectiva de un modelo de justicia social que los trabajadores llevan adelante como forma de resistencia frente al nuevo ciclo de acumulación que el sistema capitalista puso en marcha en las últimas décadas.

---

8 Nudos, publicación mensual de las Empresas Recuperadas de la Zona Sur del Gran Buenos Aires, Pág. 14, Julio 2006, Año I, Nº 2.-



## **Tercera Parte**

---

### **Las empresas recuperadas y la autogestión en la Argentina**



## Capítulo 13

### Cambios y continuidades en las empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

*Sabrina Accorinti, Andrea Méndez, Marysol Orlando, Valeria Salvador*

En el marco del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, y en convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), realizamos a fines del año 2007 un relevamiento cuyo objetivo fue elaborar un diagnóstico social sobre la situación de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>1</sup>.

Con los datos obtenidos en el relevamiento como disparadores, e incorporando estudios anteriores del equipo<sup>2</sup>, en el presente artículo realizamos una caracterización de la situación actual de las empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, haciendo énfasis en las formas de organización que asumen las mismas, tanto a nivel interno –de los trabajadores– como externo –el Estado, otras recuperadas, cooperativas, sindicatos, entre otros.

Consideramos que si en su momento la meta a alcanzar fue el logro de la recuperación y la puesta en marcha de las empresas generando nuevos vínculos, las preguntas que se suscitan ahora rondan en torno a las formas de organización convenientes para lograr ser productivas, en un marco de competencia del sistema capitalista en su etapa neoliberal, y ante la trayectoria de organización de los trabajadores en relación de dependencia. Indagaremos entonces en este artículo las modalidades organizacionales que asumen las ERT en torno a la consolidación de la experiencia de autogestión y al logro de una sustentabilidad económica.

#### Las empresas recuperadas en la CABA

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires contaba en 2007 con aproximadamente treinta empresas recuperadas, de las cuales la mayoría se concen-

---

1 El trabajo de campo del relevamiento fue llevado a cabo por Andrea Méndez, Dan Deligsdich, Fernando García, Jonathan Szencis Ferriolo, Lucrecia D'Amato, Mariela Sarlinga, Penélope Mazzoli, Soledad Calderón, Verónica Vázquez, Javier Antivero, Gabriel Clark, Natalia Polti, Pauline Vignaud, Rhiannon Edwards, Vanina Saracino y Marcela Rojas, todos miembros del equipo del Programa Facultad Abierta.

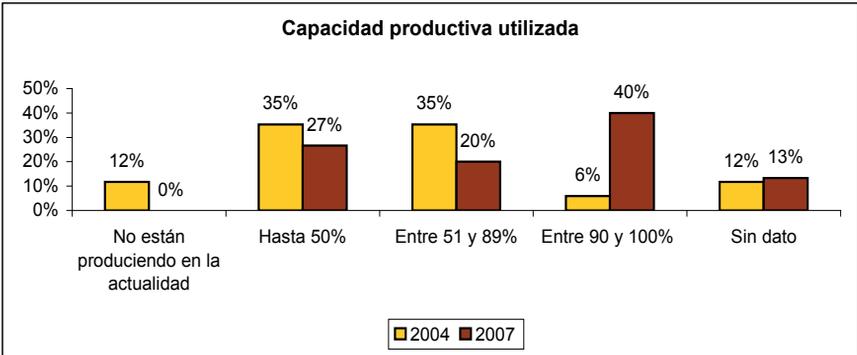
2 Ver Ruggeri et al (2005) y Accorinti et al (2008).

tra en el rubro gráfico y el de alimentación (cinco para cada uno de estos rubros)<sup>3</sup>. Para este artículo, nos centraremos en los datos obtenidos del relevamiento de las siguientes quince empresas recuperadas: 18 de Diciembre (textil), Amigo (comercio), Bauen (turismo), Campichuelo, Chilavert, El Sol, Patricios (gráfica), Cefomar (editorial), Comunicaciones (educación), IMPA (metalúrgica), La Argentina, La Mocita, La Ciudad (alimenticias), La Nueva Esperanza (industria del caucho) y Rabbione (transporte).

### Características actuales de la unidad productiva

Al analizar las características de la unidad productiva de las ERT debemos tener en cuenta el lugar desde el cual parten para poner en funcionamiento la empresa, ya que en su mayoría atravesaron un proceso de quiebra, muchas veces fraudulenta, acompañada de un proceso de vaciamiento. Gran parte de ellas cuentan con maquinaria obsoleta, que en muchos casos fue necesario reacondicionar luego del abandono patronal y en oportunidades hasta debieron conseguir las maquinarias faltantes por dicho proceso de vaciamiento. Asimismo, el ajuste de éstas para la puesta en producción fue necesario por las trabas legales que condujeron a extensos procesos de lucha – que en algunos casos alcanzaron los 17 meses de ocupación<sup>4</sup>. En este sentido hemos observado en el relevamiento de 2004 que las empresas que atravesaron procesos de ocupación, alcanzaban niveles de producción más bajos de acuerdo a la capacidad instalada<sup>5</sup>. Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el relevamiento de 2007, percibimos que aun con dificultades para alcanzar los niveles máximos de producción, en términos generales, la capacidad productiva utilizada actualmente es mayor que en 2004.

Cuadro 1



3 Luego del relevamiento han tenido lugar nuevas recuperaciones: Cooperativa Punto Gráfico, Frigorífico Torgelón, Cooperativa Talleres Unión, Indugraf, Arrufat y Cooperativa de Trabajo Impresora Barracas; siendo en la actualidad 9 empresas gráficas.

4 17 meses en Brukman, 14 en BAUEN, y 10 meses en Patricios y Global, según relevamiento 2004.

5 Ruggeri, Martínez, Trinchero; 2005; Pág. 56 y 57

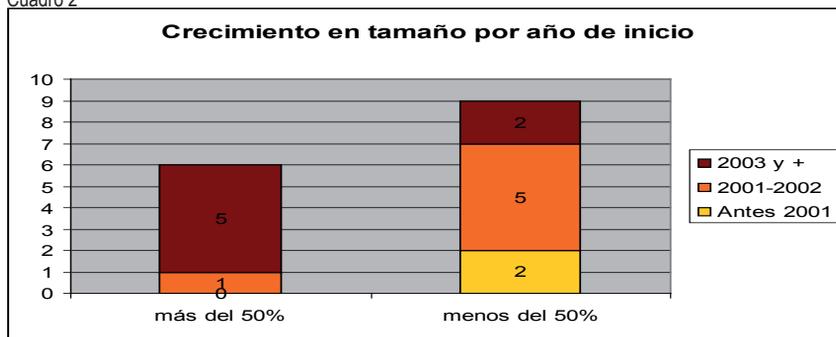
En 2007, el 40% utiliza entre un 90 y 100%, mientras que en 2004 sólo el 6% llegaba a estos niveles. Como contrapartida, en 2004 casi la mitad de las empresas producían a niveles inferiores al 50% de su potencialidad (contando las empresas que no se encontraban produciendo), mientras que en 2007 son sólo el 27% las que producen a niveles inferiores del 50%. (Ver cuadro 1)

El incremento de los niveles de producción ya se percibía en 2004 respecto a 2002<sup>6</sup>. Esta tendencia puede deberse, por un lado, a la recuperación de la actividad a medida que transcurren los años – especialmente en el contexto de crecimiento constante del PBI que se presentó a partir de la devaluación. Por el otro, teniendo en cuenta que el universo de empresas recuperadas en la CABA se ha ampliado, parece ser que las recuperadas más recientes han tenido mayor facilidad para su puesta en funcionamiento, ya que dos de las tres recuperadas entre 2005 y 2006 se encuentran produciendo al 100%. Esto último puede estar vinculado a la mayor facilidad legal con que contaron estas empresas por la modificación de la ley de quiebras y el apoyo que recibieron del resto de las ERT que les aportaron sus experiencias.

Este proceso de mejora también se pone de manifiesto al observar que el 57% de las ERT encuestadas han adquirido maquinaria o infraestructura nueva. Además, hay que rescatar que la mayor parte de las empresas recuperadas aumentó su cantidad de trabajadores. De todos modos, debemos considerar que la mayoría son pequeñas empresas (hasta 50 trabajadores)<sup>7</sup>.

El crecimiento parece haber sido más fácil para las empresas recuperadas a partir de 2003, correspondiéndose con la fase ascendente del ciclo económico. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2



Este crecimiento, a su vez, estaría vinculado con las posibilidades o las limitaciones de las ERT según el rubro al cual pertenecen, lo que dependería de dos situaciones. Por un lado, la capacidad para incrementar rápidamente

<sup>6</sup> Ruggeri, Martínez, Trincherro; 2005; Pág. 72

<sup>7</sup> El 33% de las empresas recuperadas tiene menos de 20 trabajadores. El 40% tiene entre 21 y 50, y el 27% tiene entre 50 y 150 trabajadores.

la producción, lo cual depende de la infraestructura que requiere el sector para ello y, por el otro, su pertenencia o no a los sectores más favorecidos en la fase de crecimiento posterior a la crisis de 2002 –caracterizada por un tipo de cambio alto. En este sentido, las ERT de la CABA que aumentaron su tamaño en mayor proporción pertenecen al sector turismo, transporte, industria del caucho y alimentación<sup>8</sup>.

Teniendo en cuenta este proceso de puesta en funcionamiento, incremento de los niveles de producción y crecimiento en el tamaño de la empresa, pasaremos a analizar qué sucede con la organización de la producción.

Observamos que en el 66% de las ERT se mantienen las mismas áreas de trabajo que en la gestión anterior; incluso en uno de los casos donde no cuentan con las mismas áreas, se manifiesta el deseo de recuperar la estructura previa. Si bien puede pensarse que esto representaría una debilidad en el desarrollo de un proyecto autogestionario, hay que tener en cuenta que mantener las áreas es un logro frente a la pérdida de trabajadores de sectores como el administrativo o el comercial, que generalmente son los primeros en irse al cierre de la fábrica o en el proceso de vaciamiento anterior.

De todos modos, mantener la misma estructura productiva seguramente responde a las determinaciones del sistema de competencia y a la dificultad de transformar el modo de organización de la producción. Los cambios vinculados a un nuevo proyecto socioeconómico se manifiestan más en las condiciones de trabajo y los vínculos sociales que en el aspecto productivo.

Consideramos que los cambios en la producción se deben más a una necesidad que a un proyecto transformador, ya que la experiencia misma de la recuperación responde a la conservación de la fuente de trabajo antes que a la intención del cambio de un sistema de producción capitalista por otro. Sin embargo, la práctica de la autogestión va produciendo transformaciones, dando lugar a acciones que responden a un proyecto político alternativo. En este sentido, una ERT manifiesta que ha cambiado las áreas de trabajo en que se organizaba de acuerdo a una reformulación del proyecto.

En torno a estas cuestiones, podría pensarse cuáles son los aspectos a modificar en la organización de la producción, entendiendo que la misma está estrechamente vinculada al proyecto integral de la empresa. En términos de Novaes<sup>9</sup>, en una ERT se debería dar un proceso de adecuación socio técnica, es decir, poner la tecnología al servicio de un nuevo proyecto impulsando nuevas formas de organización del trabajo acordes a experiencias autogestivas. En este sentido, la adopción de aspectos organizativos propios de la lógica de acumulación capitalista plantea una reflexión en términos de límites y posibilidades de la autogestión. Un cambio en la organización de la

---

88 La evolución del PBI por sector -según datos del INDEC- muestra un mayor crecimiento en los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones y enseñanza, servicios sociales y educativos. También es alto el crecimiento en hoteles y restaurantes y en la industria manufacturera. Dentro de esta última se destaca la industria del caucho y plástico y la industria alimenticia.

9 Novaes et al, 2004.

producción que se da en gran medida es la rotación de tareas, lo cual se manifiesta en el 50% de los casos. Esto muchas veces responde a la necesidad de cumplir con la producción, pero al mismo tiempo expresa la experiencia colectiva, el compromiso y la responsabilidad compartida, en la que todos se hacen cargo del todo.

Respecto de la situación comercial se percibe que cerca del 70% de las empresas recuperadas entrevistadas han conservado antiguos clientes<sup>10</sup>. Algunas explicaciones de esta situación podrían ser el conocimiento previo y la confianza que inspira dicha relación, la falta de una estructura de comercialización para ampliar su cartera de clientes o la percepción de no tener la capacidad organizativa y/o productiva para comprometerse con nuevos y mayores pedidos (lo que implicaría más horas de trabajo, turnos rotativos o diferenciados, contrataciones, compra de materias primas o maquinarias que puede llevar a endeudamientos).

En este sentido, si bien prácticamente la totalidad de las ERT conservan un área de ventas, observamos que no presentan estrategias muy desarrolladas que les permitan una total reincorporación al circuito comercial. Esto podría deberse a que en la mayoría de ellas los trabajadores que recuperaron la empresa son quienes se desempeñaban en trabajos de producción, distanciados del sector administrativo y de comercialización, sectores que en muchas oportunidades quedaron más asociados al sector directivo y “desprestigiados”, en tanto no son visualizados como los que le agregan valor al producto. El bajo desarrollo del sector de comercialización se manifiesta en que en la mayoría de los casos la obtención de los clientes se hace “de boca en boca” y sólo el 10% afirma que su estrategia es mediante un equipo de vendedores. En relación al modo de comercialización, debemos tener en cuenta que existe el debate en torno al hecho de adoptar “hacia afuera” las mismas formas que una empresa bajo gestión capitalista.

Una dificultad que enfrentan algunas empresas recuperadas es tener las ventas concentradas en pocos clientes o trabajar a façon, aunque esto no se expresa en el grueso de las experiencias: un 60% de las ERT manifiesta un bajo grado de dependencia en este sentido.

Además de las dificultades ya mencionadas, las unidades productivas se enfrentan con la cuestión legal como obstáculo para la proyección a largo plazo. Aun con expropiaciones definitivas y temporarias, continúa siendo una limitación en términos productivos por la inestabilidad en la posesión del inmueble y las maquinarias, y la consecuente dificultad de acceso al crédito.

De acuerdo a las situaciones planteadas en lo que concierne a las unidades productivas, percibimos que esta forma de organización colectiva presenta condicionamientos en la práctica productiva, que surgen del hecho de estar insertos en un sistema de competencia capitalista. Esta tensión se manifiesta en la afirmación de Rosa Luxemburgo de que las cooperativas “constituyen

---

10 El 38% de los casos ha conservado a “todos” los antiguos clientes, y el 31% a “algunos”.

un híbrido en el seno de la economía capitalista: una producción socializada pequeña dentro del intercambio capitalista”. (Luxemburgo, 1978:67). A pesar de los condicionamientos macroeconómicos y de las limitaciones al proyecto autogestivo de las ERT, creemos sin embargo que las estrategias políticas y colectivas que han adoptado constituyen una instancia de resignificación y apertura a nuevas prácticas.

## El colectivo de trabajo dentro de las ERT

La característica de estas unidades productivas es que los trabajadores son los responsables de la producción y la gestión de la empresa. La organización del trabajo en este sentido dista de la empresa capitalista tradicional, en la cual los trabajadores en calidad de empleados en su mayoría cumplen con las ordenes que les son dadas; aquí son ellos mismos en tanto colectivo los que toman las decisiones de qué y cómo producir.

En primer lugar podemos decir que en las mismas se reivindica la igualdad, tanto en la cantidad de horas trabajadas como en el monto de los retiros. En la mayoría de las ERT (60%) todos trabajan la misma cantidad de horas. La igualdad en las horas trabajadas había sido ya apreciada en el informe del anterior relevamiento, según el cual en el 70% de las empresas encuestadas de la CABA los trabajadores afirmaban trabajar la misma cantidad de horas.

Por otro lado, como decíamos anteriormente, también observamos una tendencia a la igualdad en torno al monto de los retiros, los cuales son acordados por el colectivo y nuevamente el 50% de las empresas encuestadas adoptan la forma igualitaria. Cabe mencionar que en uno de los casos en que se establece una diferenciación, el criterio utilizado es la antigüedad y por familia numerosa. Esto último, si bien se puede relacionar con el salario familiar, representa una novedad en el sistema de reparto tradicional de las cooperativas de trabajo, relacionada con la tradición obrera de los trabajadores de las ERT.

Una de las explicaciones posibles de este proceso de igualación entre los trabajadores de las ERT en cuanto al retiro involucra a las experiencias de lucha compartidas en la recuperación de la empresa, en donde los distintos niveles de conflictividad plantean la conformación de una nueva identidad como consecuencia de la confrontación con un otro, dando lugar a un colectivo, que necesita consolidarse y cohesionarse para afrontar la lucha. La distribución igualitaria de los ingresos ayuda en este sentido a reafirmar esta nueva identidad, homogeneizar y llevar adelante cualquier instancia de enfrentamiento <sup>11</sup>

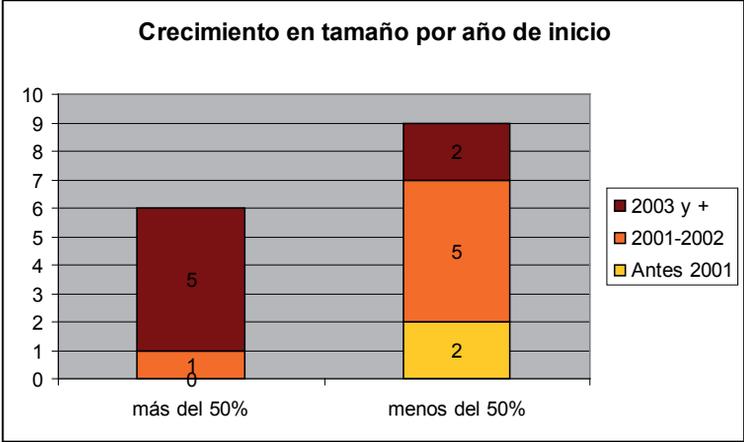
A su vez, tal como mencionamos anteriormente, son pocos los trabajadores de los sectores jerarquizados que sobreviven a este tipo de procesos y son generalmente los operarios de planta quienes resisten hasta el fin del conflicto, lo cual redundará también en la igualdad de los salarios. En relación

---

<sup>11</sup> Rebón, 2007.

con las empresas en las cuales no se establece un retiro igualitario, podemos hacer una lectura considerando el año de inicio de las mismas como cooperativas y el rubro al que pertenecen. Respecto de la antigüedad, podemos observar que la mayoría de las empresas de menor trayectoria como recuperadas (desde 2003 en adelante) se inclinan por una forma de retiro igualitaria, mientras que las ERT cuyo proceso de recuperación es anterior, tienden a adoptar con el tiempo sistemas de retiros más diferenciados. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3



Esto podría responder a que la recuperación económica y el aumento de los excedentes posibilitan el replanteo de los modos de retiro. Durante el transcurso de las primeras etapas en la recuperación de la empresa, resulta bastante difícil conservar estructuras salariales diferenciadas, debido a la precaria situación económica en que se encuentran. De este modo, con el transcurrir de los años, disminuiría la necesidad de igualación existente en los inicios del proceso. En términos generales se observa que, en comparación a 2004, en 2007 es menor el número de ERT que poseen salarios igualitarios (pasando de un 65 a un 50%).

Tal como mencionábamos anteriormente, encontramos una vinculación entre la forma de retiro y el rubro, siendo que las empresas correspondientes al rubro alimentación asumen formas de retiro igualitarias y que tres de las cuatro empresas gráficas realizan retiros según cargo.

Creemos que esto podría responder a los diferentes niveles de especialización de los trabajadores de este sector, en el cual suelen requerirse distintos grados de capacitación y responsabilidad en el manejo de las máquinas. De todos modos, esta modalidad también podría tener origen en la fuerte tradición sindical de los trabajadores gráficos, teniendo un peso importante el reconocimiento del convenio colectivo de trabajo, con remuneración por escalafón.

Otra cuestión a tener en cuenta en la conformación del colectivo está dada por la modalidad de incorporación de trabajadores, ya que en un 57% de los casos analizados se realiza por medio de familiares y conocidos. Esto podría corresponder a las características de la gestión colectiva, ya que los más cercanos podrían establecer vínculos y un compromiso más profundo al conocer el proceso de lucha atravesado.

Por último, una problemática que afecta a los trabajadores de las empresas recuperadas es la dificultad para hacer frente a la seguridad social con las formas actuales de legislación que rigen para ello, dado que las cooperativas de trabajo no tienen una ley específica. Actualmente, los trabajadores de estas empresas deben regirse por la ley de cooperativas en general y las resoluciones 183/92 y 784/92, que indican que para el régimen previsional y la cobertura médica son considerados en carácter de trabajadores autónomos, siendo la cooperativa la que debe responder a ello. A pesar de estas dificultades, más del 60% de las empresas recuperadas de la CABA han logrado cumplir con la cobertura médica y la jubilación a través de la figura del monotributo. Respecto del seguro de trabajo, deben contratarlo de manera particular sin poder contar con una ART, lo cual implica mayores costos y menores beneficios<sup>12</sup>.

Un dato a rescatar es que la cobertura médica y la jubilación están cubiertas en la totalidad de las empresas que han aumentado su tamaño en más del 50%. Esto estaría demostrando que la cobertura de dichos aspectos constituye una prioridad en momentos de crecimiento.

## La Asamblea como modo de gestión

De acuerdo a la ley 20.337, Capítulo VI -con sus modificatorias de la Ley 22.816 del año 1983-, los socios que componen una cooperativa tienen que reunirse anualmente en asamblea ordinaria, con motivo del cierre de ejercicio; también pueden reunirse en asamblea extraordinaria en cuanto lo consideren necesario.

En las empresas recuperadas analizadas, percibimos una particularidad en este sentido, dado que lejos de hacer sólo reuniones anuales, según los datos obtenidos, en un 86% de los casos relevados se reúnen en asamblea como mínimo cada dos meses, siendo más de una vez al mes en el 44% de los casos.

Al indagar acerca de qué decisiones se toman en asambleas, salvo en uno de los casos en el cual es convocada para la aprobación de los balances, encontramos que en el 72% de los casos “todas” las decisiones referentes a la empresa se toman en asamblea, mientras que el resto resolvería en estas instancias las cuestiones “más importantes”. Esto es expresado en frases tales como: “la asamblea toma las decisiones de fondo y las políticas a seguir para

---

<sup>12</sup> Se profundizó en este tema en el capítulo 11.

el mejor desarrollo de la cooperativa”, “las cuestiones más importantes pero no cotidianas, (...) lo que afecta a retiros”, “las de más responsabilidad”.

Sin embargo, a pesar del énfasis puesto en la realización de asambleas, observamos cierta informalidad en los canales de circulación de información, lo que, según creemos, podría afectar la toma de decisiones. En varios casos, son directamente las asambleas las que se utilizan como canal de información, pero también se menciona la comunicación “de boca en boca” o se sostiene que la información “circula permanentemente”, o que es provista en “el momento del almuerzo”. Sólo en algunas oportunidades se menciona la utilización de pizarras, carteleras o fotocopias informativas. Consideramos que este es un ítem a tener en cuenta para las ERT, dado que la informalidad de los canales de información puede llevar a la no información de los trabajadores sobre ciertos temas, obstaculizando o restringiendo la adopción de otras posturas o decisiones, la participación plena y activa o la emisión de opiniones más elaboradas en lo que involucra a la empresa. Resultaría entonces conveniente atender a que la información llegue a todos para que puedan estar en igualdad de condiciones, y en este sentido darle importancia a los canales de información para alcanzar una mayor participación, ya que a veces no alcanza sólo el hecho de reunirse en asamblea para lograr una decisión colectiva de fondo.

Una de las modalidades que podría contribuir en este sentido es la adoptada por una cooperativa que utiliza el horario intermedio de cada turno para que el tesorero exponga las novedades, dando además la opción de que todo trabajador que quiera informar algo que considere relevante pueda hacerlo también en ese momento.

Las asambleas son significativas desde diferentes perspectivas. Por un lado, los ayuda a reafirmarse como colectivo, es un elemento más con el cual reivindican la igualdad, dado que los trabajadores por medio del acto de la asamblea participan de las decisiones de la ERT, al tiempo que reafirman cotidianamente en este acto que son ellos quienes están llevando el control de la empresa, en tanto trabajadores y en tanto colectivo organizado. Por otra parte, es importante recordar que en el momento de la recuperación la mayor parte de los trabajadores que llevaron adelante este proceso fueron quienes se desempeñaban con anterioridad en tareas productivas y no administrativas. Podemos pensar entonces que una vez asumida la gestión, las asambleas ayudan a los trabajadores a poder tomar las decisiones acerca de cómo gestionar la empresa, dado que es una tarea que les era totalmente ajena hasta el momento. En este sentido, el hecho de reunirse en asambleas contribuye así a un aporte colectivo para definir los pasos a seguir, y de este modo compartir las responsabilidades.<sup>13</sup> Las asambleas también pueden pensarse como un elemento de continuidad con las formas de organización obrera, tal como se profundiza en capítulos anteriores.

---

13 Rebón, 2005

Se trata entonces de una asamblea resignificada, dado que los trabajadores de las ERT, lejos de realizar la asamblea estipulada por la ley de cooperativas, se apropian de esta instancia – dándole otra forma y contenido – desde sus años de experiencia sindical y su experiencia de lucha para la recuperación.

## Vinculación con el Estado

La cuestión legal constituye un aspecto fundamental para analizar la relación que las ERT mantienen con el Estado. Los trabajadores manifiestan la preocupación en torno a la falta de reconocimiento legal. Encontramos que, desde el Estado, no se ha avanzado en políticas para el sector que respondan a las necesidades y experiencias reales vividas a lo largo del proceso de recuperación y puesta en marcha de sus cooperativas. No se ha creado un fondo para la ejecución de las expropiaciones, ni se ha sancionado una legislación para las cooperativas de trabajo. Entendiendo además que la modificación de la ley de quiebras resulta insuficiente.

Sin embargo, mediante la movilización de las ERT acompañadas por vastos sectores de la sociedad se ha logrado la sanción de la ley de expropiación definitiva para trece cooperativas y se han frenado varios juicios de desalojo. Por esto, consideramos que la situación legal ha mejorado si se comparan los datos obtenidos en el relevamiento 2004 con los de 2007. Hasta 2004 (debido a que la ley 1529 fue sancionada a fines de noviembre de ese año) sólo el 41% de las ERT habían obtenido la expropiación del inmueble y/o maquinaria; mientras que en 2007 el 60% posee la expropiación (siendo en el 40% de los casos expropiación definitiva) y el 27% se encuentra en una situación más estable porque han podido comprar o se encuentran alquilando el inmueble.

Respecto de la Ley 1529 de expropiación definitiva, cabe destacar que su reglamentación debía efectivizarse a enero del 2008, fecha límite para que el Estado liquidara el total de las deudas generadas por los antiguos dueños. Sin embargo, esta reglamentación ha quedado pendiente, en excepción de la Cooperativa Maderera Córdoba que fue el único caso en que se ha hecho efectiva la tasación y pago a acreedores por parte del Estado. En este aspecto hay que tener en cuenta que la gestión del actual Jefe de Gobierno de la Ciudad ha replanteado la situación de las ERT: Mauricio Macri dispuso evaluar “caso por caso”, reiniciando acciones de juicios de desalojo.

En este marco, la cooperativa de transporte de cargas Rabbione recibió, en noviembre de 2008, la orden de desalojo y posterior remate del edificio, junto al embargo de bienes personales de siete socios fundadores de la cooperativa. Esta medida fue dictada tras declararse inconstitucional la ley de expropiación sancionada en septiembre de 2006, a favor de la cooperativa en un primer intento de subasta judicial. Para esta medida, se argumentó que en la ERT “no se verifica la existencia de una utilidad pública

significativa”<sup>14</sup>. El remate estaba destinado al pago de acreedores, debido a que el Estado no cumplió con el proceso expropiatorio<sup>15</sup>. Los trabajadores han podido continuar con sus actividades, encontrándose actualmente a la espera del dictamen judicial y de un crédito a 20 años que les permita pagar la quiebra.

Otro ejemplo donde se evidencia la debilidad legal a la que está sometido el sector es el caso del Hotel BAUEN que fue reabierto en marzo de 2003 por sus trabajadores. La cooperativa BAUEN recibió a mediados de 2007 una orden de desalojo que beneficiaba a la firma Mercoteles S.A. Esta empresa, vinculada a los antiguos dueños, compró el hotel entre 2005 y 2006 mediante una operación poco clara, siendo su director cuñado del antiguo dueño, Marcelo Iurkovich. Cabe aclarar que el hotel había sido puesto en marcha y estaba siendo gestionado por sus trabajadores al efectuarse estos traspasos de firma. Los trabajadores han resistido el desalojo con el apoyo de otras empresas recuperadas y amplios sectores de la sociedad. En junio de 2008 la diputada nacional Victoria Donda, del bloque del Frente para la Victoria, presentó un proyecto de ley de expropiación del hotel con el aval de trece legisladores nacionales, asentándose en la situación irregular del crédito con el que fue construido el BAUEN y que aún no ha sido cancelado. Según la última liquidación judicial, la deuda con el BANADE (Banco Nacional de Desarrollo) asciende a 8,6 millones de pesos.

Volviendo a las formas de vinculación de las ERT con el Estado, en numerosas ocasiones el motor es el logro de políticas que incentiven económicamente al sector. En este sentido, analizaremos la obtención de subsidios. Observamos que para el año 2007, la totalidad de las empresas entrevistadas declaran haber recibido algún tipo de subsidio. Estos han sido otorgados, en su gran mayoría, por la Subsecretaría de Desarrollo y Producción de la CABA, antes de la gestión de Macri y, en menor medida, por diferentes áreas del gobierno nacional. Si bien la obtención de subsidios ha mejorado respecto a 2004 (cuando el 41% de las empresas encuestadas había obtenido un subsidio y el 24% lo tenía en trámite), no se percibe en la actualidad una política propicia al incentivo de estas experiencias, hecho aun más problemático en el actual contexto recesivo internacional.

Debido a la situación de las unidades productivas descripta, en el 33% de los casos el subsidio ha sido aplicado al mantenimiento de infraestructura y en un 19% para la incorporación de nueva maquinaria. Puede observarse que, además de las mejoras en infraestructura, otro 33% se orientó a la adquisición de insumos o capital de trabajo y un 15% a la inversión en seguridad e higiene.

Es importante considerar que el acceso a estos subsidios no es sencillo, ya que las solicitudes y los requisitos para alcanzarlos presentan numerosas

---

14 Página 12, 11/11/2008

15 No se pudo acceder a líneas de crédito que posibilitaran el pago a los principales acreedores siendo estos, paradójicamente, entes estatales, los bancos Nación y Provincia.

trabas burocráticas que, en muchos casos, las ERT no llegan a cumplimentar debido a un desorden administrativo producto del proceso atravesado y a la falta de personal especializado en el tema. Por otro lado, no podemos dejar de tener en cuenta que las políticas públicas dirigidas hacia el sector se enmarcan desde el modelo de la economía social; a esto responde que se les otorguen montos que fueron planificados para emprendimientos de menor envergadura, los cuales terminan resultando escasos para la renovación tecnológica o la compra de insumos propios de la industria.

Entonces, si bien se han otorgado este tipo de subsidios, no se ha generado una política de intervención en el ámbito crediticio al alcance de las ERT, financiamientos de envergadura de la producción autogestionada, o bien de una fuerte inversión que le permita a las empresas recuperadas alcanzar un desarrollo sustentable.

En este sentido, la intervención del Estado para apoyar a las empresas recuperadas es insuficiente. Más allá de que se hayan generado espacios especiales para el trabajo con estas experiencias y del apoyo que se puede brindar desde estas áreas, consideramos que el Estado no le ha dado el peso necesario para una real solución de los problemas de las ERT. Percibimos que existe una desarticulación entre las áreas dedicadas a este tema, un incentivo económico limitado y ausencia de normativas que acompañen en esta dirección. En este sentido, el rol del Estado presenta incoherencias y contradicciones, por lo que su intervención no representa una solución acorde a las necesidades.

## La articulación de experiencias

En 2007, de acuerdo a nuestro relevamiento, puede observarse que la articulación entre las ERT se mantiene, aunque quizás sea menos orgánica que en los momentos de conflicto. La mayoría de las empresas recuperadas de la CABA mantienen vínculos entre ellas, y un 43% declara conservar relaciones comerciales. Sin embargo, se le brinda una especial importancia a las relaciones solidarias u organizativas, vínculos que pueden pensarse como una estrategia para posicionarse frente al capital concentrado.

Al reflexionar en torno a esto, vemos que una de las modalidades que suelen reforzar la experiencia autogestiva se halla en la conformación de distintas formas organizativas colectivas. Algunas de ellas tomaron relevancia, en momentos de ocupación, desalojos y recuperación de empresas, por la necesidad de apoyo y asesoramiento dando lugar a una lucha en común, a una acción conjunta de reclamos hacia el Estado.

Esta articulación de experiencias se encuentra en varios movimientos que surgieron tanto al inicio como a lo largo del proceso. Además de los movimientos existentes al 2004 detallados en el anterior relevamiento (FECOOTRA; MNER; MNFRT) y ANTA, se conformaron durante 2007 FACTA y La Red Gráfica Cooperativa Ltda.

Entre estas articulaciones queremos destacar la experiencia de la Red Gráfica en tanto percibimos que presenta aspectos innovadores en el proceso autogestivo. Comprendiendo que las ERT se encuentran sometidas a la lógica del mercado, vemos que en este proceso de lucha se han generado innovaciones, es decir, ciertas modificaciones en sus dinámicas económicas y en sus procesos de producción que constituyen una fortaleza frente a la competencia capitalista. En este sentido, se rescata la experiencia de la Red Gráfica, cuyos integrantes comenzaron estableciendo lazos solidarios y, en el año 2007, lograron oficializar esta vinculación. Está compuesta por las cooperativas Campichuelo, Chilavert, Patricios, Ferrograf, El Sol, Cogtal, Gráficos Asociados, Punto Gráfico, La Nueva Unión e Idelgraf<sup>16</sup>, teniendo como objetivo gestionar conjuntamente para potenciarse en lo económico.

Se puede observar también la importancia de la tradición sindical de los gráficos al potenciar esta vinculación, que se manifiesta en el apoyo del sindicato a esta experiencia. Entre las ERT porteñas, sólo un 33% mantiene una relación sindical, porcentaje representado por cuatro ERT del área gráfica y una de transporte. La persistencia de la relación con el sindicato gráfico podría apoyarse en el peso que tiene el gremio en tanto construcción de identidad marcando la actual asociatividad entre los trabajadores del rubro.

Sin embargo, la presente situación laboral condujo a los trabajadores a nuevas vinculaciones, en las cuales no se enfrentan con sus patrones sino que se organizan, en el caso de la Red Gráfica, dentro del rubro para obtener ventajas competitivas, diferenciándose asimismo de las cámaras empresarias ya que esta lógica de articulación posee características cualitativamente diferentes.

Por medio del desarrollo conjunto de la comercialización, la gestión de los recursos humanos y tecnológicos, se apunta a un mejor posicionamiento en el mercado. Consideramos que estos vínculos manifiestan una experiencia de innovación que implica un sustento económico desde lo productivo y lo comercial, como así también en lo político, al posibilitar coordinar en conjunto procesos productivos, jurídicos y financieros. Dentro de las gestiones, podemos incluir la compra de materias primas (obteniendo mejores precios), la socialización de los clientes (de acuerdo a la especificidad productiva de cada cooperativa) y la adopción de estrategias de comercialización y difusión, sumado a la intención a futuro de constituirse como firma editorial y comercializadora.

Asimismo, en las ERT se han dado prácticas de innovación social amparadas desde vínculos construidos con la comunidad y con otras organizaciones sociales. Estas innovaciones se enmarcaron en la conformación de nuevas relaciones solidarias, que se contraponen totalmente a la racionalidad de las empresas capitalistas. Los cambios generados desde estas prácticas lograron sacar a las ERT de la lógica de la administración empresarial, encerrada en

---

16 No todas pertenecen al ámbito de la CABA: Ferrograf está en La Plata, Gráficos Asociados en Mendoza, e Idelgraf en Morón.

la acumulación y renovación del capital, transformando la imagen tradicional de la empresa, aislada de su comunidad, en un novedoso accionar que podemos entender a partir del concepto de “Fábrica Abierta”<sup>17</sup>.

Una forma de apertura hacia la comunidad, supuso la utilización de espacios de las fábricas para actividades solidarias, entre las que pueden verse la conformación de distintos proyectos educativos. Un caso representativo es el de los bachilleratos populares de jóvenes y adultos implementados por la CEIP<sup>18</sup>. En la Ciudad de Buenos Aires funcionan 4 bachilleratos, de los cuales 3 son de la modalidad de bachillerato popular (el de IMPA, Chilavert y Maderera Córdoba) impulsados por la CEIP, y el restante, en la Gráfica Patricios, es un escuela secundaria dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires al cual la cooperativa le cede el uso de las instalaciones. El proyecto está destinado a los trabajadores y a jóvenes y adultos que han quedado excluidos del sistema tradicional de instrucción pública. En consecuencia con los destinatarios estos bachilleratos cuentan con diferentes regímenes de cursada en tres años de duración. A principios del 2008, los bachilleratos de la CEIP fueron reconocidos por el Gobierno de la CABA, logrando así que los títulos que otorguen sean oficiales. Estos proyectos, tienen como propósito la promoción en conjunto de una organización social escolar que estimule a conformar un ámbito de Enseñanza-Aprendizaje autogestionado.

También han funcionado en algunas ERT centros de salud, a través de convenios con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para ser utilizados por el personal de la empresa y la comunidad barrial.

Otra forma de inserción social, que le confirió cierta notoriedad a estas experiencias, se ha dado a través de la creación de centros culturales en los que se organizan espectáculos, talleres de diversas disciplinas, ciclos de música, galería de exposiciones artísticas, charlas y capacitaciones en general, etc. También se abren espacios con otros fines tales como encuentros de discusión política como es el caso del BAUEN, la Radio Gráfica que trasmite desde Cooperativa Patricios y el Centro de Documentación sobre Empresas Recuperadas que funciona en la Coop. Gráfica Chilavert, a cargo del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

Para finalizar, comprendemos que las innovaciones sociales se contraponen a la racionalidad económica capitalista, ya que en términos de costos y beneficios no maximizan las ganancias de la empresa pero sí representan un importante sustento para las experiencias, siendo elementos vitales que acompañan su resistencia y transformación. Podemos entenderlos como una forma de ampliar, además de legitimar socialmente, las instancias y los lugares de lucha.

Actualmente, en un contexto de crisis económica, vemos aparecer varios casos de lucha por la recuperación de empresas que cuentan con la ventaja

---

17 Ruggeri, 2006.

18 Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares.

del conocimiento de las experiencias anteriores. Los trabajadores vislumbran que es posible recuperar y poner a funcionar las unidades productivas desde la autogestión, y para ello cuentan con todo lo vivido en los años anteriores, los movimientos que los apoyan y las ERT que se encuentran en condiciones de aportar a las nuevas experiencias y potenciarlas. Con este plus se ven favorecidas estas nuevas recuperaciones: la posibilidad de contar con las experiencias de lucha y los años de producción autogestiva de las ERT fortalece a los trabajadores en conflicto.



## Capítulo 14

# Empresas recuperadas en Córdoba: memoria y balance

*Adolfo Buffa, Susana Roitman, Carlos Martínez.*

### La especificidad del caso cordobés

El fenómeno de la recuperación de empresas en Córdoba no tuvo el alcance cuantitativo que tuvo en los otros dos grandes conglomerados urbanos e industriales, Buenos Aires y Santa Fe, con los que es posible realizar una comparación. De las más de ciento ochenta empresas recuperadas en el país, los casos que lograron continuidad en la provincia de Córdoba fueron en el sector servicios (tres), siendo el restante de la rama metalúrgica.

Uno de los problemas a plantear entonces es la escasa repercusión que tal movimiento tuvo en la provincia. A pesar de que el contexto general del país involucró un violento proceso de reestructuración productiva y de expulsión de mano de obra, el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores no se vio reflejado en Córdoba, al menos de la manera en que la estructura productiva de la provincia lo hubiese permitido. Podemos decir que la estructura industrial de Córdoba (su sector metalmecánico por ejemplo), si bien menor a la de la provincia de Buenos Aires, es de gran importancia. Sin embargo, los casos de ERT del cordón metropolitano de la provincia de Buenos Aires representaron el 45% de los casos del total nacional<sup>1</sup>, de los cuales solo el 6% no corresponde al sector industrial, mientras que en Córdoba sólo se registró un caso (Pauny) y de características particulares que serán analizadas mas adelante.

El total de ERT del interior representa el 39% del conjunto. Es significativo, pero sólo en forma relativa. En el rubro interior se agrupan casos de las provincias de Santa Fe (los más numerosos), Córdoba, Mendoza, Neuquén, Chaco, La Rioja, el interior de la provincia de Buenos Aires, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy y Tierra del Fuego.

El caso de Córdoba llama la atención ya que también en forma relativa y de acuerdo a su capacidad productiva instalada debería haber más casos de ERT en el conjunto provincial. Lejos de ello, los casos corresponden al sector servicios y gráficos.

<sup>1</sup> Ruggeri et al., 2005:37.

Lo descripto anteriormente puede obedecer a diversas causas.

El sector metalmeccánico liderado por la UOM y el SMATA<sup>2</sup> no generó ninguna política hacia la recuperación de empresas. Tanto la UOM como el SMATA son parte de fuertes organizaciones gremiales en donde no se pudo vehiculizar el tratamiento o al menos la posibilidad de la recuperación de empresas.

No es factible que los dirigentes de los gremios industriales no supiesen lo que ocurría en otros lugares del país. Para el año 2001 y 2002 la práctica de la toma y la recuperación se había desarrollado en gran medida y hasta se habían obtenido una importante cantidad de leyes de expropiación de unidades productivas (aunque ninguna de ellas brindaba una solución definitiva).

Los procesos de recuperación de empresas tuvieron como característica general la participación de dirigentes o ex dirigentes gremiales que encabezaron los procesos de lucha y resistencia. La dirigencia sindical tradicional, en su gran mayoría, no encabezó estos procesos sino que se dieron al margen de las conducciones sindicales y en muchos casos aun con su resistencia

Otro factor importante es que esta experiencia pudo transmitirse de una manera rápida hacia otros puntos del país teniendo primero su base en la Ciudad y la provincia de Buenos Aires. En este último lugar y en el sector metalmeccánico el proceso fue iniciado por un sector orgánico de la UOM (la seccional Quilmes) y luego rápidamente imitado por otros trabajadores. Aunque en el caso de las gráficas recuperadas en Córdoba contaron con el apoyo del Sindicato de Prensa de la provincia, a pesar de esta participación y apoyo gremial el sindicato no pudo intervenir en el armado de otros procesos que condujeran a la recuperación.

La experiencia en nuestra provincia abarca:

1. La Clínica Junín en la ciudad de Córdoba
2. Pauny, ex Zanello, en la localidad de Las Varillas
3. El Diario, de Villa María
- 4.-El diario Comercio y Justicia, de la ciudad de Córdoba

Sin dudas la estructura productiva de Córdoba permitiría un mayor dinamismo que no se produjo en la provincia. Esto pudo deberse a la falta de articulación política de sectores sociales, políticos y sindicales, articulación que se constituyó en una característica común en los casos de las ERT.

Esta falta de articulación y la incapacidad de trasladar la experiencia por parte de los dirigentes de los movimientos de ERT pueden aportar a la solución del problema de por qué en una provincia como Córdoba no se dieron más casos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Se trata de las seccionales cordobesas de dos de los más grandes sindicatos industriales del país. Sobre la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) se desarrolla el caso de la seccional Quilmes, como impulsora de la recuperación de empresas, en el capítulo 12. El SMATA (mecánicos) no llevó adelante en ningún caso una política similar.

Sin dudas, los promotores<sup>3</sup> y transmisores de la experiencia no pudieron insertarse en las estructuras de resistencia política al neoliberalismo que se expresó en otras provincias. Sean cuales sean los factores, lo cierto es que la experiencia de la recuperación no cristalizó en Córdoba y el capital simbólico que pudo ser usado en otros lugares del país no pudo ser utilizado en nuestra provincia.

Estas razones generales fueron acompañadas por particularidades que se dieron en la provincia. Tratando de dilucidar las razones de esta situación, adelantamos algunas hipótesis que dan cuenta de ella.

- El papel del Estado provincial y municipal: el Poder Ejecutivo y el Judicial ejercieron una abierta oposición a las ERT y en casos una represión física a procesos de ocupación de empresas como en la Clínica Halac.
- El papel de los sindicatos: el movimiento sindical de Córdoba en su vertiente clasista y combativa no logró afirmarse en el proceso post dictadura. Luego describiremos la vinculación con los sindicatos que corresponden a las ERT.
- La articulación con los movimientos sociales: no hubo militancia orgánica favorable a la recuperación. Contradiciendo las tradiciones de lucha histórica, no acompañó los cambios políticos que se produjeron a nivel nacional posteriormente a diciembre de 2001.
- El escaso desarrollo de un movimiento de ERT en la provincia y sólo una relación superestructural con los dirigentes de estos movimientos, casi inexistente entre los trabajadores de base. Se mantuvieron a nivel de resistencia.
- El papel de la Universidad pública
- El ambiente de la recuperación: escasa circulación de información y experiencias de recuperación, compromiso militante, etc.

## Análisis de tres casos

En este trabajo discutimos dos aspectos: los alcances de la democratización laboral y de la recomposición entre concepción y ejecución en el proceso productivo a partir de la recuperación de empresas. Esta reflexión se realizará mediante un estudio comparativo entre tres casos de la provincia de Córdoba, analizando las similitudes y diferencias. Previamente

---

<sup>3</sup> Rebón y Saavedra, 2006

esquematzaremos las trayectorias recorridas en el proceso de recuperación, lo que puede hacerse extensivo a la mayoría de las ERT.

Los tres casos bajo análisis son:

- Cooperativa de Trabajo de la Salud Junín Limitada: una clínica gestionada por una cooperativa conformada por 31 trabajadores que funciona desde mediados de 2002.
- Cooperativa de Trabajo La Prensa Ltda.: empresa gráfica editora del diario Comercio y Justicia, con 61 trabajadores gestionando la empresa a partir de diciembre de 2001.
- Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas: cogestionando la fábrica de tractores Pauny S.A. a partir de enero de 2002.

Si bien la cuestión de las ERT se encuadra en la discusión más amplia sobre si es posible construir vínculos de otro tipo en una sociedad capitalista, en este trabajo no nos proponemos discutir el alcance teórico de estas cuestiones (desarrolladas en otros capítulos), sino más bien discutir a partir de lo empírico cuestiones referidas a la democratización laboral.

### **Regularidades**

En la historia del capitalismo han aparecido una y otra vez experiencias de autogestión, pero conviene reconocer como rasgos originales de las ERT aquellos que condensan tres vertientes: movimiento obrero, cooperativismo y movimientos sociales de nuevo tipo.

Las ERT nacieron al calor de formas de lucha propias del movimiento obrero – la ocupación de los establecimientos – pero desbordaron las típicas demandas sindicales; se sumaron a la emergencia de nuevos movimientos sociales, aunque no se articulan desde el territorio sino desde la producción; su origen se aproxima muy poco al cooperativismo tradicional si bien se nutren en sus principios. A modo de conjetura sostenemos que en el proceso de recuperación de empresas podemos señalar una regularidad en su desarrollo y una dispersión en los caminos seguidos.

La regularidad tiene la impronta del contexto. El reguero de quiebras y cierres de empresas de la década del 90 produjo resistencias, algunas diluidas, otras retomadas como movimientos de desocupados. Pero en la efervescencia pre y sobre todo post diciembre de 2001 la “recuperación” de la fuente de trabajo apareció como un “¿por qué no?” que desafiaba el orden naturalizado: ¿por qué no mantener la fuente de trabajo? ¿por qué no hacer nuestra su propiedad? ¿por qué no producir sin patrones? ¿por qué no administrar y gestionar nuestra empresa?. Interrogantes que implican una autorreflexión colectiva sobre lo “establecido” que va creciendo en el tumulto de las batallas compartidas.

Esquematicemos la secuencia cuyos pasos se repiten total o parcialmente en la recuperación de la empresa:

- Desde mediados de los 90 – y en consonancia con el contexto de desindustrialización y de caída del mercado interno – las empresas comienzan a dar claras señales de dificultades en la continuidad de la producción.
- Ante las dificultades el empresario opta por proceder a un vaciamiento sistemático y a maniobras dolosas, precarizando las condiciones laborales mediante atrasos importantes en los salarios, suspensiones, despidos, trabajo en negro, contratos basura.
- Los empresarios intentan proceder al cierre, en la mayoría de los casos con la vista puesta en el mercado financiero o a un nuevo comienzo, con el capital y los medios de producción que extrajeron de las empresas en crisis.
- Los trabajadores toman la empresa para evitar el vaciamiento y la discontinuidad, en el marco de innumerables focos de resistencia que se extienden por el país.
- El Estado en un principio reprime, desconoce, aísla y asume la defensa de los intereses de los empresarios.
- Se instala un proceso deliberativo: organizaciones de diverso tipo sindicatos, asambleas barriales, cooperativas, grupos de derechos humanos, partidos políticos, centros de estudiantes, piqueteros e intelectuales rodean a los trabajadores, comenzando un debate sobre las posibilidades y las perspectivas jurídicas, económicas y políticas de la recuperación. Así se instala el conflicto en la agenda de la sociedad local, a veces nacional e internacional. Crece el proceso asambleario acompañando la toma y la resistencia. Los debates se enriquecen y van más allá de la actividad productiva para involucrarse en una perspectiva política. En este proceso surgen liderazgos nuevos y también deserciones. Los trabajadores realizan en pocos días un aprendizaje político de magnitud donde se vincula la situación particular con la situación general. La formación de este colectivo que establece vínculos nuevos, poco habituales en condiciones de trabajo cotidiano, reviste gran importancia en la resolución del conflicto y la continuidad de la empresa recuperada.
- Se abre una larga etapa complicada y tortuosa de negociaciones y arreglos institucionales que incluyen los aspectos jurídicos, económicos, financieros y organizativos. En la mayoría de los casos esto continúa hasta hoy y produce reacomodamientos que se acompañan con las dificultades y logros en la gestión del día a día de la empresa.
- El eje de la disputa por las empresas se traslada a los ámbitos del Estado, donde lo jurídico y lo económico tienen un papel relevante. El Estado asume un rol condicionado por las circunstancias, entre

la defensa de la propiedad privada como valor fundamental y las demandas del movimiento lo cual se manifiesta en discursos políticos ambiguos.

El lema de uno de los movimientos que agrupa a los emprendimientos recuperados sintetiza esta secuencia: “Ocupar, resistir, producir”.

### ***Democratización laboral***

Con la recuperación de la empresa se produce una apropiación por parte de los trabajadores sobre los medios de producción. En la efervescencia 2001-2002 esto parece marchar de la mano de la democratización laboral. Aunque este concepto puede implicar múltiples interpretaciones, a los fines de este trabajo entendemos como democratización laboral a un proceso no terminado, que alcanza distintos grados y que implica tres elementos: la participación colectiva en la toma de decisiones de gestión, el replanteo del producto y la equidad en las remuneraciones. En síntesis, una apropiación del proceso, del producto y de los resultados económicos por parte del colectivo.

Precisemos algo más acerca de las tres instancias implicadas en nuestra definición.

Decisiones de gestión colectivas: implican una organización del proceso productivo que tienda a recomponer las distancias entre el saber hacer y el hacer. Esto no significa la indiferenciación de tareas ni la imposición de polivalencia y polifuncionalidad tan caras al posfordismo, sino la comprensión de la totalidad del proceso productivo y de la situación de la empresa en cada momento por parte de los trabajadores, que permita debatir estrategias cooperativas en el proceso productivo y establezca mecanismos de participación efectiva por parte del colectivo.

Replanteo del producto: lo producido en las ERT materializa debates que muestran rupturas y continuidades con las empresas anteriores. Si se cuestiona la lógica de la ganancia y se plantean otros vínculos éstos deben dejar su huella en lo producido. Esto es claro de ver en servicios de salud, educativos o comunicacionales. Pero tampoco la manufactura produce artefactos mudos o neutrales. “El artefacto tiene política” al decir de Langdom Winner.

Equidad en las remuneraciones: Se ponen en cuestión las jerarquías y las valoraciones establecidas acerca de las competencias y su relación con el ingreso. Se tienden a achatar las brechas o hacerlas desaparecer en cuanto las reglas para la fijación de los ingresos de los socios son alternativas a las del mercado laboral y contrarias a la tendencia de aumentar la brecha en la distribución del ingreso.

El cooperativismo tradicional resume la democracia en la expresión “un asociado, un voto”. En las ERT, inmersas en su nacimiento en el clima deliberativo, las discusiones de las asambleas populares y los movimientos piqueteros sobre autonomía y participación, sumado a la crítica a las media-

ciones “representativas”, se va más allá, incorporando prácticas assemblearias con capacidad de decisión.

La discusión acerca de la relación entre apropiación colectiva de los medios de producción y democratización laboral es un debate de larga data en las corrientes socialistas y en el movimiento cooperativista.

Por otra parte, desde los discursos de la sociedad del conocimiento, sociedad de la información o sociedad en red, se ha afirmado la desconexión entre propiedad y democratización laboral, sosteniendo que la primera resulta una categoría difusa para estos tiempos y la segunda se logra mediante el abandono de las rígidas jerarquías y separación entre concepción y ejecución propias del taylorismo-fordismo. De estas discusiones podemos formular dos preguntas

¿Son independientes la propiedad colectiva de los medios de producción y la democratización laboral?

¿Es posible la existencia de emprendimientos que sostengan la propiedad colectiva y la democracia laboral al mismo tiempo, y por períodos prolongados en el contexto del capitalismo, cuyas reglas van en sentido contrario?

En relación a la primera pregunta el posfordismo planteó que se podían superar los problemas de rentabilidad del capitalismo de los 80 democratizando la relación al interior de la producción, recomponer las tareas fragmentadas, involucrar al trabajador en todas las etapas de la producción... ¡superar el extrañamiento del trabajador con su producto sin modificar las relaciones de producción (al contrario, exacerbarlas)! Sólo era cuestión de extender los ejemplos a todos los rincones para producir el milagro: un trabajo satisfactorio y bien remunerado en el contexto del capitalismo tardío.

Las críticas al posfordismo que han formulado Gorz<sup>4</sup> y otros han mostrado que la democratización laboral no se puede desarrollar si las decisiones de producción y la definición del producto siguen siendo competencia del capitalista. Partimos pues del supuesto que la propiedad colectiva es una condición necesaria aunque no suficiente para la democratización laboral.

En relación al segundo interrogante se desarrolla nuestro trabajo empírico, focalizado en las ERT de Córdoba.

Sostendremos qué es posible la propiedad colectiva y la democracia laboral en contextos dominados por la lógica del capital, aunque la propiedad colectiva no garantiza por sí misma la democratización laboral. Esto implica que la lógica económica de la ganancia y de la eficiencia está en tensión con la lógica política de la participación y el debate que excede los límites de la empresa para enlazarse con problemas más amplios. Las luchas y la resistencia son un elemento clave en el sostenimiento de la democracia laboral en los términos en que los hemos planteado.

Por otra parte señalemos dos elementos que refuerzan el potencial para la democratización laboral en las ERT, y que la diferencian de otros emprendimientos de la difusa constelación de la llamada “economía social”.

---

4 Gorz, 2004

En primer lugar, el núcleo dinámico de estos emprendimientos nace desde adentro. Esto es, aunque se inspiren y se conecten con otras experiencias, no provienen de ONG, de programas estatales o privados o de partidos políticos, si bien en su decisión de continuidad los respaldos y las alianzas se multiplican.

En segundo lugar, su origen estriba en la necesidad inmediata y sencilla de sostenerse como trabajadores en un medio amenazante para quien carece de empleo. Lo cual significa que no hay una reflexión previa sobre las implicaciones de la recuperación, en términos de desafío al orden establecido. Sin embargo, al andar y en la particular coyuntura del 2001-2002 se abre la posibilidad de una comprensión más amplia del significado de la recuperación, es decir el proceso se politiza.

Siguiendo a Fajn<sup>5</sup>, sostenemos que el proceso de recuperación y la conflictividad asociada se relacionan con el alcance de la democratización laboral de la empresa que se pone en marcha.

Pero la dispersión de los procesos postrecuperación que se sucedieron en el tiempo sugieren la necesidad de estudios comparativos que pongan en juego otros elementos como la experiencia previa sindical y en gestión, el papel de los técnicos, el rol del Estado, el tamaño de la empresa, la posibilidad de insertarse en redes económicas alternativas, las conexiones con los movimientos sociales.

Este trabajo abordará en los tres casos indicados, elementos explicativos que den cuenta de su actual perfil en términos de democratización laboral. Nuestra perspectiva es que la democratización laboral se intensifica en la medida en que el colectivo sostiene el cruce de identidades entre cooperativista y trabajador, a la vez que se abre a los movimientos sociales. Al mismo tiempo, las trayectorias sindicales y las experiencias en gestión previas, así como las características del conflicto inciden de manera relevante en la definición de esa identidad.

### **Tres casos**

Veamos los casos analizados. Sin que en este trabajo se realice una revisión comparativa sistemática, las primeras apreciaciones nos llevan a algunas consideraciones:

En la Clínica Junín no había experiencia de gestión anterior de parte de los trabajadores y tampoco había un colectivo consolidado, ya que quienes condujeron la recuperación habían sido incorporados en los últimos meses a la ex-empresa. Los trabajadores no tenían militancia sindical y el sindicato de la sanidad no apareció como actor relevante, por el contrario, boicoteó el proceso. El conflicto los consolidó como colectivo en la etapa de la ocupación y la resistencia logrando éxitos notorios, pero no resultó suficiente

---

5 Fajn, 2003

para una gestión integral y eficiente, donde se pone en evidencia el déficit del saber de gestión.

En cuanto a los parámetros que hemos definido en relación a la democratización laboral tenemos hoy que, en cuanto a las decisiones de gestión colectiva, los mecanismos de comunicación son deficientes y esto preocupa a sus miembros, quienes se interrogan sobre la manera de consolidar la empresa a la par de lograr democracia interna. Sin embargo, funciona la asamblea como instancia efectiva de decisión colectiva. La preocupación por la horizontalidad aparece en el discurso que retoma las consignas del 2001, y es una caja de resonancias de los movimientos sociales que a su vez la ponen como referente. Se ve como obstáculo que en la búsqueda de horizontalidad se confunden los roles. Pareciera que se hubieran superado las diferencias entre el hacer y el saber hacer, pero en realidad hay una cierta indiferenciación de tareas en algunos ámbitos de la gestión. Es “como una incapacidad de reconocimiento del rol de cada uno de los integrantes de la cooperativa. O sea, yo creo que hay gente que quiere entender todo, cuando quizás no lo pueda entender a todo. Entonces eso hace más engorrosa la tarea del que la está haciendo” – según relata Claudia.

El vaciamiento de la clínica, que era una estructura compleja porque contaba con todos los niveles de atención a la salud, produce una desorganización que se percibe caótica. La puesta en marcha sin recursos condicionó a que sólo se abriera el primer nivel de atención, el ambulatorio. La percepción del colectivo es que se desaprovechan las competencias de los miembros y hay una nostalgia por las tareas previas. Pero se reconoce que la realidad es otra y que el proyecto debe ser reformulado en términos de una oferta de servicios vinculadas a una propuesta alternativa de salud.

De lo anterior se sigue que en, términos de producto, la Clínica lleva adelante un Plan de Salud Solidario, el cual brinda acceso a los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Todo ello origina una tensión, objeto hoy de debate, entre sostener un modelo de salud alternativo y la rentabilidad económica del emprendimiento; entre el imaginario del modelo anterior con las posibilidades abiertas hoy.

En términos de remuneraciones estas son totalmente igualitarias entre los miembros de la cooperativa. La decisión de sostener esta igualdad al interior de la cooperativa, no se ha hecho extensiva a la relación con los profesionales que no la integran. Este es otro de los desafíos que se enfrentan en función de sostener el espíritu que ha animado a la cooperativa desde sus orígenes.

En términos políticos, el colectivo percibe un fuerte deseo de construir una ERT que cumpla con los atributos del “tipo ideal”: democratización laboral, modelo de salud solidaria, recomposición del hacer y el saber hacer, asegurar un ingreso digno y equitativo y seguir participando activamente en

las instancias de movimientos sociales de Córdoba. Así, ubican dos nudos problemáticos como resultado de un taller de autodiagnóstico:

- “Dificultad para poner en funcionamiento a la organización como un todo y poder alcanzar los resultados económicos esperados”.
- “Dificultad para construir una empresa de salud alternativa al modelo vigente, al esquema organizativo anterior, al modelo empresarial hegemónico, dentro de un contexto de gobierno y jurídico desfavorable”

En Comercio y Justicia hay una experiencia previa de autogestión con fuerte participación en las luchas sindicales de los 80. La construcción de un colectivo consolidado en la lucha gremial abreva en dos organizaciones sindicales que han tenido durante el menemismo una actitud combativa: gráficos y prensa. A esto se suman experiencias de gestión. Por ejemplo, frente a un conflicto con la patronal en el año 1988, el resultado fue la cogestión de la empresa en forma transitoria. Esto generó confianza en ellos mismos y aprendizajes en el manejo del negocio del diario. Tanto la experiencia gremial como la de gestión son elementos explicativos de la puesta en funcionamiento sin mayores dificultades después de la recuperación.

En términos de decisiones colectivas en la gestión, las asambleas de socios están restringidas a una ordinaria y anual prevista en el estatuto de la cooperativa. El Consejo de Administración es el que asume las decisiones más importantes.

Con relación a la división de tareas la actividad de los trabajadores gráficos, previa al cambio tecnológico, exigía especializaciones que permitían que el obrero conservara un grado importante de control del proceso productivo. El cambio tecnológico de los 80 implicó la simplificación de categorías – de las diez categorías previas pasan a tres: operarios, encargados y los que hacen otras funciones – y la exigencia de polivalencia. En síntesis: en una empresa mediana, a un colectivo consolidado con experiencia en gestión y sindical no le fue difícil apropiarse del “saber hacer” de la gestión.

También aquí hay equidad distributiva pero ésta no es absoluta: la brecha de remuneración entre los socios es hasta de un 30%. A fin de tener elementos de comparación, las asignaciones de cada uno de los socios son cerca de tres veces más altas que las de la Cooperativa de Salud Junín.

El producto es un diario orientado a sectores profesionales especializados en temas jurídicos y económicos. No hay un replanteo del producto, pero hay un cambio de enfoque: se aspira a una pluralidad informativa siguiendo fieles a los mismos destinatarios.

Por otra parte, la participación de CyJ en los movimientos sociales es limitada y la tendencia por el momento es a crecer y consolidarse como empresa. Ellos muestran el éxito económico alcanzado como el logro más importante de la gestión. Esto condiciona el proceso de democratización laboral. Desde el comienzo del proceso se advierte la tensión entre la lógica

económica y la lógica política. Las palabras de Eduardo, actual presidente de la cooperativa, sintetizan las discusiones que se dieron desde el conflicto: “una postura era la de algunos gráficos y dirigentes sindicales que planearon seguir trabajando así porque sí, a cualquier precio. Ellos querían la toma, literalmente. Esa propuesta fue rechazada de raíz por la mayoría. No llegamos a votarla. Sólo se discutió. No lo vimos viable. Imaginate que el Tribunal Superior (de Justicia de la provincia de Córdoba) es uno de nuestros clientes más importantes. En esa época el diario estaba encapsulado en la justicia, no es como ahora que tenemos más clientes en el área comercial. Si nosotros apoyábamos la toma, íbamos a perder muchos clientes.”<sup>6</sup>

Pauny (ex Zanello) es una gran empresa. En algún momento Zanello tuvo hasta mil empleados y lideró el mercado de tractores argentino. Estos datos nos hablan de la complejidad del proceso productivo. Previo al cambio tecnológico de los 80 los obreros especializados y calificados tenían un cierto grado de control sobre el proceso productivo. En esa década se incorporaron las máquinas de control numérico que implicaron también simplificaciones en las calificaciones, en los oficios. Al tiempo se acentúa la distinción entre ejecución, diseño y gestión. La ejecución queda a cargo de trabajadores polivalentes que pierden así el relativo control que posibilita la especialización; el diseño y la gestión en tensión entre una patronal paternalista al tiempo que innovadora y un grupo de técnicos y gerentes bien formados.

El peso del conflicto en Zanello fue soportado por los operarios, cuyos dirigentes tienen una trayectoria sindical en un gremio que no puede ser caracterizado como combativo: la Unión Obrera Metalúrgica. Los liderazgos provienen de esa militancia sindical y la seccional regional de la UOM resulta clave en las negociaciones que se entablan con el Estado nacional y provincial para la resolución del conflicto. La conformación de la cooperativa de trabajadores articuló a los otros actores – gerentes, concesionarios y municipalidad – y produjo el desenlace cogestionario: la propiedad se distribuye en un 33% para la cooperativa de operarios, 33% para los empleados jerárquicos, 33% para los concesionarios y 1% para la Municipalidad de Las Varillas.

Esta situación condiciona los alcances de la democratización laboral.

En cuanto a las decisiones colectivas de gestión marquemos algunas cuestiones: la cooperativa como miembro minoritario del directorio de la Sociedad Anónima tiene capacidad de decisión limitada. Por otra parte, sólo un núcleo reducido de los operarios integran la Cooperativa. Esto significa que el colectivo de trabajadores no tiene decisión en la determinación de las características del producto, en el proceso productivo ni en la fijación de las remuneraciones. La participación de una Cooperativa en una S.A. es un elemento de debate en el seno de los movimientos de empresas recuperadas. Se cuestiona que una forma democrática como es la cooperativa quede subsumida en la típica organización empresaria capitalista. En térmi-

---

6 Lazzarini: 2005.

nos de organización del proceso productivo sigue en pie la distinción entre ejecución, a cargo de los trabajadores; el diseño, a cargo del equipo técnico y la gestión, a cargo del directorio de la S.A. y que decide sobre procesos y productos.

Esta parcelización es percibida por los trabajadores más como un logro que una restricción en cuanto garantiza la continuidad de la fuente de trabajo y permite sostener su identidad de trabajadores. Nos dice Mario, dirigente del proceso de recuperación: “la continuidad no hubiera sido posible de no dejar intactas las formas de organización que teníamos. En una metalúrgica de Buenos Aires que conocemos en la que se quiere decidir todo por asamblea las cosas no funcionan porque no se sabe como hacerlo”, marcando así una percepción de la participación colectiva en las decisiones, casi como obstáculo a una organización eficiente.

En este esquema las remuneraciones de los operarios se efectúan conforme al convenio metalúrgico. En cuanto al producto, la innovación tecnológica se convierte en emblema de la empresa, recuperando la tradición de Zanello, aunque ahora más imbuida de una racionalidad gerencial. Resulta coherente en este marco que no se cuestionen las características del producto ni el mercado al que va dirigido.

No obstante, la cooperativa Pauny se suma como miembro activo en las instancias organizativas de las empresas recuperadas y apadrinó el surgimiento de una cooperativa de transporte de pasajeros de la ciudad de Córdoba. El crecimiento en dirección al mercado venezolano es percibido por muchos como un compromiso bolivariano y popular. De modo que una vez más es perceptible la tensión entre lo “político” y lo “económico”.

Vale la pena transcribir algunos pronunciamientos de los representantes de los distintos estamentos de la S.A. con respecto a la gestión de la empresa.

Dice Raúl Gaii Levra, presidente de la S.A. (personal jerárquico): “En las empresas hablamos de dinero y el dinero no tiene cara solidaria, puede tener un fin de aplicación solidaria, pero en el fondo, la forma de obtención dista mucha de eso (...) En momentos difíciles hay que sobreponerse a la adversidad y juntos ver como salimos.

En la medida en que hay crecimiento uno tiene que aplicar metodologías correlativas con lo que está pidiendo el momento, porque si no la empresa desaparece”. En tanto Fabián Bustos, presidente de la cooperativa, dice en un reportaje que “en una empresa se puede ser solidario siempre y cuando a uno se le retribuya en algo, porque no se puede ser solidario porque sí, porque por ser solidario se va a dejar en la ruina a los compañeros. La solidaridad va de la mano de que el negocio marche bien. Esto es una empresa y no una sociedad de beneficencia”. En tanto Omar Pérez, gerente técnico y representante de la Municipalidad de Las Varillas, dice que “aquí están representadas todas las partes que involucran la producción y la comercialización del producto. Si están los trabajadores pero falta la parte comercial,

ejecutiva y empresarial que tenga el management de la empresa, es imposible que una empresa salga adelante”<sup>7</sup>.

La experiencia de la recuperación y de la gestión deja sin embargo en Pauny un fuerte “potencial de cambio”.

## Conclusiones

La democratización laboral en las ERT no es un destino inexorable. Tampoco es una posibilidad cerrada. Es un proceso dinámico con matices y diversidades en el cual inciden factores como la consolidación previa del colectivo, la experiencia sindical, la experiencia en la gestión, el tamaño de la empresa, el destino y diseño del producto, el horizonte del proyecto y los factores externos. Sin embargo la posibilidad de direccionarse hacia la democratización laboral lleva a la introducción de la lógica política en el seno de la producción en desmedro de la lógica económica. Es decir, al interior del proceso productivo hay espacio para una política que se proyecte hacia el entorno. Las ERT mixturaron sindicalismo, cooperativismo y movimientos sociales, lo que permitió hacer visibles los planteos sobre la democracia laboral.

Hemos visto desde la Cooperativa de Trabajo Junín Ltda., en donde predominan los rasgos de movimiento social, hasta Pauny, que deviene en una empresa integrada al sistema, con una situación intermedia en la Cooperativa La Prensa, diferencias notables en los alcances de la democracia laboral, tal como la hemos definido.

Para algunos la democratización laboral es un obstáculo para mejorar el nivel de retribuciones. Esta es una pregunta abierta. Avanzaremos nuestros estudios sobre la hipótesis de que sostener la democracia laboral no está reñido con logros económicos en materia de remuneraciones.

Más allá de los alcances de la democratización laboral en las ERT, su constitución es ya un cuestionamiento a la lógica del sistema que supone que la coordinación de la producción sólo está en manos del capital. Constituyen pues una crítica radical al mostrar que es posible funcionar sin patrones y sobre la base de vínculos solidarios, y esto ya es un paso enorme de crítica al sistema.

La visibilidad de su actuación estimula la resistencia de los trabajadores frente a la precarización, el despido, el cierre, el vaciamiento, porque aparece como un horizonte de posibilidad cierta.

---

<sup>7</sup> Las entrevistas están extraídas de la revista “Desafíos Urbanos” de diciembre de 2003 y enero de 2004, más las realizadas por los autores, aún en proceso.



## Capítulo 15

# Innovación social en las ERT mendocinas: la Mesa de Empresas Recuperadas

Mónica Huertas

*“ y así vamos...  
tenemos una frazada que es corta:  
o nos tapamos los pies,  
o nos tapamos la cabeza.”  
(C: 50 años, capataz en CC)*

### La desindustrialización y las ERTs en la provincia de Mendoza

Bien sabemos que en Argentina el neoliberalismo comenzó a establecerse como nuevo modelo económico a partir de 1976, con el llamado Proceso de Reconstrucción Nacional, reemplazando al modelo de sustitución de importaciones implementado hasta ese momento. También sabemos que en la década de los noventa, el modelo se consolidó favoreciendo la instalación de políticas públicas que tendieran a la liberalización y desregulación de la economía y que apuntaran a producir un superávit fiscal que permitiera pagar la deuda externa y subsidiar a “algunos” sectores que adscribían plenamente a las recomendaciones del Consenso de Washington. Pues bien, el proceso de liberación comercial afectó, principalmente, a las PYMES, que tuvieron que competir con productos importados (sin que mediara un control antidumping) y enfrentar “desigualdades” en temas tales como tecnología, créditos y exportaciones. La consecuencia: la destrucción de los encadenamientos productivos, el cierre generalizado de plantas industriales y una alta tasa de desocupación que, a su vez, incidió en la precarización de las condiciones laborales, los bajos salarios y la inequidad distributiva, e incluso, en el rol de los sindicatos.

En Mendoza, estas transformaciones estructurales de la economía tuvieron que ver con una “serie de leyes y decretos que modificaron la forma de intervención del Estado en diferentes áreas, tales como la salud, el desarrollo social, la producción y la distribución de energía eléctrica y agua potable y saneamiento”<sup>1</sup>. Estos cambios condujeron a la profundización de

<sup>1</sup> Cardello, Cortese y otros; FCPyS de la UNCU, 1998.

la fragmentación social y también a la concentración económica de algunos grupos de empresarios mendocinos (Pescarmona, Cartellone, etc.) hasta que en los noventa, cuando el proceso de contracción del sector industrial se profundizó, la merma en la producción repercutió en casi todos los rubros y, en consecuencia, al llegar al año 2001, la tasa de desocupación en Mendoza osciló entre el 10% y el 13,5%. Frente a esta situación que significó la inminente pérdida de fuentes de trabajo, los procesos de recuperación de fábricas mendocinas no se diferenciaron demasiado de los procesos que se fueron dando en todo el país; procesos, con modalidades variadas, en los que los ex trabajadores fueron desarrollando experiencias de autogestión en distintos sectores de la producción.

La provincia de Mendoza cuenta con seis ERTs según datos coincidentes (2007) del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y del Jefe de Proyectos y Desarrollo Cooperativo de la Subsecretaría de Integración, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Mendoza. Éstas abarcan distintos rubros (frigorífico, conservas, producción de ladrillos cerámicos, imprenta), se hallan ubicadas en el Gran Mendoza (4) y en la zona sur (2), y son:

1. Ex Litografías Sanz; Gráficos Asociados (GA)
2. Ex Conservera Demán; Cooperativa Oeste Argentino (OA)
3. Frigorífico La Lagunita (LL)
4. Ex Ballarini; Recuperando lo Nuestro (RLN)
5. Ex Cerámica Cuyo S.A; Cerámica Cuyo (CC)
6. Ex Conservera Alfa; Conserveros del Sur (CS)

Puntaremos ahora, de manera sucinta, algunas coincidencias de las ERT mendocinas con las del resto de país, especialmente Bs. As, y luego marcaremos una importante diferencia.

Primero, la contracción de amplios sectores, las privatizaciones, el crecimiento de unas pocas empresas y la retracción de la PyMES, fueron moneda corriente en Mendoza.

Por ejemplo, los cambios que se fueron dando en la producción frutícola (y vitivinícola) de la zona tuvieron que ver con nuevos agentes económicos nacionales y extranjeros que compraron grandes extensiones de tierras para cultivar, y al mismo tiempo instalaron modernas plantas para procesar la producción, reemplazando a los pequeños agricultores y a las pequeñas fábricas de conservas.

Segundo, hacia el interior de las unidades productivas, las circunstancias que condujeron al cierre y dispararon los procesos de recuperación respondieron a aspectos tales como el endeudamiento salarial, la carencia de inversión en tecnología, el viraje a inversiones en el sector financiero, las deudas impositivas, y otros temas concatenados que llevaron a

la merma de la producción y, a posteriori, a la quiebra y el vaciamiento. La baja – o nula – producción se explica a partir de la carencia de maquinaria adecuada, las deficiencias en infraestructura y la escasa materia prima<sup>2</sup>. Las dificultades en la gestión pone de manifiesto la falta de trabajadores especializados en el área administrativa, por un lado, y la inexperiencia para accionar dentro del mercado, por el otro. Cabe mencionar que dos variables clave que se suman a lo anterior son la inestabilidad legal y las dificultades para acceder al crédito.

Tercero, como rasgo general, todas las ERT asumieron la forma legal de cooperativa de trabajo y lograron una ocupación temporaria; no obstante, una de ellas ya saldó la deuda hipotecaria de la empresa. Las unidades productivas cuentan con una cantidad de trabajadores que oscila entre 12 (en GA) y 40 (en CC), quienes cobran el mismo salario, aunque ajustado a los vaivenes de la producción. Cabe aclarar que la deserción durante los procesos se dio, en la mayoría de los casos, por los salarios/retornos bajos al comienzo, jubilaciones y problemas de salud.

Cuarto, la participación de los sindicatos en los procesos de recuperación resultó escasa, salvo en CC que contó con alguna ayuda del Sindicato de Empleados de Comercio, y en GA que contó con la asistencia del Sindicato de Gráficos. Sin embargo, muchas de las ERT sí contaron con el apoyo de la comunidad, de algunos legisladores, y de estudiantes universitarios.

Y quinto, el compromiso del gobierno de Mendoza con las ERT, desde la percepción de los trabajadores, resultó escaso durante el período 2002-2007 y es casi nulo desde el 2008, luego de un cambio en la orientación política de la administración provincial.

Ahora bien, la gran diferencia o particularidad que le proporciona a los procesos mendocinos una impronta diferente, es la dimensión política, expresada en el rol protagónico de la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza (MERM) que aglutina a la totalidad de las ERT de la provincia. Según lo manifestado por sus miembros, la intención de “intercambiar experiencias y unirnos para pelear por nuestros derechos y actuar en bloque” los llevó a emprender acciones conjuntas en el ámbito local. No obstante, es importante destacar que durante el año 2007, la MERM comenzó a tender lazos con la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) y, durante el 2008, estrecharon lazos con el INAES.

En líneas generales, los integrantes de la MERM coinciden en afirmar que los nudos más problemáticos a los que se enfrentan las ERT mendocinas son: obtener la posesión definitiva, crear un fondo para ERT, sin garantías,

---

<sup>2</sup> En el 2008, tres de ellas estaban produciendo, la cuarta produjo *a façon*, y las dos restantes estaban sin producir.

y poder pagarle a los acreedores para lograr la posesión definitiva de las empresas. Por lo tanto, el accionar en conjunto tiende a encontrar soluciones a estos problemas, emprendiendo y propiciando gestiones coordinadas y organizativas en temas tales como las expropiaciones, el apoyo de la comunidad, los créditos, los subsidios, los préstamos, etc. En pocas palabras, la MERM funciona como motor para impulsar las transformaciones que los distintos procesos requieren.

A continuación presentamos las características de cada una de las ERTs:

### **1. (ex Cerámica Cuyo S.A.) Cerámica Cuyo [fábrica de ladrillos: en producción]**

Esta ERT se halla en el Gran Mendoza, en la ciudad de Bermejo, Departamento de Guaymallén. Produce, en la actualidad, ladrillos cerámicos y otros productos cerámicos para la construcción; y cuenta con 33 trabajadores, aproximadamente. Con una expropiación temporaria, ha tercerizado la administración y comercialización mediante un contrato con otra cooperativa. Según los entrevistados, la ERT vende toda la producción, aunque ésta podría mejorar si la infraestructura para la producción se modernizara. Un problema serio que preocupa a los trabajadores es una hipoteca por una deuda que contrajera la ex empresa con un banco. Este tema es el que deberán resolver pronto, para poder recibir el subsidio provincial que mencionamos anteriormente.

En cuanto a la ERT como unidad productiva, podemos describirla como una empresa autogestionada que surge luego de una quiebra y un posterior vaciamiento. La forma jurídica que adoptan los trabajadores es la de una cooperativa de trabajo que, en la actualidad (2009), está asociada a otra cooperativa que se encarga de lo administrativo, a través de un contrato de asociatividad temporario de 30 meses. De los 58 puestos de trabajo al comenzar el proceso de recuperación quedan 33. La pérdida de los puestos de trabajo se debió a la deserción por sueldos adeudados, por jubilaciones y por migraciones. En cuanto a la incorporación, 5 asociados son nuevos, tres de ellos, hijos de otros trabajadores.

La capacidad de producción mejoró de 700 toneladas (en julio del 2006) a 1400 toneladas (en diciembre del mismo año), y en la actualidad (2007), se vende todo lo que se produce. La ERT compró maquinaria y obtiene crédito de sus proveedores; en cuanto a los insumos, hay un stock para un mes de algunos productos. Todos los trabajadores trabajan 8 horas diarias y, si la producción lo requiere, hasta 10. Los salarios/retornos son todos iguales, cobran por horas trabajadas, y estos pueden variar en función del total de horas trabajadas por jornada.

Con respecto al papel del estado, la ERT recibió algunos subsidios de la Dirección de Cooperativas para el pago de servicios y para saldar deudas de máquinas. Los trabajadores están tramitando un subsidio mayor para saldar

la hipoteca que pesa sobre la empresa, y están pagando un crédito por una máquina que fue comprada. Si bien la ERT fue expropiada temporalmente, por Ley 7451 en el 2005, existe la continua amenaza de un pedido de remate a partir de la hipoteca que pesa sobre ésta. Con respecto a este tema, los trabajadores hicieron un pedido de “detención” de esta acción hasta que caduque la expropiación, por un lado, y están buscando la forma de gestionar la expropiación definitiva, por el otro.

Finalmente, cabe recordar que esta ERT adscribe a la Mesa de ERT de Mendoza que, a su vez, participa esporádicamente en encuentros y jornadas en Capital Federal, e incluso en el exterior (por ejemplo, dos trabajadores jóvenes asistieron a Venezuela 2005). Los trabajadores manifiestan tener escasa o nula relación con otras organizaciones de ERT y sólo acuden a ellas para alguna consulta puntual en cuanto a lo organizativo o legal. Hacia el interior, la ERT cuenta con un Consejo de Administración, pero, según los trabajadores, “las cosas importantes” se deciden por asamblea.

## **2. (ex Litografías Sanz) Cooperativa Gráficos Asociados [imprenta: en producción]**

La ERT, creada en 1948, se halla ubicada en la ciudad de Mendoza y su proceso data de unos 5 años atrás, luego de la muerte del dueño y de una quiebra que ya se había iniciado. En el 2002 los trabajadores recurren a la justicia por sugerencia del Sindicato de Gráficos y con la asistencia de la Dirección de Cooperativas, presentan un proyecto de trabajo para asegurar la continuidad de la empresa e inician el proceso de recuperación adoptando la forma jurídica de una cooperativa de trabajo para luego gestionar la ocupación temporaria por tres años. De los 100 trabajadores que trabajaban, en 1980, hoy sólo quedan 12, más uno contratado; y la mayoría de las deserciones se debió a jubilaciones y otros trabajos.

En la actualidad (2009) producen casi la mitad de lo que producía la antigua empresa debido a la carencia de máquinas adecuadas y de capital de trabajo. No obstante esto, los proveedores son los mismos de la antigua firma y los clientes van desde grandes empresas y el estado provincial hasta el público en general.

Los retornos que perciben se adecuan a las horas trabajadas, que por lo general de 8 a 12 horas diarias, según las demandas de la producción, y no cuentan con categorías diferenciadas. Además, debido al número de asociados, todas las reuniones de consejo cuentan con la totalidad de los asociados presentes.

Cabe agregar que la ERT recibió un subsidio del Ministerio de Trabajo de la Nación para insumos, en el 2006, y acaba de cancelar las deudas hipotecarias de la quiebra de la antigua empresa con el subsidio del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia, articulado por la Dirección de Cooperativas.

### **3. (ex Ballarini) Cooperativa Conservando lo Nuestro [conservera: en producción]**

La ERT se halla ubicada en el sur de la provincia de Mendoza, en la ciudad de San Rafael. Es una conservera que producía tomates en conserva, dulces, frutas secas, etc. El proceso de ocupación atravesó un serio conflicto en el 2005, hasta que en noviembre del mismo año la Legislatura de la provincia aprobó la ocupación temporaria por tres años. Durante el conflicto algunos trabajadores ocuparon el patio de la empresa ya que no podían ingresar a la empresa debido a una fuerte oposición de la jueza que entiende en la causa.

Un 7% de la deuda que llevó a la antigua empresa a declararse en quiebra (unos \$ 54 millones), corresponde a los salarios adeudados a sus 35 ex trabajadores que apelan a esa condición para disputar el traspaso. Sin embargo, más de un 40% pertenece al fideicomiso Atuel, fondos residuales de bancos privados (Buci-Corpanca) más el Central, administrado por BBVA-Banco Francés. Debido a esta situación conflictiva, resulta interesante comentar que los trabajadores se turnan para seguir con la ocupación del patio de la planta original para evitar que se lleven la maquinaria.

Los 34 trabajadores/as de la ERT produjeron en forma mínima y precaria algunos dulces durante un tiempo, pero en el 2008 encararon la producción de triturado de tomate, utilizando una planta alquilada. Esto fue posible con un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para comprar el tomate, las botellas y otros insumos; mientras que el alquiler fue pagado con la producción; por otro lado, el gobierno provincial se comprometió a otorgarles un subsidio para tramitar la marca y mejorar la comercialización.

El proyecto en marcha es auditado por la Dirección de Cooperativas de la provincia, la tarea de control de calidad de los productos es realizada por una escuela de agronomía, y reciben colaboración, en lo referido a la producción, de estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria de la Universidad de Cuyo.

### **4. (ex Demán) Cooperativa Oeste Argentino [dulcera/conservera: producción a façon]**

La ERT se halla situada en Rodeo de la Cruz, en el Gran Mendoza. Surge como cooperativa para resolver la situación legal del proceso de recuperación, luego de un proceso de vaciamiento de la patronal en el 2003; y logra, en el 2005, la ocupación temporaria.

Cuenta con 12 trabajadores, en su mayoría, mujeres. Los retornos que éstos perciben son magros o nulos debido a que la producción es mínima y la ERT no logra ponerse en marcha. Obtuvieron un subsidio de Ministerio de Desarrollo de la Nación para hacer arreglos en las instalaciones y comprar maquinaria, y están tramitando otro, de la Dirección de Cooperativas de la provincia para saldar la deuda de la antigua planta y comprar la hipoteca.

En el 2007 los trabajadores sólo lograron concretar la producción de dulce de membrillo ya que contaban con una reserva de pulpa para producir panes de este dulce. Debemos comentar que la inversión en el rubro conservero es muy grande y muy rápida, debido a la naturaleza temporal de los productos. Por ejemplo, la temporada del tomate es de dos meses- en los que debe ser comprado y envasado- y por lo tanto, los gastos de inversión y producción se llevan a cabo en períodos muy cortos, con cifras muy altas.

### **5. (ex Frigorífico La Lagunita) Cooperativa La Lagunita [sin producción]**

La ERT está situada en la ciudad de Bermejo, en el Gran Mendoza. Antiguamente fue un importante frigorífico líder de la zona que incluso se articulaba con una estación de tren. Cuando se inicia el proceso de recuperación, 7 años atrás, un incendio sólo deja en pie el enorme edificio. No está produciendo en la actualidad, y algunos de los trabajadores de la cooperativa (36, en total) fluctúan para cuidar el lugar, limpiarlo y organizarlo nuevamente.

La situación es difícil porque es la ERT que necesita la mayor cantidad de inversión de dinero. No se remató todavía el inmueble y aunque la deuda no es muy grande, el lugar está totalmente desmantelado. Además, la zona en la que se halla es actualmente considerada zona urbana, por lo tanto, el faenamiento de los animales no se va a poder llevar a cabo en el lugar y tendrán que desempeñar otras actividades asociadas, posteriores al faenamiento: faena menor y embutidos.

Con una ocupación temporaria por tres años, también, desde la MERM, los trabajadores gestionan un subsidio de la Dirección de Cooperativas para saldar la deuda y luego poner en marcha algún sector del frigorífico que les permita iniciar alguna producción.

### **6. (ex Conservera Alfa) Conserveros del Sur [conservera: sin producción]**

Esta ERT se halla ubicada al sureste de la provincia, en Gral. Alvear. La cooperativa cuenta con 20 asociados y se dedica a la producción de dulces y conservas; aunque no está produciendo en la actualidad.

Los trabajadores se hallan en vías de instalarse en un galpón de empaque comprado mediante un subsidio de la Dirección de Cooperativas de la provincia. La antigua planta fue rematada en el 2006 y las máquinas fueron entregadas a los acreedores.

Cabe agregar que, desde el 2007 los trabajadores gestionan un subsidio para resolver el problema de las máquinas, y que el proyecto de compra del galpón incluye un espacio en el que funcionará una sede de la Universidad de Cuyo.

## La innovación social y la Mesa de Empresas Recuperadas.

Al examinar los procesos de las distintas ERT de la provincia de Mendoza teniendo en cuenta la experiencia de los trabajadores con la realidad que los interpelaba, advertimos que mediante una red de interacciones sociales los trabajadores encararon las numerosas transformaciones que requiere la autogestión de sus empresas, y cambiaron, al mismo tiempo, la relación capital-trabajo. Analizaremos, a continuación, algunas de las transformaciones innovadoras más importantes, deteniéndonos en la Mesa de ERT como el rasgo más distintivo de las ERT mendocinas.

### ***Nueva división del trabajo***

Hacia el interior de las ERT mendocinas, una de las importantes transformaciones encaradas por los trabajadores es la nueva división del trabajo. Esta nueva división, producto de la necesidad de cubrir todas las áreas de la ERT, constituye una innovación que hace que muchos de los trabajadores que antes sólo se encargaban de la producción, pasen a hacerse cargo de la gestión, o bien cumplan con múltiples tareas. Un capataz, por ejemplo, se ocupa de comprar combustible, controlar las salidas de los productos, hacer tareas de mantenimiento (los domingos), recibir a proveedores y llevar un control de los gastos para la producción y de lo cargado en los camiones (lo vendido).

Otro ejemplo es el de los encargados de interactuar con agentes del gobierno, hacer los escritos para petitorios, proyectos, pedidos de subsidios, acudir a bancos y reuniones. Así, uno de los grandes cambios que la autogestión demanda de los trabajadores es el de pensarse desde un lugar de gestión, como dueños de los medios de producción, y actuar en consecuencia en aspectos relacionados con la forma de encarar la producción, lo legal, lo comercial, lo administrativo. Se trata de aprender desde la experiencia, el ensayo y el error los nuevos saberes y resignificar los anteriores. “Después de 15 ó 20 años en relación de dependencia, cuando en lo único en que uno se preocupaba era en trabajar y cobrar” nos decía C de CC, “el hecho de ser jefes, gerentes, empleados, gestores, no es tarea fácil, más bien un gran desafío”.

Así, podemos decir que en esta nueva división, la gestión empresarial es, en primer lugar, un terreno en el que la mayoría de los trabajadores ha tenido escasa o nula experiencia; algunos intentan aprender y se esfuerzan por hacerlo, otros, tercerizan la tarea. Este tema dio lugar en algunas ERT, al acercamiento de un “socio” que cumplía esa función administrativa y aportaba, también, dinero; aunque, luego, la administración en manos de estos personajes fracasó pues seguían la lógica de una empresa capitalista, y asumían la conducción de la empresa (no de la producción, reservada a los trabajadores) con la sola intención de obtener ganancias u otros beneficios.

En otras empresas, como en CC, la tercerización dio lugar a un contrato con otra cooperativa de trabajo que se ocupara de lo administrativo y la comercialización, pero bajo el control de los trabajadores. En segundo lugar, como la necesidad primordial de una ERT es ponerse en marcha, las acciones desde la gestión empresarial se centran en dos objetivos importantes: capitalizar la ERT y “despejar” la situación comprometida en que se halle.

La capitalización de la ERT implica reinvertir y reestablecer líneas de crédito para comprar insumos y maquinaria. Los pasos que vemos repetirse son: lograr algún subsidio provincial o nacional, comprar alguna máquina que a su vez sirva de garantía para sacar algún crédito, que a su vez sirva de respaldo para pedir otro. En cuanto a las trabas legales, la gestión también significa tramitar la expropiación, prorrogar hipotecas, presentar escritos cuando aparecen obstáculos en los legajos, etc. Sin embargo, más allá de quiénes se hacen cargo de lo empresarial o administrativo, y de cuáles son sus prácticas, lo innovador lo constituyen los mecanismos sociales que se ponen en funcionamiento en una empresa que sigue operando en el contexto del mercado.<sup>3</sup> Estos mecanismos siguen una lógica que se aparta del modelo capitalista, en aspectos tales como: la socialización de la información sobre los pormenores del proceso de recuperación y de la capacidad productiva (temas antes vedados a los trabajadores), o la solidaridad, que se puede explicar con el siguiente testimonio:

“(…) Vamos a incorporar más gente, tenemos que incorporar más gente. Y si llegamos al tope de la producción podemos trabajar 60 familias adentro, más 15 camioneros que viajan, más 10 que nos traen la tierra, que son más familias relacionadas de forma indirecta.” (CC; G: 51 años, presidente)

### ***Producción colectiva***

Pasamos ahora a la producción. La mayor parte de las ERT mendocinas comenzaron su actividad mediante el trabajo a *façon*, una forma “tercerizada” de producir para otra empresa del mismo rubro que tomó el trabajo. También algunas producen “por encargo” y esto consiste en que el cliente adelanta el capital necesario para que la empresa compre los insumos que le faltan para elaborar el producto, aunque esto les signifique un margen ínfimo de rentabilidad. Estas formas de producir les permitió (a algunas) y les posibilita (a otras) poder entrar nuevamente a competir en el mercado y ganar credibilidad hasta tanto su situación legal les permita ofrecer otras garantías: hecho que a su vez les facilitaría la gestión de algún crédito.

Los dispositivos sociales a los que apelan son los de relacionarse con otras empresas del mismo rubro, contactarse con algunos clientes que estén dispuestos a adelantar el dinero antes de obtener el producto, o bien reiniciar (y “conquistar”) relaciones comerciales, basadas sólo en la palabra

---

<sup>3</sup> Ruggeri, 2004.

comprometida, e incluso acudir a proveedores de insumos que estén dispuestos a aceptar pagos diferidos, sin garantías.

“(…) Y ahora la credibilidad que tenemos es otra, antes no nos fiaban ni un centavo, ahora, este hombre que vino [se refiere al proveedor] por ejemplo, si no le pago, sabe que la semana que viene le voy a pagar; el de la tierra, también. Conseguimos casas para comprar los aislantes, y antes no nos fiaban, y ahora saben que no los vamos a estafar.” (CC; C: capataz 50 años)

Otro aspecto que vale la pena mencionar es que la inserción de los trabajadores en todas las áreas de las ERT, hace que la producción sea encarada desde una lógica distinta, es decir, teniendo en cuenta todas las variables que inciden en el proceso de desarrollo de la empresa: los costos, la falta de crédito, la precariedad de las máquinas, la forma de comercializar los productos, los salarios justos, la ausencia de apoyo sindical, la escasa experiencia en lo administrativo, las relaciones sociales, etc.

“(…) porque a veces, no sé, estás enfermo y tenés que ir a otro sector, o te jodiste un brazo y... eso va en uno. Si a uno lo llevan a otro lado y uno tiene la predisposición de aprender lo que se hace ahí, lo aprendés... si el maquinista no viene, el que sabe manejar, no tiene problema. El que sabe, va y lo hace (...) En el taller se arregla todo, está el electricista, por ejemplo. Ahora hay dos personas que están encargadas de arreglar las bandejas, ¿no es cierto? Por ahí se desuelda algo y van ellos y lo arreglan. Y a veces la misma gente que está en la máquina, porque hace tantos años que están ahí, que ellos saben, paran dos minutos y lo arreglan. Casi todo lo arreglan entre la gente del taller y de la máquina, porque se necesita... bah... acá todos nos necesitamos con todos. Vos terminás cargando acá y después te vas a trabajar para allá.” (CC; D: 25 años, “gente de los hornos”)

En el registro anterior podemos percibir dos aspectos, íntimamente relacionados: la producción colectiva y el conocimiento técnico. Se trata de producir entre todos, y esto significa cubrir distintos puestos en distintos momentos para que la producción no se detenga. Los mayores, aportando el conocimiento técnico necesario, fruto de muchos años de trabajo; los jóvenes, aportando la predisposición y la ductilidad para moverse en los distintos puestos, aunque cuenten con apenas algunas pocas experiencias en el área.

### ***Nuevas relaciones laborales***

En las empresas capitalistas, la organización del trabajo está mediada por un gerente, sin embargo, en las ERT, esta organización adopta una nueva alternativa, la de estar mediada por formas horizontales de organización. En este sentido, hablamos de relaciones laborales alternativas a la explotación capitalista y nos estamos refiriendo, por ejemplo, a la no jerarquización de los puestos de trabajo que implica que todos los miembros de la ERT resul-

tan igualmente importantes independientemente de la tarea que desempeñen (administración, producción, comercialización, etc.).

“(…) Cobramos por horas trabajadas, todos igual. (...) Se trata de que los sueldos no se toquen. Cuando hay una buena producción, se separa plata, porque si hay un imprevisto está eso, de reserva....porque si no, vamos a tener que bajar los sueldos y va a ser para problemas. Entonces está ese margen y los sueldos no se tocan. Al contrario, desde que yo estoy acá, siempre han ido en aumento, nunca se bajaron. Eso se respeta mucho... porque uno se acostumbra a un sueldo y sacas un crédito, etc. ¿y después, qué hacés? Eso fue una de las cosas que se hablaron siempre, desde un principio.” (CC; D: 25 años, “gente de los hornos”)

Carlos Martínez<sup>4</sup> sostiene que “la relación capital/trabajo queda suspendida y se verifica la posibilidad del trabajo de autovalorizarse como hasta ayer se valorizaba al capital. (...) En este sentido el proceso autogestivo adquiere no sólo relevancia económica sino relevancia política, al reificar al trabajo como creador de valor y situar al capital por fuera del sistema de valor generado en una unidad productiva.”

En lo que respecta a la democratización en la toma de decisiones, creemos que este rasgo instala una nueva forma de participación de los trabajadores en todas las instancias que va atravesando la ERT –que son muchas y que la mayoría de las veces no involucra sólo la producción, sino otros temas más conflictivos. Por ejemplo, aceptar, o no, la ayuda de un “socio” para poder seguir adelante, hacer un fondo de reserva para imprevistos, retrasar el pago de las quincenas e incluso resolver conflictos internos que se manifiesten en el proceso de la autogestión.

“(…) Aparte, si no trabajamos, no cobramos; aguinaldo, vacaciones... lo tenemos que producir nosotros. Nos pusimos de acuerdo y en lo que cobramos mensualmente tenemos un porcentaje de aguinaldo, de vacaciones, para obra social, seguro de accidentes. No tenemos como antes, cuando trabajábamos en relación de dependencia, que estábamos pensando en aguinaldo, salario familiar... ahora, día que no trabajamos, día que no cobramos.” (CC; C: capataz 50 años)

Al mismo tiempo, esta posibilidad de relacionarse entre todas las áreas desde la horizontalidad, significa una modificación al modelo de producción capitalista, un modelo con áreas claramente jerarquizadas, en el que las decisiones son tomadas por unos pocos, en la cima de la pirámide del poder dentro de la empresa.

El lema del cooperativismo “un hombre, un voto”, sirve para sostener la idea de horizontalidad en las relaciones dentro de la ERT y así alejarse bastante de una empresa capitalista típica. Sin embargo, tal como lo expre-

---

4 2006

sa el testimonio anterior, existen otros dos aspectos clave que llevan a que los trabajadores asuman roles de igualdad dentro de la ERT: la equidad en el valor de la hora de trabajo y el respeto por las decisiones tomadas en asamblea o en las reuniones con respecto al tema de salarios/retornos<sup>5</sup>. Esto también es un gran cambio ya que los salarios de una empresa capitalista están diferenciados de acuerdo a una jerarquía, y el llamado costo patronal implica no sólo los retiros de los empresarios, sino también las comisiones, los sueldos gerenciales, las consultoras, etc.

Por último, nos interesa destacar la presencia de una variable importante: la precariedad en la que se desarrolla el proceso de recuperación. Las instalaciones y las máquinas de muchas de las ERT están deterioradas, producto de largos años de desinterés por parte de los antiguos empresarios y del posterior abandono del lugar. Si a esto se le agrega la falta de recursos, la única opción posible es que los mismos trabajadores se encarguen de modificar la situación. Muchos de ellos, luego de más de quince años en un puesto, conocen muy bien cómo funcionan las máquinas y se ocupan de mantenerlas en el mejor estado posible, de comprar los repuestos, e incluso de repararlas en horarios en los que no perjudique la producción. Cabe agregar que otros actores sociales, como los torneros, bobinadores y electricistas pasan a formar esa red externa que se relaciona con la ERT, y que de alguna manera también depende de, y sostiene, en forma indirecta, la conservación de esta fuente de trabajo.

“(…) Nos hace falta plata para arreglar los secaderos, arreglar la máquina que corta, es decir, la que produce el ladrillo; eso es lo más urgente. Bueno..., tierra para hacerlos, también. Son tres cosas: primero arreglar la máquina, de a poco, porque no podemos pararla del todo... y eso lleva más o menos dos meses, y hay que hacer bandejas -traemos 1 ó 2 personas que suelden-, y después los secaderos, con eso se mejora la producción, pero muy mucho. La máquina hay que arreglarla toda. Desde la tolva donde cae la tierra hasta donde sale el ladrillo, todo.” (CC; D: 25 años, “gente de los hornos”)

Tenemos, entonces, la adecuación de la tecnología a las condiciones de precariedad de las ERT, y a su vez, la adecuación de la producción a la tecnología existente. En el caso de CC, por ejemplo, la descarga de los ladrillos de los hornos debe hacerse en forma manual, esperando que los mismos estén lo suficientemente tibios como para manipularlos; todo esto debido al hecho de no contar con una máquina que los transporte, calientes, a un lugar de enfriamiento, dejando libre el horno para la próxima horneada. Por esta razón, rechazan pedidos de ladrillones (un tamaño especial) ya que esto les significaría más tiempo de enfriamiento y menor disponibilidad de los hornos para otros tamaños, y por lo tanto, menor rentabilidad. En GA, las impresiones que requieren manos de barniz no se toman como trabajo ya

---

<sup>5</sup> En las cooperativas no hay empleados: sí hay asociados; tampoco hay salarios: sí hay retiros/retornos.

que las barnizadoras están completamente rotas, y en cuanto a los otros tipos de impresión, sólo toman pedidos en los que la producción pueda resultar competitiva. Es decir que las adecuaciones no se dan sólo en la forma de producir, sino también en la de comercializar los productos.

En pocas palabras, sin la disponibilidad de los trabajadores y mecánicos para reparar las máquinas, sin la adecuación de la producción a las posibilidades de su comercialización y de la infraestructura, la precariedad manifiesta en estas ERTs habría resultado un obstáculo imposible de salvar.

## La Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza

En esta parte centraremos nuestra atención en la MERM, una entidad que agrupa a todas las ERT de la provincia y que se constituyó como tal para aunar experiencias y actuar en forma conjunta a nivel provincial y nacional. Esta innovación social, entendida, en este caso, en términos de creación e implementación de un instrumento que sirve a los intereses del grupo que la conforma, representa, a nuestro entender, una importante herramienta política. Por esta razón, ahondaremos en la función política y social que cumple, describiremos su papel dentro del espectro político mendocino e intentaremos reflexionar acerca de todo lo que esto signifique.

El acercamiento de los trabajadores de las ERT mendocinas surgió desde las relaciones sociales que estos trabajadores habían entablado por transitar caminos paralelos, que en ocasiones se conectaban y cruzaban. Las dos ERT que primero se pusieron en contacto fueron las que ya llevaban un par de años recorriendo el proceso de recuperación (GA y CC). Según cuentan los relatos de los trabajadores, la situación legal de ambas era comprometida (usurpación, acreedores, etc.), y la producción, mínima. Los procesos habían estado minados de contratiempos y frustraciones, debían encontrar la forma de capitalizar todas las experiencias y sacar provecho de lo aprendido. Esto significó que aquellos con más práctica en el proceso de recuperación (CC y GA) socializaran lo vivenciado y luego emprendieran un accionar conjunto.

Entre las actividades de la MERM en el presente (2009), cabe destacar las reuniones semanales o quincenales, en las que se informa a las otras ERT acerca de los procesos individuales, se intercambian opiniones y se sugieren pasos a seguir. El diálogo grabado en una reunión de la MERM que transcribimos a continuación, así lo expresa.

“K (38 años; OA): Bueno, esta semana hemos estado con el abogado para ver cómo está esa deuda, la sigue manteniendo el banco, el Standard Bank, ahora, y no ha habido cambios. Me contacté a Bs. As. y de ahí me mandaron a un estudio jurídico de la calle Perú. Fui al estudio (...) me dicen que algunas hipotecas el banco las vendió, pero de todos modos, las que haya vendido, las maneja ese estudio también (...) luego me piden una propuesta. Yo les cuento que el gobierno tiene un tope para darnos y no podemos pasarnos de ese tope.

J (56 años; GA secretario): Tenés que aclararle que tienen 200 mil y ahí tienen que incluir los honorarios, si no van a quedar con una deuda.

K: Yo le aclaré que no somos un grupo aislado sino que trabajamos dentro de una MERM y que estamos en contacto... y si necesitaba otro dato, que me lo pidiera. También le dije que podía venir con algún abogado, pero me dijo que no iba a hacer falta.

J: Dale, armá todo porque esa es la única forma de exigirles a los de la Dirección de Cooperativas que apuren las cosas; pero si vos no llevás todo, entonces no podés exigir nada. En el convenio con el banco tenés que poner la cifra que las partes acuerdan, y un plazo para hacer el pago, por ejemplo, nosotros pusimos una fecha: 30 días después de la firma del convenio, y eso después te sirve para exigir a la Dirección de Cooperativas el dinero.”

Puntualmente, la innovación que significa la socialización de lo aprendido tiene que ver, por un lado, con aprender y transmitir la forma de: peticionar a las autoridades nacionales, provinciales o municipales, presentar proyectos en la legislatura, tramitar subsidios, seguir la causas judiciales, recurrir a abogados para hacer presentaciones en los expedientes, conseguir distintos subsidios nacionales o provinciales (para insumos o maquinaria, por ejemplo).

Sin embargo, también se relaciona con el intercambio de otras experiencias:

“G (CC presidente; 51 años): (...) después de las corridas con el banco, cuando llego a la fábrica veo a todos sentados, pienso: terminaron. No, no habían trabajado porque creyeron que no iban a cobrar. Todavía no sé quién les dijo que no les iba a pagar. Perdimos la producción. Al otro día hicimos una reunión y saltó que había bronca porque había mandado a una reunión de cooperativas a unos, y no, a otros... en fin... una huevada. (...) uno les habla y les explica, y todo está muy bien... pero después cambian, y algunos, si faltan, te traen certificado médico trucho. Igual, cuando pisan el palito, yo los suspendo... yo sé que cuando las cosas empiecen a andar mejor se van a dar cuenta, pero ahora, no pasa.

J (56 años; secretario GA): Es que la juventud no entiende muchas cosas, si no han estado en el oficio o han tenido una experiencia dura, no lo entienden. Es que tenemos que capacitarnos todos para que la gente vea lo que es una cooperativa, cada uno en su puesto de trabajo, y que la gente vea eso. Es difícil pasar de ser empleado a socio o dueño.”

Es decir, experiencias relacionadas con todos los otros aspectos que involucra la autogestión: nuevas relaciones laborales, conflictos internos, articulación con la comunidad y el estado, formas de producir, formas de administrar, formas de comercializar, etc.

La MERM funciona en el ámbito local, pero también en el ámbito nacional. En este último, los trabajadores se vinculan con otras empresas

recuperadas en Jornadas y Encuentros Nacionales para mantenerse al tanto del hacer de las otras ERT del país. En la actualidad (2009), debido a cambios en el signo político del gobierno de la provincia y de funcionarios en el Ministerio de Desarrollo Social, la MERM estrechó lazos con el IINAES para poder lograr en el ámbito nacional aquellos subsidios que la provincia les retacea.

Las ERT de la MERM también forman parte del ANTA (Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados), una organización que intenta nuclear a las ERT y los micro-emprendimientos a “manera de sindicato”, dice J. de GA.

En el caso de GA, el hecho de conectarse con otras ERT del mismo rubro a nivel nacional, les posibilita acceder a la Red Gráfica organizada, por ejemplo, para trasladar los pedidos de trabajo de una ERT a otra ERT, en el caso en que la primera no pudiera cumplir con el pedido por razones de tiempo, infraestructura, o maquinaria, y también para comprar insumos en cantidades mayores y a mejor precio.

El ANTA es percibido como un espacio en el movimiento nacional que, al mismo tiempo, les permitió acceder a conexiones con otras ERT del mismo rubro, a una asistencia técnica y a la posibilidad de sindicalizarse y contar con una obra social. En este sentido, adherimos a la idea de que “muchas experiencias de empresas recuperadas que han perdido vinculación política con otros sectores se han visto afectadas notoriamente en una baja calidad de su proceso político autogestivo.”<sup>6</sup>

Ahora bien, creemos que uno de los pilares que sustenta la lógica de la MERM es la solidaridad social. Ésta está presente en los relatos que cuentan cómo se originó la MERM, pero también lo está entre los trabajadores de una misma ERT y en la relación de la empresa con su comunidad. En este sentido los trabajadores encararon acciones concretas: un proyecto presentado en el ministerio de trabajo de la provincia para la instalación de una escuela de artes gráfica en GA, prácticas de una escuela agrotécnica para el procesamiento de dulces y conservas en RLN, y una obra de teatro que cuenta la historia de una de las ERT en CC. Como en otras ERT, la apertura de actividades solidarias serviría para emprender una devolución agradecida a la comunidad que los apoyó, o bien para generar legitimidad social al proceso, reforzando la capacidad de presión a los poderes políticos y al sistema judicial<sup>7</sup>.

El otro pilar que encontramos – y que se retroalimenta en la Mesa – es la convicción, la certeza de que el camino que transitan es el correcto. Un camino o “un proceso social en el que elementos no-técnicos (valores, moral, convicciones, intereses y presiones económicas) desempeñan un papel decisivo en su génesis y consolidación.”<sup>8</sup>

---

6 Martínez; 2006.

7 Martínez; 2006.

8 Cerezo; 2002; Novaes; 2005

En cuanto al accionar en bloque de la MERM, consideramos que uno de los sostenes de ese accionar es la identidad colectiva. Una nueva subjetividad que resultó de la unión de fuerzas para encarar una inserción en lo político, desde un nuevo lugar dentro de la sociedad mendocina: el de “trabajadores autogestionados”. Una subjetividad que se expresa, por ejemplo, en la presencia de todo el grupo (las seis ERT) en las peticiones a las autoridades provinciales, en la frase “el fracaso de una es el fracaso de todas” (J; GA) y simbólicamente, en la bandera que los identifica en manifestaciones, jornadas, encuentros y otros eventos nacionales o provinciales.

Paralelamente a esta identificación, podríamos decir que la nueva formación política de los trabajadores que integran la MERM, en tanto acumulación de experiencias para pelear espacios y tensionar las relaciones con autoridades provinciales o estatales, los ha llevado a que, una vez trazado el camino a seguir, los trabajadores lleven al interior de las ERT el “mandato”, el convencimiento, de agotar todas las instancias posibles para poder transitarlo. Por ejemplo, en el caso de CC, con una hipoteca que está a punto de ejecutarse, los trabajadores fueron buscando el apoyo de distintos actores sociales para obtener la expropiación definitiva: concejales radicales, justicialistas, demócratas, del ARI, la ministra de economía, la comunidad, distintas entidades de Buenos Aires, e incluso estuvieron viendo la posibilidad de hipotecar la producción para lograr un préstamo del gobierno provincial, a través del municipio. Otro ejemplo, es el de los trabajadores de OA, quienes para obtener el subsidio provincial para la cancelación de la deuda hipotecaria, debieron averiguar qué banco tenía la hipoteca, constatar que la cifra que le daban fuera la cifra de la deuda real, hacer el convenio con los acreedores para acceder al subsidio, agregar por escrito que el pago del subsidio debía hacerse efectivo a los 30 días de haber entregado toda la documentación al Ministerio de Desarrollo Social, insistir para que el contador y el abogado tuvieran los papeles en regla, y mucha burocracia más.

“(…) se trata de agilizar los trámites, presentar la documentación que nos piden en cada caso, y después, juntas, presionar a las autoridades.” (J, 56 años; secretario de GA)

Cabe agregar que los trabajadores de las ERT mendocinas consideran que si el estado nacional, o el gobierno provincial, les otorga subsidios para cancelar las deudas hipotecarias, está avalando la legitimidad de las ERT, y por lo tanto, deberá apoyar también, sus pedidos de expropiación definitiva y futuros subsidios. De ahí el interés por resolver con celeridad los problemas de todas las cooperativas, ya que de ese modo todas podrían estar en condiciones de presionar a las autoridades para obtener la expropiación definitiva y acceder a futuros subsidios. El correlato de todo esto sería, según la percepción de los trabajadores, el fortalecimiento de la MERM como “gremio” (palabra usada por ellos) y como articulación con otras experiencias del país.

Finalmente, consideramos que la innovación social que significa la MERM podría responder a la combinación de varios factores.

El primero, la necesidad de contar con una herramienta organizativa que no fue suplida por los movimientos nacionales a los que adscribieron en algún momento de sus procesos individuales.

Luego, la certeza de que el accionar en bloque – un bloque de seis que favorece la comunicación y la toma de decisiones – los fortalece también en lo individual, y el intercambio de experiencias los enriquece y los forma en la autogestión. Y por último, lo que convendremos en llamar la “visibilidad ante el gobierno mendocino”, una característica que se da en esta provincia de 1.600.000 habitantes en la que los ciudadanos no resultan anónimos ya que, de alguna manera u otra, las distintas relaciones/lazos entre los miembros de la comunidad les confieren alguna identificación.

Por ejemplo, durante las entrevistas (tres) que se llevaron a cabo en la Dirección de Cooperativas del Gobierno de Mendoza, observamos que los miembros de distintas cooperativas – incluyendo la ERT – que acudían al sector, dialogaban con distintos empleados y éstos no sólo conocían sus nombres, sino que estaban al tanto de las instancias en las que se encontraban sus trámites y gestiones, e incluso les preguntaban sobre algunos pormenores de los procesos. Esta particularidad de tener una presencia “visible” ante el gobierno y la comunidad, no es poca cosa, especialmente cuando se trata de lograr un subsidio o un préstamo. Así, como en un círculo virtuoso, la identidad colectiva, la fuerza y la seguridad que la MERM le imprime a las acciones encaradas, en definitiva, se retroalimentan y resultan en generar confianza en la herramienta política que la misma significa, para luego emprender nuevas acciones.

## Algunas reflexiones finales

A lo largo de este trabajo intentamos describir el contexto y la forma en que se desarrollaron los procesos de las ERT de la provincia de Mendoza y contribuir, así, al conocimiento sobre las implicancias de estos procesos. Para ello, nos centramos en la experiencia de la clase trabajadora mendocina y en la forma en la que los trabajadores autogestionados emprendieron nuevas relaciones sociales de producción e iniciaron un camino de transformación de las fuerzas productivas en temas tales como la relación salarial, la división del trabajo, las decisiones colectivas, la administración y la solidaridad, entre otros. Consideramos que, al explicitar las implicancias de esta experiencia, es posible advertir cómo las acciones innovadoras que los trabajadores han incorporado a la autogestión significan herramientas fundamentales que funcionan articuladamente con el sistema social en el que se insertan. En otras palabras, un sistema social con actores tales como ex trabajadores, abogados, funcionarios estatales, proveedores, vecinos, otras ERT, estudiantes universitarios, que se interconecta para poner en marcha

la producción, conseguir recursos, buscar respaldo legal, democratizar las relaciones de producción, superar la precariedad.

Resultó especialmente interesante detenernos en la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza ya que ésta se nos presentó como una herramienta política que unificaba a las ERT en un accionar en común. En un movimiento fragmentado con múltiples y contradictorias relaciones con el Estado, los partidos y otras agrupaciones políticas, la MERM significó organización firme y la práctica política concreta de los trabajadores mendocinos. Coincidimos con Martínez<sup>9</sup> en que “es en el desarrollo de una estrategia desde el sector de ERT lo que puede conferirles algún tipo de seguridad en cuanto a la permanencia y explotación de la unidad productiva. Bajo este aspecto, la experiencia autogestiva debe desarrollar elementos que sean capaces de disminuir los riesgos inherentes a su precaria situación jurídica”. Pues bien, la MERM es esa estrategia, ese elemento, esa herramienta que opera como soporte y andamiaje, y al desarrollarla, los trabajadores de las ERT mendocinas reforzaron su integración y compromiso, potenciaron sus gestiones, emprendieron nuevas relaciones sociales de producción e iniciaron un camino de transformación de las fuerzas de producción, proyectándose hacia un posterior desarrollo, es decir, hacia el futuro de las empresas.

Finalmente, y para cerrar nuestras reflexiones, creemos que es importante expresar que más allá de las acciones, reacciones y contradicciones que los procesos involucren, este grupo de trabajadores es parte de un fenómeno social mayor: el amplio espectro de ERT argentinas. Un fenómeno que se dio ante una situación generalizada en el país de escasas probabilidades de reinserción laboral para quienes quedaban desempleados. Un fenómeno que mostró cómo los trabajadores argentinos dinamizaron su accionar para resistir el embate neoliberal, desarrollando una “capacidad innovativa tecnológica, organizacional y sociocultural en su forma de relacionarse con el trabajo y hacer funcionar a las ERT en situaciones impensables para el capital”<sup>10</sup>. Un fenómeno que, a pesar de las dificultades, va mostrando cómo, desde la necesidad, la clase trabajadora argentina se vuelve a situar dentro del aparato productivo y emprende una ofensiva a la hegemonía del capitalismo global.

---

9 2006

10 Trincherro, Ruggeri, Martínez; 2005.

## Capítulo 16

### De trabajadores desocupados a trabajadores autogestionados.

La Cooperativa de Trabajo del Movimiento Territorial de Liberación.

*Dan Deligdisch y Fernando García*

En este capítulo abordamos los obstáculos y potencialidades de la autogestión en la experiencia de una cooperativa de trabajo formada por un movimiento social de trabajadores desocupados. Esta experiencia expresa múltiples dimensiones que la diferencian de la autogestión en una unidad productiva como se manifiesta en el caso de las empresas recuperadas, ya que en este caso la autogestión implica esencialmente el impulso de un proyecto de desarrollo social, político y cultural por parte de trabajadores desocupados.

La autogestión de este proyecto de desarrollo presenta implicancias económicas, pero con particularidades propias que trataremos en las siguientes líneas. No obstante y más allá de sus particularidades, consideramos que esta experiencia comparte con el resto de las desarrolladas en este libro un proceso de autogestión<sup>1</sup> que cuestiona la lógica de gestión capitalista.

El actual orden económico y político capitalista es un proceso que continuamente genera sus propias contradicciones, producidas y reproducidas históricamente en formaciones sociales concretas.

De estas contradicciones esenciales del sistema capitalista, derivan nuevas y distintas formas de producción, y toda transformación en la forma de dominación hegemónica engendra su propia resistencia o contrahegemonía.

Podemos decir que estas resistencias se reflejan en una experiencia concreta del campo popular, donde un movimiento de trabajadores desocupados (comúnmente conocidos como movimientos piqueteros) en la lucha por sus reivindicaciones materiales, impulsó un megaproyecto de construcción autogestivo, con centralidad en la formación de una cooperativa de trabajo, articulado con un proyecto político más amplio y profundo para dar respuesta a las necesidades económicas que le impone la realidad a estos sectores socialmente desfavorecidos.

---

<sup>1</sup> Recuérdese el concepto de autogestión desarrollado en el capítulo 3.

El panorama político social de la Argentina en 2001 estuvo caracterizado por el surgimiento de diferentes formas de expresión popular, ya sea desde las movilizaciones, como también la construcción de movimientos sociales que ocuparon los espacios vacíos en la representación de los intereses populares. La articulación de las políticas económicas aplicadas, la postergación y abandono por parte del Estado de los sectores populares, marcó el comienzo de muchas experiencias autogestionarias, no sólo la multiplicación de empresas recuperadas por sus trabajadores, sino también el fortalecimiento de lazos solidarios entre diferentes organizaciones sociales. Como desarrollaremos en este capítulo, uno de estos casos se concretó en un proyecto de gran magnitud, la cooperativa de trabajo de construcción de viviendas Monteagudo, organizada desde el Movimiento Territorial de Liberación (MTL), es decir, la autogestión como proyecto de transformación político-social. La experiencia Monteagudo se enmarca en el surgimiento de nuevos movimientos sociales, que buscaron desde la organización del trabajo autogestionado las herramientas necesarias para dar respuestas a las problemáticas sociales.

El MTL constituye uno de los nuevos movimientos sociales que emergen como resultado dialéctico de aquellas contradicciones del sistema capitalista. Por nuevo movimiento social entendemos a aquellos movimientos político-sociales de construcción contrahegemónica y contracultural que surgen a partir de la década del 80 y toman un fuerte impulso en los 90, desarrollándose en paralelo a la descomposición de la hegemonía del modelo neoliberal a escala mundial. Estos movimientos político-sociales hacen uso de prácticas innovadoras y resignifican en la actualidad prácticas históricas del campo popular. Claro está que el hecho de ser un nuevo movimiento social no vacía su contenido histórico, más bien lo contrario, puesto que incluye continuidades históricas. La memoria colectiva almacena un copioso acervo de experiencias de lucha con sus aciertos y fracasos; y del aprendizaje de esas experiencias se nutre el MTL.

## El Movimiento Territorial de Liberación

En el año 2001 se funda el MTL de Capital Federal a partir de la confluencia de distintas organizaciones territoriales (barriales y municipales), junto a los esfuerzos de militantes del Partido Comunista Argentino para construir una herramienta de organización de crecientes sectores de excluidos del mercado laboral formal o en situación de desocupación que recupere su identidad como trabajadores y de respuestas políticas a problemas políticos, en un contexto de creciente proliferación de organizaciones de desocupados.

Sus militantes decidieron que la forma organizativa del Movimiento debía ser “democrática, amplia y participativa; autónoma de los partidos políticos, el Estado y los patrones; una fuerza de poder y expresión popular”, que debía tener “unidad en la acción; legitimarse de abajo para arriba; luchar

contra el modelo económico y contra el sistema de exclusión de los sectores populares”. Y, además, debía ser “clasista, antiimperialista, anticapitalista y solidaria, permitiendo la articulación de las luchas particulares y la participación de compañeros independientes y promover la conciencia de clase”<sup>2</sup>.

En principio se pensó en una organización de la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal, pero por su dinámica se expandió a 19 provincias de la Argentina, dando forma a un movimiento de carácter nacional con una diversidad de experiencias y elementos culturales.

Las políticas neoliberales que causaron el incremento de la desocupación estructural tuvieron un efecto disciplinador en la clase trabajadora inserta en el mercado laboral formal, reflejado también en el nivel cada vez más bajo de los salarios. En este contexto, un movimiento de trabajadores desocupados como el MTL entendió que la lucha por sus reivindicaciones no podía ser ajena a la del resto de la clase trabajadora, ni por ende al resto de la lucha política. Por lo tanto, se insertó dentro de la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA), que considera que el ámbito de organización de la clase obrera argentina no puede ser únicamente el propio lugar de trabajo (la fábrica), sino también el territorio del trabajador (su barrio), puesto que de encontrarse desocupado no contaría con ninguna herramienta de lucha sindical que lo representase ante el Estado. También mantiene estrecha relación con el Partido Comunista, pero como una organización autónoma e independiente.

El MTL se define como un movimiento político-social que se basa en la idea de construir poder popular, así como también contracultura y contrahegemonía. Entendiendo esta constitución del poder como territorial, y que es en el territorio donde se expresan las leyes, la represión, la educación, la salud, agrupa organizaciones de base, donde lo predominante son los desocupados, reivindicándolos como trabajadores. Por otro lado, se define a los trabajadores más allá de su presente laboral: pueden ser trabajadores desocupados, desocupados flexibilizados, jubilados, pero todos son trabajadores y la diferencia entre ser trabajador activo o no, es sólo una diferencia contractual del mercado laboral, que no tiene peso a la hora de definir los derechos de toda la clase trabajadora.

## El MTL en la Ciudad de Buenos Aires

La Argentina, y más específicamente la Ciudad de Buenos Aires, actuó en las últimas décadas como un polo atractivo para distintas corrientes migratorias de los países vecinos, ya sea por mejores condiciones de trabajo, por una mayor demanda de mano de obra o por las ilusiones de acumulación económica que da un mejor tipo de cambio con respecto a la moneda de su país de origen. A su vez, estos países con un horizonte laboral sumamente

---

<sup>2</sup> Resoluciones del Primer Encuentro de Organizaciones Populares, Territoriales y Vecinales en el que se funda el MTL.

precarizado (aún peor que la Argentina en términos comparativos) actuaron como un polo centrífugo que estimuló un éxodo migratorio en busca de mejores condiciones de vida.

Los trabajadores inmigrantes (que ya de por sí se encuentran precarizados tanto por la flexibilización laboral como por la discriminación de la que muchas veces son objeto en la sociedad de destino) frecuentemente carecen de documentación (transitoria o definitiva) que les permita el acceso a seguridades sociales con las que cuentan aquellos que sí la tienen.

Con lo cual, los trabajadores precarizados en la situación de mayor vulnerabilidad social son los inmigrantes. Hecho que explica que en la composición social de los miembros del MTL en Capital Federal la presencia de inmigrantes adquiera un peso específico enorme en comparación con otras regiones donde se desarrolla el movimiento. El origen migratorio externo proviene mayoritariamente de Perú y Bolivia, pero también hay un número importante de inmigrantes de Paraguay y otros países sudamericanos.

En Capital Federal, la situación habitacional de gran parte de los inmigrantes es problemática, ya que una vez llegados a Buenos Aires no siempre tienen lugar donde alojarse y, muchas veces, son víctimas de engaños o caen en manos de redes mafiosas que lucran con sus necesidades; en otros casos, se suman a casas de familiares o allegados, aumentando la situación de hacinamiento.

A partir de la modificación de la Ley 25.488 de Alquileres, promulgada en noviembre de 2001, que postulaba el desalojo automático de cualquier inquilino u ocupante de una vivienda en 48 horas en caso de no cumplir con los reglamentos de alquileres, junto a la especulación inmobiliaria, se creó una situación de incertidumbre que agravó el problema habitacional para los inquilinos. La emergencia habitacional es una problemática que afecta a millares de familias que se ven sometidas a miserables condiciones de subsistencia y hacinamiento, cuando no se encuentran directamente en situación de calle.

Esta realidad capitalina le impuso ciertas condiciones al Movimiento, que en respuesta a las necesidades de sus militantes y de la problemática social, desarrolló una fuerte resistencia para frenar los desalojos. Se articuló la lucha en la calle con la lucha parlamentaria y se consiguieron los cánones de Viviendas Transitorias, primer paso para lograr encauzar la intervención estatal a una solución colectiva más sólida.

Hasta ese entonces, los subsidios de promoción social que otorgaba el GCBA para la gente en tránsito de calle consistían en el alquiler de piezas en hoteles donde se cobraba una tarifa por persona. Esto, además de una deficiente inversión pública, llevaba a formas de hacinamiento de las familias en una pieza.

Con las Viviendas Transitorias se buscó en primer término que el Estado alquilase viviendas con una estructura edilicia (algunas que anteriormente funcionaban como hoteles) que permitieran vivir a varias familias con un

baño y cocina por espacio ocupado. Esto también ayudó a que en las viviendas alquiladas colectivamente con los subsidios de Promoción Social se empezara a formar una conciencia colectiva, puesto que eran los mismos militantes de base que organizados en las comisiones de vivienda iban a discutir y pelear con los funcionarios públicos para que les den respuesta no sólo a su situación sino también a la de sus compañeros que no podían estar allí.

Los subsidios estatales fueron resignificados por la lucha para obtenerlos, lo que implicó el aprendizaje y toma de conciencia política del colectivo que iba construyendo respuestas en forma conjunta para encarar el problema habitacional hacia un proyecto político. Desde el MTL se va acompañando este proceso de construcción colectiva con el objetivo de poder dar una vivienda digna, pero generando un cambio significativo en las prácticas de los sectores más perjudicados, ya que muchas veces los militantes que pasaban por las viviendas transitorias entraban con una autoestima y una moral muy dañada después de haber estado desocupados por largos períodos (muchos jóvenes jamás habían formado parte del mercado laboral formal) y quizá también haber vivido en situación de calle con sus familias; con lo cual este tránsito donde convivían distintas familias implicaba un profundo proceso de adaptación y reaprendizaje de valores como la solidaridad y la unidad.

El MTL planteó fundamentalmente dos ejes de reivindicaciones económicas: vivienda digna y trabajo genuino. Especialmente, la exigencia de trabajo genuino es central para un movimiento de trabajadores desocupados, en un contexto donde las empresas cerraban y la asistencia estatal solamente remediaba coyunturalmente las necesidades más urgentes de subsistencia de sus bases; además que se entendía que estos planes asistenciales eran masificados por los gobiernos como diques de contención contra el desborde social y como mecanismos de cooptación.

## La experiencia “Monteagudo”

Inicialmente el Movimiento toma un terreno de dos manzanas, un lote de 14.400 metros cuadrados en el que se encontraban las empresas de pinturas Bunge y Born y Molinos Río de La Plata, ubicado en la calle Monteagudo 597, en el barrio de Parque Patricios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este contexto el MTL comienza a utilizar un marco legal que le es útil a su proyecto político y le da respuestas parciales para la solución de las dos problemáticas centrales que tienen sus miembros: vivienda digna y trabajo genuino. Con la Ley 341 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (promulgada en 2000) y su modificación del año 2003, la Ley 964, que “instrumenta políticas de acceso a vivienda para uso exclusivo y permanente de hogares de bajos recursos en situación habitacional crítica, asumidos como destinatarios individuales o incorporadas en procesos de organización colectiva verificables, a través de cooperativas, mutuales o asociaciones civiles sin

fines de lucro mediante subsidios o créditos con garantía hipotecaria”, se articuló a través de la Ley FONAVI la financiación del proyecto. Esto fue el resultado de una fuerte campaña de presión y lucha política tanto desde las instituciones como desde la movilización hasta que finalmente se consigue que el Gobierno de la Ciudad le adjudique el megaproyecto de construcción del complejo habitacional de Monteagudo y otorgue el subsidio para la compra del terreno. Es decir, se logró a través de la sanción y modificación de la ley 341 poder instrumentar la ley FONAVI (Fondo Nacional de la Vivienda), que deja a cargo de cada jurisdicción la forma de implementar los recursos atribuidos desde el FONAVI.

Esto significaba que el MTL, administrando recursos estatales, podía construir viviendas por y para sus miembros, lo cual implicaba dos cosas: por un lado, el marco legal les ofrecía la posibilidad de dar solución a las dos problemáticas con un mismo proyecto, es decir, trabajo y vivienda. Pero, por otro lado, el mismo marco legal los obligaba a formar legalmente una cooperativa.

Esto desató intensos debates al interior del Movimiento, porque es cierto que el constituirse legalmente como una cooperativa de trabajo lo somete a diversos condicionamientos de la sociedad capitalista en la que se desenvuelve tal proyecto de desarrollo.

Es decir, desplegar un megaproyecto económico dentro de una sociedad capitalista lo somete a nivelar sus costos con los parámetros que impone el mercado. Aquí se plantea algo similar al caso de las ERT, dado que la figura legal de la cooperativa es la forma de sustentar la experiencia autogestiva, ya sea por obtener derechos ante el Estado, como por las posibilidades de financiamiento de los proyectos.

El MTL entiende al cooperativismo como una herramienta más que posee el movimiento popular para autoorganizarse y generar ciertos grados de autonomía respecto del Estado y las clases dominantes. La autonomía pasaría por la implementación de un proyecto de desarrollo propio y autogestionado por el propio movimiento por fuera de la estructura estatal. De tal forma, no se depende de la voluntad política de tal o cual funcionario para que otorgue directamente dinero o bienes, sino que es la misma organización de los trabajadores que maneja el presupuesto estipulado legalmente. Se plantea al cooperativismo como una herramienta transformadora de la sociedad en el marco de la lucha de clases, orientado por un proyecto político liberador en lo económico, político, social y cultural.

Finalmente el MTL decide formar la Cooperativa de Trabajo EMETELE como figura legal, pero sigue siendo el Movimiento quien dirige el desarrollo de la obra y las decisiones relativas a la cooperativa puesto que todos los miembros pasan a ser socios de la cooperativa sin deber pagar cuota. A fines del año 2003 comienzan a preparar el terreno para la obra y con la venta de la chatarra que quitaron de los viejos galpones abandonados pudieron comprar las primeras herramientas.

Para llevar el proyecto adelante, la cooperativa de construcción de vivienda se organiza con una mesa directiva conformada por cinco miembros, cuyos cargos son fijos. En cuanto a la toma de decisiones, tienen una mesa federativa y una mesa ejecutiva. Cada zonal tiene cuatro delegados que se reúnen regularmente para trasladar las inquietudes y planteos tratados en su zona. Eso constituye la mesa federativa, la cual determina, decide y pasa al ejecutivo. De esta manera se busca lograr horizontalidad, en cuanto a todos los miembros del MTL (ya que las reuniones semanales del zonal son abiertas), y se logra resolver las cuestiones referentes a la organización. El ejecutivo se modifica cada año, a través de encuentros anuales en los cuales se efectúa una evaluación. Se ve si hay que ampliarlo, si funcionó, y a partir de ahí si permanece o se elige a nuevos miembros. Los miembros del ejecutivo son electos por mayoría, y en esos encuentros anuales se convoca a todas las zonales. La mesa ejecutiva resuelve las cuestiones políticas y hay, también, una junta directiva, que es la que representa a la cooperativa. Por otro lado, el ejecutivo tiene la posibilidad también de tomar decisiones urgentes en el caso de que sea necesario, sin obligación de consultar a la junta directiva. Con esta estructura, la cooperativa pretende trabajar en lo que denominan los proyectos principales del MTL: por un lado la cultura del trabajo y por otro, la vivienda digna. Son 500 los trabajadores, que perciben asignaciones familiares, aguinaldo, vacaciones, ART y obra social.

Se presentó el Proyecto Monteagudo a la Comisión Municipal de Vivienda (CMV) -actualmente Instituto de la Vivienda (IVC)- en octubre de 2003 y se le otorgó a la Cooperativa Emetele un crédito de 16 millones de pesos, que financió la construcción de 326 viviendas, un centro materno infantil, diez locales comerciales, un salón de usos múltiples y una estación de radio, nueve patios internos y una plaza.

Es necesario comprender que el MTL ingresaba con un ambicioso proyecto de gestión económica alternativa (autogestivo) en un sector de la producción con particularidades propias, aceptando el desafío tácito de demostrar que es eficiente y comparativamente superador. El sector de la construcción presenta la particularidad de que es muy difícil estimar previamente un costo total de producción, puesto que cada producto, es decir, cada obra construida, tiene particularidades específicas que imponen ciertas adecuaciones a la medida.

Por otro lado, cuando en otros países la resolución de crisis recesivas ha llevado a un creciente proceso de modernización del sector, en la Argentina condujo a mayor precarización del empleo, degradación de la calificación y formación laboral y creciente tasa de riesgo por accidentes de trabajo<sup>3</sup>. Entonces, en la Argentina tenemos un sector de la construcción atrasado en comparación con el resto de las ramas productivas de la economía que con una baja composición orgánica del capital (esto es un bajo nivel de tecnología en relación a la inversión total de capitales) obtiene altas tasas

---

3 Ver capítulo 2.

de ganancias por medio de una explotación más intensa de los trabajadores. Esto genera grandes “cuencas de empleo” y, cuando los capitales golondrina se redirigen hacia la inversión en otras ramas, producen “cuencas de desocupación” que causan un profundo efecto retorno que impacta sobre el resto de la economía.

Al ser el Movimiento quien administraba los recursos y gestionaba la producción de la obra, se invierte la relación que presenta típicamente el sector, son los trabajadores que a través de su organización en la Cooperativa EMETELE contratan la maquinaria y autogestionan la construcción de viviendas construidas por ellos y para ellos. Con lo cual, los trabajadores antes desocupados pasan, no sólo a ser obreros que cobran asignaciones familiares, maternidad y vacaciones, sino también a autogestionar un proyecto de desarrollo centrado en la construcción de un complejo habitacional de carácter popular.

Por otro lado, si bien en lo político se solucionaba la necesidad de trabajo genuino, al menos a 500 trabajadores, la Cooperativa de Trabajo debía asumir el costo que implicaba el tiempo necesario para la adaptación de mano de obra deshabituada al intenso ritmo de trabajo de la construcción.

Cuando se acordó el monto del subsidio que otorgaría el Estado (según lo que aproximadamente está estipulado que cuesta el metro cuadrado de construcción) se contemplaron los sueldos de los trabajadores en el costo total de la producción en base a los convenios de trabajo de los obreros de la construcción.

Esto significa que, aun cuando los trabajadores son socios de la Cooperativa de Trabajo EMETELE, percibían todos los beneficios y cargas sociales con las que cuenta un trabajador en relación de dependencia, es decir, asignaciones familiares, aguinaldo, vacaciones, ART y obra social.

## De trabajadores desocupados a trabajadores autogestionados

Con la obra en marcha el MTL comenzó a profundizar la búsqueda, a través de la construcción de contracultura y contrahegemonía, de un cambio de subjetividad de los trabajadores. Y para producir tal cambio de subjetividad era necesario también incrementar simultáneamente su conciencia política, ya que muchos trabajadores continuaban reproduciendo prácticas de resistencia pasiva, como lo hubiesen hecho previamente en relaciones laborales frente al patrón. Los trabajadores desocupados ahora trabajaban en la construcción, en una Cooperativa formada por ellos y para ellos. Y aun cuando el subsidio otorgado por el Estado fuese destinado a construir sus propias casas, éstas debían hacerse en tiempo y forma (pautadas por convenios); de lo contrario debían pagar multas al incumplimiento que desfavorecían a todo el proyecto.

La baja autoestima y la inestabilidad emocional repercutían en el núcleo familiar del trabajador, que también había habituado sus ritmos cotidianos

al ocio improductivo, dada la situación del mercado laboral. Lo que ocurría era que los trabajadores desocupados después de meses o años de no contar con la posibilidad de trabajar se habían desacostumbrado al ritmo de trabajo (incluso, muchos de los más jóvenes nunca habían ingresado al mercado laboral), sus cuerpos no respondían con la mayor eficiencia por no estar habituados al ritmo de la construcción, pero por sobre todo su subjetividad como trabajador venía muy dañada. En los casos de ausencia de trayectoria laboral los cambios para insertarse en una cultura de trabajo se hacen más dificultosos.

Por otro lado, gran cantidad de los que habían ingresado a la obra por necesidad de trabajar nunca lo habían hecho en el sector de la construcción, con lo cual también la cooperativa asumió el compromiso de capacitar a sus miembros en los distintos oficios que requería la obra con talleres de oficio.

Se buscó estimular este cambio de subjetividad entre los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo EMETELE fomentando la toma de decisiones colectivas en asambleas de los trabajadores, para que fueran ellos mismos quienes decidieran (por ejemplo, en una ocasión fue necesario resolver como reponer las horas de trabajo atrasadas: se decidió en distintas ocasiones aportar trabajo los sábados, sin ser un día laboral), y a estas iniciativas asistieron incluso sus referentes. Esto nos habla de una toma de conciencia colectiva que se fomentaba al interior de la experiencia de Monteagudo.

Aquí es donde se constituye un cambio en la cultura del trabajo, ya que una parte de los trabajadores de la cooperativa experimentan por primera vez tener trabajo, otros lo recuperaron pero todos dejaron de ser trabajadores desocupados para ser trabajadores con iniciativa y capacidad propia de autogestionar un proyecto de desarrollo productivo, donde prime el aprendizaje colectivo, que fomente valores de solidaridad social por sobre la mera rentabilidad económica y el individualismo. Y esto significa no sólo generar la actividad física propia del trabajo o el oficio que se lleve adelante, sino un cambio en la subjetividad donde la vida cotidiana pasa a estar ligada a la transformación directa de su realidad.

Más allá de la experiencia de la cooperativa de trabajo formada en Capital Federal, el MTL busca que el proceso de cambios políticos-culturales no quede agotado en un solo proyecto, sino que se desarrollen esos cambios culturales en otras esferas de la vida social que incluso trasciendan al movimiento.

## Alcances y obstáculos de la experiencia “Monteagudo”

Terminado el megaproyecto de Monteagudo en marzo de 2007, se puede apreciar cómo este barrio constituye una novedosa concepción del ambiente urbano para los trabajadores, que contradice a quienes postulan que un complejo habitacional popular debe ser priorizar el ahorro de espacio en relación al precio que impone el mercado inmobiliario. En oposición a ésta concep-

ción, el complejo habitacional de Monteagudo demuestra que el trabajador tiene derecho a vivir dignamente junto a su familia, en un hogar cómodo y luminoso, con espacio en los patios internos para que sus hijos jueguen junto a los hijos de sus vecinos.

Pero una vez finalizada la construcción de Monteagudo no quedan resueltos por completo los problemas de los trabajadores, ya que es necesario que paguen mensualmente sus propias viviendas. Por tal motivo la Cooperativa de Trabajo EMETELE continúa generando trabajo genuino para sus trabajadores en otros emprendimientos de construcción privados y se espera la concreción de un segundo megaproyecto.

Por otro lado, cuando los trabajadores aún vivían en las viviendas transitorias se fue desarrollando un fuerte trabajo de concientización para romper con los patrones de la cultura del consumismo y conseguir que administren con regularidad sus ingresos de manera más racional. Puesto que, cuando los trabajadores se mudan a sus nuevas viviendas, deben pagarlas regularmente como cualquier crédito hipotecario, era necesario previamente estimular un consumo de sus ingresos acorde a esta necesidad.

Cuando un movimiento popular se autoorganiza para solucionar las necesidades más urgentes de la clase trabajadora corre dos riesgos: burocratizar sus estructuras bajo el influjo del Estado, y permitir que las formas permanentes de autoorganización desvíen sus objetivos transformadores, para terminar siendo administradores de la subsistencia. Sin embargo, la experiencia de la construcción del complejo habitacional de Monteagudo demuestra que es posible que los trabajadores desplieguen un proyecto propio de desarrollo autogestionado que genere en la práctica innovadoras alternativas políticas, económicas, sociales y culturales.

Esto se hizo posible gracias a la sólida organización de sus trabajadores que busca transformar las pautas y normas impuestas por la lógica capitalista. La experiencia no fue fácil y libre de obstáculos, al contrario, los trabajadores de la Cooperativa del MTL debieron superar con mucho esfuerzos diversos preconceptos y prácticas adquiridas de manera inconsciente y por lo tanto, no cuestionadas.

Primero, en la convivencia dentro de las viviendas transitorias debieron transformar sus costumbres cotidianas adquiridas estando sin trabajo. Pero este proceso de transformación subjetiva no es individual, sino social y colectiva, pues no solo repercute en el trabajador sino también en su núcleo familiar, sus pares y las familias de sus pares.

En esta transformación subjetiva del trabajador desocupado, la convivencia con sus pares dentro de un ambiente solidario y liberador ayudó a modificar y romper prácticas culturales que lo oprimían y estancaban en una posición subordinada.

Luego, el trabajo actuó como un ordenador de su vida que lo forzó a asumir en la práctica su verdadero rol de sujeto activo, capaz de transformar la realidad que lo rodea. Con la implicancia de la toma de decisiones

diariamente con sus pares, contribuye a que en la práctica los reconozca como sujetos y viceversa.

Para finalizar, es posible señalar a partir de esta experiencia que la mejor forma en que un proyecto autogestivo subsista, funcione y crezca en medio de un océano capitalista, depende de una favorable correlación de fuerzas donde la clase trabajadora pueda acumular peso político propio, a través de su articulación con un proyecto político más amplio que trascienda lo meramente reivindicativo. Ante la culminación del proyecto de construcción de viviendas, surgen otros horizontes que deben apoyarse en el cambio cultural, donde se pueda canalizar en futuros proyectos una forma de participación política transformadora.



## **Cuarta Parte**

---

### **Las empresas recuperadas y la autogestión en América Latina**



## Capítulo 17

# Un balance de las Fábricas Recuperadas brasileñas frente a un contexto de crisis avasalladora

*Henrique T. Novaes<sup>1</sup>*

### Introducción

En el Brasil de los años 90, surgieron numerosas formas de resistencia de la clase trabajadora frente al crecimiento del desempleo y subempleo, en la nueva fase del capitalismo con hegemonía del capital financiero. Entre estas formas de resistencia de la clase trabajadora, en este artículo nos referimos al surgimiento de iniciativas con características autogestionarias originadas a partir de empresas que quebraron o en vías de hacerlo.

En la primera sección del artículo trazaremos algunas líneas sobre las estrategias de los trabajadores frente al cierre de las fábricas, la cantidad de Fábricas Recuperadas (FRs) existentes y los sectores a las que las mismas pertenecen. Enseguida, revisaremos los principales trabajos que abordan las FRs en Brasil. En la última sección, apuntaremos algunas tendencias en las FRs, sus límites y potencialidades.

¿Qué hicieron los trabajadores brasileños cuándo las fábricas cerraron?

Diversas fueron las formas de lucha de la clase trabajadora en un contexto de aumento de la barbarie del capitalismo (desindustrialización, desnacionalización, privatización de las riquezas públicas, subempleo, cierre de fábricas, aumento de la corrupción y de la concentración del ingreso, escalada de las drogas, aumento de condominios y favelas, etc)<sup>2</sup>. Incluso sabiendo que el objetivo primordial de las FRs es la defensa de los puestos de trabajo, ellas no son una respuesta automática a las condiciones macroeconómicas de los años 90, sino también el resultado de un nuevo contexto histórico, principalmente en función de los procesos de “redemocratización” y de un nuevo “clima social” en América Latina.

Más precisamente, se trata de un “nuevo” fenómeno social o un “nuevo” método creado por la clase trabajadora en un contexto de hegemonía del capital financiero, donde la lucha sindical tradicional por empleo en relación

---

<sup>1</sup> Economista (Unesp). Está haciendo su doctorado en Política Científica y Tecnológica (Unicamp); estudia la relación de las Universidades con las fábricas recuperadas. Coordinador del curso de especialización en “Economía Solidaria y Tecnología Social en América Latina”. [hetanov@yahoo.com.br](mailto:hetanov@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Sobre la crisis de los últimos 30 años, ver el Capítulo 2 de este libro. Para el caso brasileño, ver a Antunes (2007).

de dependencia no encontraba más resultados y donde el desempleo y el subempleo se volvieron estructurales.

Cruz <sup>3</sup> parece concordar con nosotros sobre el surgimiento de esta “novedad” en la historia de América latina cuando afirma que

(...) el surgimiento de millares de iniciativas económicas de tipo asociativo – cooperativas, asociaciones, empresas recuperadas, instituciones comunitarias de crédito, clubes de trueque, etc. – en el Cono Sur de América Latina, desde los años 90, representa la emergencia de un fenómeno económico y social que, aunque guarde estrechas relaciones con experiencias anteriores, tiene características específicas, que resultaron de las transformaciones ocurridas en las últimas décadas, tanto de la economía cuanto de la sociedad latinoamericana”. <sup>4</sup>

Frente a este nuevo contexto, muchos trabajadores pasaron a ocupar fábricas como forma de resistencia. En un primer momento, apenas sobrevivían con cantidades ínfimas de dinero. Después, pasaron a tener “sueldos” (retiros) más próximos a los del mercado en formas igualitarias o proporcionales, “optaron” por alquilar (en la mayoría de los casos) o adquirir los medios de producción, instalando mecanismos de decisión parlamentaria en el seno de la unidad productiva (un socio: un voto) y cuestionando la división del trabajo anterior.

La Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES - Ministerio del Trabajo y Empleo) ya concluyó el primer relevamiento de la Economía Solidaria del Brasil. Hasta el presente, no tenemos exactitud en la información en cuanto al número de FRs sobrevivientes en Brasil, pero debe girar en torno a 150. Cabe aclarar también que la mayoría de las FRs está en el sector metalúrgico, en el sector textil y de calzados.

La historia de las FRs en Brasil puede ser dividida en tres momentos. El primero puede ser caracterizado por el surgimiento de casos aislados, en los años 80. El segundo tiene como contexto la valorización cambiaria y la apertura comercial del gobierno de Fernando Henrique Cardoso. Fue en este momento histórico que surgieron la mayoría de las FRs brasileñas. El tercer momento es aquél donde aparecen casos dispersos, en los años 2000, pero que no pueden ser despreciados.

La mayoría de las FRs brasileñas señala la autogestión como un horizonte de sus luchas. Sin embargo, como en la Argentina y en Venezuela, algunas fábricas reivindican la estatización bajo control obrero de las fábricas ocupadas. Cabe acentuar que ni el gobierno Cardoso ni el gobierno Lula apoyaron tal iniciativa<sup>5</sup>.

Entre las entidades que apoyan las FRs, se destacan la ANTEAG (Asociación Nacional de Trabajadores y Empresas de Autogestión), fundada

---

3 2006

4 Cruz, 2006, p.1.

5 Novaes, 2008.

oficialmente en 1994 y la UNISOL Cooperativas, fundada en marzo de 2000, con el apoyo institucional del Sindicato de los Metalúrgicos del ABC paulista. La UNISOL inicialmente actuaba en el Estado de São Paulo, pero después ganó alcance nacional. La Central Única de los Trabajadores (CUT) lanzó, también en 2000, la Agencia de Desarrollo Solidario (ADS)<sup>6</sup>.

## Una breve revisión bibliográfica

La academia brasileña viene interesándose cada vez más sobre los diversos temas que tienen que ver con las FRs y las cooperativas populares. Esta sección presenta brevemente algunos de los estudios más importantes sobre el tema.

Reconocemos que sería imposible en este artículo presentar los innumerables estudios que están brotando en Brasil, pero, incluso así, intentaremos hacer una breve revisión bibliográfica.

Lorena Holzmann <sup>7</sup>trata de la experiencia de trabajo y de gestión en dos cooperativas industriales organizadas por los empleados de la antigua Metalúrgica Wallig en el año 1984 a través del alquiler de los medios de producción por los antiguos trabajadores.

Lo que llamó la atención de Holzmann fue el tipo de gestión entonces inaugurada en las dos cooperativas (Wallig Sul y Wallig Norte). En su condición de socios, los fundadores asumieron la gestión, reformularon normas disciplinarias y pusieron fin a mecanismos de control que hasta entonces regulaban la cotidianeidad del trabajo. Se añade a estas reformulaciones voluntariamente decididas, la vigencia de procedimientos democráticos en cumplimiento de la legislación que reglamenta la formación y funcionamiento de organizaciones cooperativas en el país<sup>8</sup>.

Holzmann observó lo que surgió de diferente con la creación de estas dos cooperativas. Al fundarlas e integrarse como socios, los trabajadores pasaron a tener derechos y deberes iguales – al menos en teoría – y, con la supresión de la antigua jerarquía existente en las fábricas, pretendieron eliminar cualquier idea de subordinación.

Fue el modo como lo tradicional y la innovación se combinaron lo que caracterizó como diferente a la gestión de las cooperativas, desde la que se construyó una nueva experiencia de trabajo, pero de la cual no formó parte la negación de la organización capitalista del trabajo y de la propia sociedad capitalista como un sistema ordenador del conjunto de relaciones sociales.

Aun en la ausencia de un patrón personificando el capital, los valores del trabajo, de la jerarquía, de la disciplina, con los que el capital construye su

---

6 Para mayores detalles sobre las entidades de apoyo y los “proyectos de sociedad” de las mismas, ver a Singer (2002), Faria (2005) y Cruz (2005).

7 2000; 2001.

8 Holzmann, 2001, p.14.

legitimidad, se reprodujeron en este contexto, asegurando la operación de los mecanismos de generación y apropiación del excedente<sup>9</sup>.

En este nuevo formato, los trabajadores podrían tener plena participación en cuestiones relativas a la toma de decisiones y en todas las esferas de las cooperativas, desde la definición de políticas de inversión y remuneración hasta la organización del proceso de trabajo, relaciones entre los trabajadores, vigencia de las nuevas reglas disciplinarias, la evaluación de la propia situación legal, determinada por la condición de socios y la consecuente pérdida de derechos laborales, así como la evaluación de la propia experiencia como trabajadores propietarios<sup>10</sup>.

En las cooperativas, la posibilidad de opinar, de ser consultados, de pedir explicaciones y recibirlas se integraba a las normas de convivencia en el trabajo como un derecho dispuesto en el estatuto. Veamos la argumentación:

“Decisiones como la elección de las direcciones y hasta la posibilidad de su sustitución, así como la distribución de los excedentes, pasaron a ser atribuciones importantes del conjunto de los asociados reunidos en asamblea general. Su magnitud no puede ser minimizada cuando se la compara con la exclusión a que, en general, son relegados los trabajadores. Sin embargo, tampoco se puede considerar que el proceso de toma de decisiones incluía siempre el conjunto de los trabajadores, ya que el Consejo de Administración concentraba un amplio espectro de atribuciones que le garantizaba una relativa autonomía para tomar decisiones sin obligarse a consultar al conjunto de los asociados”<sup>11</sup>.

Cabe resaltar que, con el tiempo, la dirección pasó a decidir, sin consultar a los demás asociados, sobre una serie de cuestiones, como promociones de personal, definición de sueldos e inversiones. Asociados del sector administrativo, integrantes del Consejo de Administración, admitieron estas prácticas y las consideraban como un avance.

El fin del síndrome de participación y la “autonomización” del Consejo hizo que emergiese entre algunos asociados la certeza de que había habido

“una apropiación de las instancias decisorias por un pequeño número de asociados. Esto habría ocurrido incluso con la renovación obligatoria de cargos en cada uno de los consejos (el de Administración y el Fiscal), ya que hubo, en el primero de ellos, un proceso de cooptación, por los intereses de los asociados del sector administrativo, de asociados de la producción electos por la base, mientras que el Consejo Fiscal era inoperante”<sup>12</sup>.

La autora nos muestra también que las franjas de sueldos no eran divulgadas, no siendo de conocimiento del cuadro social de las cooperativas.

---

9 Holzmann, 2001, p.16.

10 Holzmann, 2001, p.17

11 Holzmann, 2001, p.126.

12 Holzmann, 2001, p. 135.

Holzmann constató que la posibilidad de intervención y de sugerir alteraciones en los procedimientos de trabajo existía y era ejercida de hecho, mayormente por trabajadores calificados y muy raramente por ayudantes u obreros de línea de montaje. El conocimiento más abarcativo de los obreros calificados y de los profesionales abría posibilidades de proponer cambios técnicamente viables, lo que “era objetivamente más limitado para los obreros sin calificación, aun cuando estas posibilidades no le fuesen negadas”<sup>13</sup>.

Los trabajadores que se asociaron posteriormente en función de la crisis del empleo no se identificaban con el proyecto. Éstos hicieron la lectura de que una cooperativa significaba la ruptura radical con la disciplina usual. Holzmann verificó que empezaron a suceder con frecuencia inobservancia de horarios, ausentismo, no acatamiento de disposiciones de los coordinadores, provocando el descontento entre los propios asociados.

La eliminación de las atribuciones de las antiguas jefaturas de permanente control y evaluación del desempeño de los obreros, al mismo tiempo que fue considerada como algo muy positivo por todos los asociados, fue también responsabilizada por la negligencia con que algunos encaraban el trabajo. La inexistencia de mecanismos alternativos de control (que fuesen más allá de las presiones circunstanciales desencadenadas por algunos asociados menos tolerantes con conductas consideradas incorrectas), ejercidos por el colectivo de trabajadores – que pudiesen reclamar a cada una su cuota de responsabilidad – abrió espacio para las actitudes negligentes, produciendo un clima de insatisfacción, pues los que se consideraban cumplidores de sus tareas se sentían dañados por aquéllos que, en su opinión, abusaban de la libertad existente.

Holzmann observó también que, por tener oportunidad de una actuación menos pasiva respecto a los procedimientos de trabajo, algunos obreros, particularmente los más calificados, pasaron a tener una autoevaluación más positiva de sus capacitaciones profesionales frente a los ingenieros, que, en su opinión, siempre fueron los profesionales que tomaban las decisiones pertinentes a las actividades adentro de la fábrica, para las cuales los obreros no eran consultados.

En cuanto a la interpretación de los trabajadores sobre los accidentes de trabajo, no hubo cambio, pues los trabajadores asumían los accidentes ocurridos como resultado de sus propias conductas, atribuyendo a sí mismos la responsabilidad de no tener cuidado para evitar los riesgos que consideraban inherentes a las tareas que ejecutaban. La concepción de que la ocurrencia de accidentes era resultado de conductas impropias de los trabajadores tendía a establecerse como realidad, pasible de modificación solamente con la modificación de aquellas conductas. Cree que los trabajadores no enfrentaban este problema debido a una combinación de sentimiento de fatalidad y culpa.

---

13 Holzmann, 2001, p.122. Quizá sea por ese factor que Harry Braverman señaló que el debate adentro de las fábricas es condición necesaria pero no suficiente para romper la subordinación estructural de los trabajadores a los ingenieros.

Holzmann deja explícito éste argumento al señalar la ausencia de cambio de actitud de los trabajadores cuando éstos se volvieron dueños. Al relatar las posibilidades “privilegiadas” de intervención en la seguridad del trabajo que tenían estos trabajadores, esta investigadora deja claro que éstos

“no llegaron a comprender que, dadas las condiciones de que gozaban en las cooperativas, tenían posibilidades privilegiadas de intervenir en el espacio de trabajo, minimizando o hasta eliminando los riesgos ahí existentes. Pero continuaron entendiéndolos como inherentes al ambiente fabril. Cuando mucho, deberían partir de la dirección iniciativas que aumentasen la seguridad de los trabajadores. A éstos cabría tan sólo un cambio de actitudes, además de apostar a la suerte”<sup>14</sup>.

Los investigadores de la Coppe-UFRJ (un centro de enseñanza e investigación en ingeniería de la Universidad Federal de Río de Janeiro) buscaron verificar la “capacidad de integración competitiva, tecnológica y organizacional-social en el tejido social brasileño” de algunas FRs<sup>15</sup>.

En la CBCA, empresa que extrae carbón en minas, había antes una separación rígida entre el “lado pensante y el manual”. Con el proceso de recuperación de la empresa, la mayoría de los ingenieros fue forzada a salir debido a las pésimas relaciones con los trabajadores, que “erróneamente les juzgaban innecesarios”. Más tarde, el nuevo presidente (un ingeniero) indicado por el sindicato consiguió incluir la participación de los trabajadores tanto en las decisiones técnicas como en las administrativas. La CBCA, del Estado de Santa Catarina, fue conocida en el Brasil entero porque los trabajadores se ataron dinamita al cuerpo durante la lucha por la expropiación. Maurício Tragtenberg, uno de los mayores intelectuales brasileños que pensaron la autogestión, cuando estuvo en la mina, clasificó la misma como un ejemplo de co-gestión y no de autogestión.

Maurício Faria estudió el caso Makerli, una empresa de calzados de la ciudad de Franca. En 1993 los trabajadores adquirieron los medios de producción de los antiguos dueños, contando con una financiación del Banespa (antiguo Banco del Estado de São Paulo) para tal adquisición<sup>16</sup>.

El investigador demuestra que, a pesar de que la expresión “autogestión” sugiere una alteración en las relaciones de poder en el interior de la fábrica, en verdad prevalecían en Makerli las relaciones sociales de producción capitalistas, manteniéndose los lugares determinados por la división del trabajo y la jerarquía de rendimientos y de decisiones, viviendo los trabajadores ambigualmente la condición de “dueños” de la empresa. O sea, eran “dueños” de la empresa que les explotaba<sup>17</sup>.

---

14 Holzmann, 2000, p.59.

15 Valle et al., 2002.

16 Faria, 1997.

17 Faria, 1997, p.135.

Faria no cree que se trate de una experiencia con características autogestionarias, a pesar de que así la denominaron el sindicato y la dirección administrativa que asumió la empresa. Para Faria, evaluando desde una mirada de la autogestión como experiencia histórica del movimiento obrero y en los dichos de los trabajadores de base de la fábrica, Makerli está lejos de ser un ejemplo de autogestión.

Las investigaciones de Faria lo llevaron a creer que el cambio en las relaciones de propiedad no fue suficiente, pues los trabajadores perdieron “el control de los centros de decisión de la empresa”<sup>18</sup>. Para él, el cambio en las relaciones de propiedad no es suficiente, por sí solo, para alterar las relaciones sociales de producción capitalistas, mientras la fuerza de trabajo mantenga su práctica fragmentada en el proceso de producción.

Entre los estudios que tuvimos contacto, uno de los más amplios es el realizado entre 1998 y 2000 por los investigadores Cándido Vieitez y Neusa Dal Ri<sup>19</sup> en 19 empresas, afiliadas a ANTEAG. De esas empresas, una es del sector agroindustrial, siendo las demás de los rubros metalúrgico, hilandería, textil, cristales, calzados, confección, carbón mineral, muebles y plásticos.

La investigación de Vieitez y Dal Ri buscó contestar a las siguientes cuestiones: a) ¿Cuál es la estructura de las relaciones industriales y de trabajo que caracteriza a esas empresas?, b) ¿Cuáles son las posibilidades de desarrollo de esas empresas, de acuerdo a esa estructura?, c) ¿En qué estado se encuentra la democratización de las relaciones de trabajo en esas empresas? y d) ¿La democratización de las relaciones de trabajo podrá avanzar en el porvenir o la reversión a estructuras de tipo tradicional es apenas una cuestión de tiempo?

Nuestro análisis de las cuestiones levantadas por Vieitez y Dal Ri está centrado en la observación que realizan sobre cambios tecnológicos, en la división del excedente y en el proceso de trabajo en iniciativas autogestionarias (IAs).

En cuanto a la parte que nos interesa más de cerca, esto es, los cambios en el proceso de trabajo, los autores señalan que los procesos de trabajo encontrados son, desde el punto de vista técnico, casi los mismos que los existentes en las empresas capitalistas<sup>20</sup>, siendo que las principales modificaciones se encuentran en lo que denominan la variable “control del trabajo”.

Las IAs alteraron muy poco los procesos de trabajo oriundos de las empresas capitalistas, particularmente en lo que atañe a las relaciones de los trabajadores con las máquinas, equipos y tecnologías de producción<sup>21</sup>. Justamente por eso concluyen que esa situación de los trabajadores en el proceso de trabajo se encuentra en contradicción tanto con la estructura general de

---

18 Faria, 1997, p. 100.

19 2001.

20 Vieitez; Dal Ri, 2001, p. 41.

21 Vieitez; Dal Ri, 2001, p. 48.

las relaciones de trabajo cuanto con los propósitos democráticos declarados de las IAs.

Para los autores las dificultades para alterar la organización del proceso de trabajo son evidentes. Se deben básicamente al hecho de que las máquinas, equipos y tecnologías de producción utilizadas, que fueron o aún son las disponibles en el mercado, determinan en gran parte la organización del proceso de trabajo.

Los principales cambios introducidos por las IAs en el proceso de trabajo refieren a la división de tareas, a las cadencias y, en general, a lo que en la empresa capitalista corresponde al “control del proceso de trabajo”<sup>22</sup>.

En cuanto a la división del trabajo, hay una significativa alteración en la tradicional división de la fábrica en sectores con funciones de ejecución y de dirección, siendo los trabajadores encargados, al mismo tiempo, de dirigir la organización. Otro indicador de cambio evidenciado por los autores es la “quiebra del sistema de funciones especializadas”<sup>23</sup>.

Vieitez y Dal Ri afirman que la cadencia del trabajo es distinta de la empresa capitalista. Eso porque la ausencia de la presión recurrente del capital con vistas a su valorización hizo que el colectivo trabaje, en general, en un ritmo más lento. Sin embargo, cuando las circunstancias exigen, el ritmo puede volverse más intenso. Generalmente en el inicio hay aflojamiento de la disciplina, inobservancia de las horas, aumento del número de faltas no justificadas y la negación de la autoridad de las coordinaciones. Después, se produce la implantación de nuevas reglas y normas de comportamiento para el colectivo.

De las 19 empresas estudiadas, ocho están adquiriendo máquinas y equipos de a poco. Los autores notan también que la utilización de computadoras y programas de informática es baja y que una de ellas implantó un sistema gerencial total. En cuanto al control de calidad, tres empresas se valen sólo de los propios operadores para la realización del control. Se observa una cierta propensión a que cada trabajador cuide la calidad, práctica que no se aviene a los preceptos difundidos por las teorías recientes de gestión de la calidad, pero sí a la mayor responsabilidad y compromiso del asociado con la iniciativa<sup>24</sup>.

Los autores señalan todavía que tres empresas: Agroeste, Irison y Mactel (todos nombres ficticios) realizan investigaciones. La Agroeste firmó un convenio con la UNESP (Universidad del Estado de Sao Paulo) y la UNICAMP (Universidad de Campinas) para el desarrollo de técnicas de aumento de la productividad, control de plagas y predadores naturales. La Irison desarrolla nuevas tecnologías intentando modificar el proceso de producción de cerraduras. La Mactel busca nuevas tecnologías por medio de convenios con el SEBRAE y con el SENAI (instituciones del Estado brasileño).

---

22 Vieitez; Dal Ri, 2001, p. 50

23 Vieitez; Dal Ri, 2001, p. 50

24 Vieitez; Dal Ri, 2001, p.71

En cuanto a la innovación de productos, de 16 empresas que contestaron, 10 (62,5%) no realizaron ninguna innovación de productos y tampoco están involucradas en algún proceso innovador aunque hayan declarado la intención de innovar en el futuro<sup>25</sup>. Sólo Coopermar y Agroeste lanzaron nuevos productos en el mercado<sup>26</sup>. En cuanto a la innovación de productos, estos pensadores abogan que el “pensamiento no puede ser el mismo”. Observan todavía que “no se encontró ningún mecanismo formal o informal de estímulo a los asociados para que éstos aporten con ideas innovadoras, lo que no deja de ser paradójico, ya que los trabajadores tienen espacio y también motivos para que se interesen por la innovación”<sup>27</sup>.

En cuanto a los retiros, los datos muestran una inclinación a la equidad distributiva. Sin embargo, 64,2% de las empresas no han sido capaces de generar un excedente que posibilite la distribución de ganancias entre los asociados.

Un último problema que me gustaría puntualizar se refiere a la forma como algunas cooperativas están manejando la dependencia del trabajo a façon. Por ejemplo, el edificio de la Coopercon pertenece a la empresa StarUp y puede ser retomado por ella en cualquier momento. La Cooperjeans está diversificando sus clientes proveedores de trabajo a façon y la Coopermar desarrolló un producto propio y está implantando una red de tiendas minoristas.

De acuerdo con Alaniz<sup>28</sup>, que también estudió el caso de la Univens (en realidad Cooperjeans), en las empresas recuperadas los trabajadores son desafiados a administrar la iniciativa y a tomar decisiones sobre los principales aspectos que envuelven el funcionamiento de la empresa, como, por ejemplo, decidir sobre la utilización del excedente y la inversión: se suscita el examen y la discusión de las opciones existentes a fin de establecerse las directrices generales. Prácticas como ésta permiten el desarrollo intelectual de los trabajadores.

Según Alaniz, en los límites del capital, la calificación se coloca de forma autoritaria y despótica. En los marcos de la autogestión, la calificación debe ser pensada teniendo en vista la superación de la división del trabajo, la democratización del poder de decisión y el acceso a la totalidad del conocimiento que circula en la fábrica.

Ahora, en el caso de que las cooperativas ocupen apenas los primeros eslabones de las cadenas de producción o continúen dependiendo de trabajo a façon, todo nos lleva a creer que continuarán recibiendo apenas las menores franjas de la división del excedente a lo largo de la cadena. En ese sentido, un paliativo se da a través de la diversificación de los clientes a façon y una actitud más osada se da cuando una cooperativa implanta una red de tiendas,

---

25 Vieitez; Dal Ri, 2001, p. 72.

26 Vieitez; Dal Ri, 2001, p.73.

27 Vieitez; Dal Ri, 2001, p.73.

28 2003

tal como Coopermar. En el caso de Coopal, decidió ascender en la cadena productiva cuando pasó de mera productora a industrializadora de leche.

La disertación de Henrique Parra<sup>29</sup> parece ser una excepción en el campo de la investigación en iniciativas solidarias. No se limita a la caracterización interna de las cooperativas, sino también a la de las relaciones de las cooperativas con su entorno.

Parra acierta al decir que la práctica de los trabajadores en el proceso de implementación de la autogestión interroga y desnaturaliza la aparente neutralidad de los criterios de eficiencia productiva, de la división socio-técnica del trabajo y la distribución de los recursos económicos de la sociedad<sup>30</sup>.

Al describir Uniwídia (antigua Cervin), empresa que fabrica herramientas, él nos recuerda que en la década de 1980 esta empresa poseía 250 trabajadores, facturando US\$ 1 millón por mes. En 1993, la empresa entró en crisis y en 1998, cuando se profundizó la crisis económica, los trabajadores ocuparon el edificio de la administración.

El sindicato de los metalúrgicos del ABC apoyó a los trabajadores en las negociaciones. Todos fueron despedidos y se creó una cooperativa de cogestión (facturación dividida entre cooperativa y administración). En un segundo momento, los trabajadores arrendaron Cervin, excluyendo a los antiguos propietarios del negocio (socios de la cogestión).

El cambio de la situación de empleados asalariados a trabajadores asociados trae consigo innumerables resistencias y transformaciones culturales.

Las anteriores relaciones de mando, subordinación, consentimiento, sumadas a una capacitación profesional para un trabajo fabril fragmentado, produjeron trabajadores con un perfil que choca frontalmente con los principios no jerárquicos y participativos promulgados por la autogestión.

Parra reconoce que existen serios límites a la implementación de estrategias de remuneración alternativas a las convencionales en el interior de empresas de autogestión. Siendo así, los valores acaban convergiendo hacia números cercanos a aquellos estipulados por el mercado de trabajo.

De acuerdo con Parra, las relaciones de producción en el interior de una empresa pueden ser analizadas a través de la observación de la división social y técnica del trabajo expresadas, por ejemplo, en la arquitectura de la fábrica, en la disposición de los equipos, en las jerarquías y en la subjetividad de los trabajadores. Esta división sufre profundos cuestionamientos en el proceso de transición de la relación asalariada hacia el trabajo asociativo, explicitando, muchas veces, un campo de disenso político que se mantenía sofocado por las relaciones de producción anteriores. Esa percepción, sin embargo, ocurre de forma diferenciada y no significa necesariamente cambios<sup>31</sup>.

---

29 2002.

30 Parra, 2002, p.32.

31 Parra, 2002, p.23

En Uniwídia, los trabajadores de planta y el directorio intensificaron la comunicación directa para la discusión de cuestiones que afectaron puntos fundamentales en la vida de la empresa. Los directores de Uniwídia ya habían trabajado en la producción y eran considerados “bastante eficientes”. En algunos momentos, fueron requeridos para ayudar, hecho éste que Parra<sup>32</sup> denomina “multiplicidad de papeles”.

Parra cree que los cooperativistas organizaron las tareas productivas entre sí de una forma diferente. Antes, había 250 empleados y, en el momento de la investigación, 48 cooperativistas. Los trabajadores utilizaban las mismas máquinas e instalaciones que llegaron a funcionar con 250 trabajadores. En Cervin (antigua empresa) cada empleado era designado para trabajar en una máquina, debiendo producir un cierto número de autopartes. Y, si trabajase adicionalmente en otro torno, iría “tomando el lugar de otro”. Como los trabajadores de la producción pasaron a participar de la definición de las metas de productividad, y como los trabajadores no pudieron más ser fácilmente “eliminados”, surgieron nuevas formas de organizar eficientemente la producción<sup>33</sup>. De eso surgió el pensamiento: “que él termine allá para que venga a ayudarme”. En cuanto a los trabajadores que asumieron varias funciones, la intensificación del trabajo fue clara. No solo en ese estudio, sino también en otros, se verifica que muchos trabajadores, además de acumular varias funciones, trabajan en jornadas de trabajo exhaustivas.

Una de las modificaciones interesantes ocurridas en la gestión gira en torno a la participación de los trabajadores de la producción en la definición de las metas de productividad. En Cooparte, cooperativa de producción artesanal de vidrios y cristales, algunos asociados sospecharon de los contratos que habían sido firmados entre la cooperativa y la empresa que hacía la distribución y comercialización de sus productos. Frente a ese hecho, “la no participación ahora es percibida como falta, como ausencia de control sobre las condiciones del propio trabajo”<sup>34</sup>.

Los encargados que hacían el control de calidad de las autopartes solían penalizar a algunos trabajadores, rechazando las autopartes producidas por ellos, cometiendo, en las palabras de Parra, “pequeñas venganzas”. Hoy, como relató un cooperativista, las personas que hacen el control de calidad tienen una postura distinta, pues cualquier pérdida en la producción afecta el conjunto de los miembros de la cooperativa<sup>35</sup>.

En Cooparte, de manera general, la diferencia entre las mayores y menores remuneraciones disminuyó y los retiros son definidos tomando como criterio las funciones. En Cervin (antigua empresa), el salario más bajo era de 278 Reales y en 2002 en la Uniwídia el más bajo era de 500 y el más alto de 3000 Reales.

---

32 2002, p.81

33 Parra, 2002, p. 87.

34 Parra, 2002, p.83.

35 Parra, 2002, p. 85.

Vale destacar que una asamblea en Uniwidia decidió que la diferencia tiene que ser de 1 a 6 y que podrían existir once franjas de remuneración. Aquí, dos hechos curiosos deben ser mencionados. Uno de los directores (único ingeniero) rechazó esta propuesta. Los asociados no querían perder a aquel ingeniero y dos directores (que siempre trabajaron en la producción) decidieron reducir sus retiros en 500 reales cada uno para que el director se quedase<sup>36</sup>.

En una “acalorada reunión” sobre los excedentes de fin de año, un trabajador dijo que Cooparte no era una empresa privada como las otras. Por ser una cooperativa no tenía sentido seguir tomando los derechos laborales y la CLT (ley brasileña que regula el trabajo asalariado) como referencia, tal como proponían los demás cooperativistas. Para él, los excedentes de la cooperativa debían ser divididos en partes iguales entre todos los miembros, en vez de que su distribución fuera hecha conforme a las diferenciaciones en las remuneraciones<sup>37</sup>.

Otro estudio nodal es el de Nilson Oda. Al investigar el caso de la constitución de cuatro cooperativas surgidas del arrendamiento de los equipos e instalaciones de la antigua Conforja (la mas grande empresa de fundición de América Latina), aun concluyendo que los “socio-trabajadores tienen la posibilidad de ejercer un grado de participación irrestricto”<sup>38</sup>, deja en claro que la propuesta de formación de la cooperativa Coopertratt, la primera de las cuatro que vendrían a constituirse:

“tenía su foco dirigido para el mantenimiento del trabajo y la renta. En este sentido, las discusiones entre los trabajadores privilegiaban la cooperativa sólo como una forma jurídica que podría viabilizar la continuidad del ‘empleo’. (...) Así, temas como la gestión de la cooperativa, la organización del proceso productivo y de trabajo y, principalmente, de la participación de los socios-trabajadores en la conducción de los negocios de la cooperativa no ocuparon un lugar destacado en los debates realizados con los trabajadores”<sup>39</sup>.

Cuando verificaron el buen desempeño logrado por Coopertratt, los trabajadores de las otras tres cooperativas pasaron a “agitarse, sabiendo que el retiro del primer mes [de los trabajadores de la Coopertratt] había sido de 190 horas y en el segundo mes el retiro había sido del total” (ex presidente de Coopertratt<sup>40</sup>).

A pesar de la asamblea ser la instancia máxima de decisión de los rumbos de las cooperativas, Oda<sup>41</sup> reconoce que los “coordinadores generales”

---

36 Parra, 2002, p.107.

37 Parra, 2002, p.107.

38 Oda, 2001, p.112.

39 Oda, 2001, p.70.

40 Citado por Oda, 2001, P. 72.

41 2001, p.80

concentran gran parte del poder en las cooperativas y llega a compararlos con los ejecutivos contratados por los accionistas de una empresa convencional.

Aun verificando el número significativo de asambleas realizadas y la participación de los trabajadores en las mismas, Oda<sup>42</sup> observa que “no se verificó que los socio-trabajadores sugirieran temas que influyeran en la cotidianidad de las cooperativas, en términos de la organización de la producción y del trabajo”. Queda aún recordar que en un total de 130 asambleas, el asunto “sueldos” ocupó una posición destacada.

Cuando relata el trabajo en las cooperativas, Oda observa que la acumulación de funciones (producción y administración) desempeñadas por los trabajadores se dio por la reducción del número de trabajadores y que el proceso productivo “heredado” no fue modificado. Oda clasifica el método de organización de trabajo de Conforja como del tipo de racionalización de la tarea y del cargo conforme a técnicas propuestas por la administración científica y concluye que

“pocas alteraciones en la organización del trabajo fueron hechas por las cuatro cooperativas de producción, que puedan caracterizar un cambio en el método anteriormente adoptado por Conforja. En principio no se verificó, en ninguna de las cuatro cooperativas, indicios de que nuevas formas de organización del trabajo fueron implantadas<sup>43</sup>”

Oda reconoce aun que no hubo cambios significativos en los cargos, funciones/tareas, remuneraciones y en la jornada de trabajo.

Al analizar la opinión de los entrevistados que están en el comando de las cooperativas, Oda afirma que para éstos, la participación de los socios-trabajadores en la organización de la producción y del trabajo debe ser dirigida para alcanzar una mejoría en el desempeño de las cooperativas, pero las cuestiones como seguridad en el trabajo, ritmo e intensidad del trabajo, calificación profesional, entre otras respecto a las condiciones de trabajo – o la forma como el propio socio-trabajador ve el trabajo, o aún como el socio-trabajador gustaría que fuese el trabajo – no son abordadas por los entrevistados<sup>44</sup>.

Sin embargo, Oda advierte que, en Cooperfor, los trabajadores son motivados a hablar sobre los problemas y dificultades enfrentadas en el desempeño de las actividades del sector y desde el diagnóstico, los cooperativistas presentan opciones para la solución de los problemas en el ámbito interno “redistribuyendo/re-dividiendo tareas o responsabilidades específicas” y “externamente, estableciendo responsables para el encaminamiento de la solución junto al sector/cooperativa involucrados en la solución del

---

42 2001, p.100.

43 Oda, 2001, p.92.

44 Oda, 2001, p.101.

problema”<sup>45</sup> Aun reconociendo que el embrión de esas reuniones fue la discusión sobre los valores de sueldos por cargo y función/actividad, este investigador cree que las reuniones actuales agilizan las asambleas, pues sólo los problemas que alcanzan a la cooperativa como un todo o los problemas que el sector no consigue solucionar individualmente son llevados al conocimiento de los demás.

El análisis de Oda, sin embargo, nos lleva a creer que la preocupación fundamental de los trabajadores no giraba en torno a cuestiones tales como un nuevo proceso de trabajo, salud laboral, mayor participación en las decisiones de los rumbos de las empresas, etc.

Fernando Kleiman<sup>46</sup> y Nascimento<sup>47</sup> analizaron la mayor iniciativa de la economía solidaria en el Brasil, la Usina Catende-Harmonía, en el Estado de Pernambuco, en el nordeste brasileño. Catende es una usina de caña de azúcar que quebró y hoy es administrada por los trabajadores. Este caso fascinante envuelve cerca de 4.000 familias, cinco municipios y cerca de 26.000 hectáreas.

En el campo de las investigaciones orientadas por problema, o más precisamente, de investigación-acción que tenían como meta crear Políticas Públicas para las FRs brasileñas, se destaca el estudio de 27 FRs realizado en el primer gobierno de Lula, coordinada por José Tauile et al.<sup>48</sup>

## Algunas tendencias en las FRs brasileñas

En esta sección, pretendemos apuntar algunas tendencias en las FRs brasileñas, basadas en la lectura de los textos arriba indicados así como en nuestras investigaciones en dos FRs, la Cones (cooperativa textil de procesos de cardado, teñido y torsión del hilado) y en la Textilcooper (cooperativa productora de mantas y mantillas).

En nuestra opinión, el contexto de crisis está impidiendo el cambio de un momento defensivo para uno ofensivo. Más que eso, los trabajadores de las FRs están cada vez más recurriendo a la auto-explotación o la contratación de trabajadores asalariados como estrategia de mantenimiento de la FR en el mercado, según veremos a continuación.

Lima Filho<sup>49</sup> cree que la clase trabajadora adoptó innumerables estrategias defensivas para sobrevivir en un contexto de crisis avasalladora. Entre éstas, tuvimos las FRs. Según él, para que se conviertan en una propuesta de ofensiva socialista, debe haber una conjugación de los intereses de las FRs con los intereses de las masas teniendo en vista la superación, de acuerdo con las posibilidades históricas, del capital.

---

45 Oda, 2001, p.101.

46 2006.

47 2007.

48 2005.

49 2004

Muchas experiencias demuestran que no puede haber un vacío de leyes y normas de conducta colectiva. Si esto ocurre, probablemente los trabajadores perderán el control sobre sí mismos.

En muchas FRs brasileñas está habiendo una burocratización de las decisiones: caída del número de asambleas, ausencia de rotación en la presidencia y consejos, no socialización de la información estratégica, etc. Para nosotros, eso puede ser un síntoma de la degeneración de las FRs.

Además de las FRs ser explotadas por las iniciativas heterogestionarias<sup>50</sup>, todo lleva a creer que en algunas (¿o muchas?) cooperativas y asociaciones de trabajadores la propia clase trabajadora está - además de autoexplotarse, como nos recuerdan K. Marx y R. Luxemburg - explotando otros trabajadores por la vía de la contratación sin los mismos derechos cooperativos. El número de contratados en la Conos ascendió de 8 a 100 en dos años. En Uniforja, hay 300 cooperativistas y 300 asalariados. Mauricio Faria<sup>51</sup> encontró, en una cooperativa de Rio Grande do Sul, 150 asociados y 800 contratados (!)<sup>52</sup>.

En nuestro libro “O Fetiche da Tecnologia – a experiência das Fábricas Recuperadas”<sup>53</sup> vimos que las FRs brasileñas, a pesar de estar insertas en el sistema productor de mercancías y tendiendo a reproducir las relaciones de trabajo heredadas, promovieron cambios en los ámbitos: a) software: cambios de naturaleza cultural ligadas a la división del excedente (esto es, “retiros” con menos diferencia entre sí o igualitarios), adecuación parcial de la fábrica a los intereses de los trabajadores, apropiación del conocimiento del proceso productivo sin modificación de la división del trabajo; b) orgware: apropiación del conocimiento del proceso productivo con modificación de la división del trabajo; y c) hardware: adquisición de máquinas, adaptaciones y repotenciación<sup>54</sup>.

Las FRs investigadas por nosotros, así como algunas de las fábricas visitadas por otros investigadores, aunque hayan promovido estos procesos arriba trazados, parecen encontrar obstáculos debido: a) a la naturalización de la organización del proceso de trabajo por los cooperativistas, b) al fetiche de la tecnología, que lleva a que se crea que la última tecnología es siempre la mejor y se ignore el carácter relacional de la tecnología, c) al tiempo necesario para una transformación significativa de las fuerzas productivas y

---

50 En Brasil utilizamos el concepto “heterogestión” para caracterizar las grandes corporaciones, etc. El término se opone a autogestión.

51 2005.

52 Tauile y Debaco (2002), Vieitez y Dal Ri (2001), Lima (2001) y Novaes (2007) abordan el control que las iniciativas heterogestionarias tienen sobre las empresas de autogestión.

53 Novaes, 2007.

54 Para una crítica a la no neutralidad de la tecnología, la visión de los científicos y de los movimientos sociales, el marxismo, etc. sobre la misma, ver a Dagnino (2008). Para la aclaración de los términos software (cambios que no tienen que ver con la tecnología), orgware (cambios en la organización del proceso de trabajo) e hardware (cambios en la maquinaria y equipos), ver Dagnino (2008) y Novaes (2007).

de la forma de división del excedente y d) a la no generalización de la “expropiación de los expropiadores”<sup>55</sup>.

Creemos, como Galvão<sup>56</sup>, que la propuesta de asumir el control de una empresa y rehabilitarla ya es en sí mismo una estrategia innovadora desde el punto de vista de trabajadores acostumbrados a recibir salarios y a no inmiscuirse en los aspectos administrativos de la vida de la empresa. Por estar frente a un momento de crisis, la simple supervivencia de estas FRs ya es algo sorprendente.

Si es imposible abolir el capital por decreto, creemos que las fábricas que surgen de la apropiación o arrendamiento de los medios de producción son ejemplos prácticos de las posibilidades de promoción de discontinuidades en la continuidad, donde los trabajadores pueden subvertir una tecnología y una organización del proceso de trabajo creadas para propósitos distintos de aquéllos vislumbrados por iniciativas en que buscan la autogestión, sin hablar en las posibilidades de modificación de la forma en la que se divide el excedente.

En esta misma línea, Marques<sup>57</sup> apunta que las FRs son una especie de “laboratorio” social, donde los trabajadores experimentan innumerables soluciones innovadoras para su emancipación social.

Para Vieitez y Dal Ri<sup>58</sup>, hay cambios en las FRs brasileñas, principalmente en la organización y en las relaciones de trabajo, así como en la gestión. Sin embargo, afirman que las modificaciones realizadas hasta ahora alcanzan a transformar la esencia de las FRs – producción de mercancías, supremacía de los cuadros, etc. La posibilidad de avance estaría en la articulación de las FRs con el movimiento de lucha más general de los trabajadores, y de una visión y un programa de modificación de la sociedad, y no apenas de unidades productivas.

De acuerdo con Gaiger, las formas de producción de la “Economía Solidaria” son atípicas, sin embargo, pueden convivir - sin “estremecerlo” – con el capitalismo<sup>59</sup>. Para que éstas se conviertan en una nueva forma de producción, son necesarias transformaciones significativas que escapan al objetivo de este artículo.

Debemos recordar que, a diferencia, por ejemplo, de la Revolución Española (1936-1939), donde numerosas fábricas fueron colectivizadas, los casos por nosotros estudiados no se insertan en un contexto revolucionario. En este sentido, son pocas las posibilidades de mantenimiento de las FRs en un momento de aislamiento frente al océano capitalista y, más que eso, en un momento de regresión histórica que fragmenta la clase trabajadora y le quita derechos conquistados en el período anterior a la crisis (1945-1973).

---

55 Novaes, 2007.

56 2004.

57 2006.

58 2001.

59 Gaiger, 2002.

La relativa disminución del cierre de fábricas y la disminución del cuadro de desempleo en América Latina se volvieron un problema para la continuidad de los movimientos de FRs, pues con el relativo crecimiento de la economía, ¿cómo podrían “contaminar” a otros trabajadores? Solamente como ejemplo, ANTEAG pasó también a actuar junto a políticas de generación de trabajo y renta, cambiando parcialmente su estrategia.

Creemos entonces que el reflujo de las FRs brasileñas se debe a diversos factores, siendo los más importantes: a) un contexto extremadamente desfavorable, defensivo, que impide el florecimiento del cooperativismo y la influencia de otros trabajadores teniendo en vista la creación de una sociedad más allá del capital; b) el ambiente hostil - llamado “mercado” - que estrangula el desarrollo de las FRs (al final, ¿pueden las flores sobrevivir en medio de hierbas dañinas?); c) problemas internos de los movimientos de FRs y la baja relación con otros movimientos sociales; d) la crisis teórica de la izquierda, dando origen a remiendos teóricos, mezclas entre el ideario del capital con pequeñas recetas de reforma; e) si tomamos la relación de estos movimientos con el Gobierno, el cuadro es desalentador, una vez que el gobierno Lula ve el cooperativismo como una forma de contención al desempleo en masa o de disminución de las tensiones sociales. Este gobierno es claramente pro-capital, principalmente pro-capital financiero<sup>60</sup>. Esto nos permite decir que las FRs empezaron como un “tsunami” y hoy son una “olita” en la sociedad brasileña.

En Brasil, la clase trabajadora viene sufriendo numerosas derrotas<sup>61</sup>. La reforma de la legislación sobre recuperación de empresas – extremadamente perjudicial del punto de vista de los trabajadores – fue aprobada en el gobierno Lula (2005). En las fábricas que reivindican la estatización, son muchas las intervenciones judiciales que impiden la consecución de las luchas de los trabajadores. El BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) da migajas a los trabajadores de FRs y millones de reales para las corporaciones multinacionales. Aun con una visión alternativa a este escenario, la SENAES (Secretaría Nacional de Economía Solidaria) acaba volviéndose una piedra proto-socialista en un collar pro-capital, principalmente pro-capital financiero.

---

60 Novaes; Lima Filho, 2008.

61 Antunes, 2007.



## Capítulo 18

### Las empresas recuperadas en América Latina:

en torno al Primer Encuentro Latinoamericano de ERT

*Andrés Ruggeri*

A fines de octubre de 2005 el fenómeno de las empresas recuperadas adquirió dimensión continental con la realización del Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas en Caracas, Venezuela. Posibilitado logísticamente por el apoyo e interés del gobierno bolivariano de Hugo Chávez, este evento que convocó a trabajadores de más de 200 ERT del continente significó el reconocimiento internacional de su importancia y la posibilidad de la organización y la transmisión de experiencias entre sus protagonistas y entre quienes, desde uno u otro lugar, trabajamos en su apoyo, trascendiendo las fronteras de cada uno de sus países. Por primera vez, por otra parte, esta trascendencia no se daba de la mano de difusores de los países centrales, cuyo particular enfoque suele asignarles a estas experiencias objetivos e inteligibilidad casi exclusivamente entendidos desde la lucha antiglobalización, sino asentada en el debate y el encuentro cara a cara entre trabajadores. Por último, el Encuentro sirvió para mostrar distintas facetas del fenómeno en países diferentes y exponer los alcances de su posible colaboración.

Sin embargo, además de sus aristas altamente positivas, el evento mostró también limitaciones importantes a la hora de servir como articulador de organizaciones y de los casos particulares en forma directa. Limitaciones vinculadas, como es lógico, con las propias del fenómeno pero, también, con los intereses contrapuestos que motorizaron la realización de la reunión. En el Encuentro de Caracas, como se lo conoció, convergieron lógicas políticas regionales y locales, intereses gubernamentales y propósitos de intercambio y obtención de acuerdos económicos. Lo que tendría que haber sido el puntapié inicial de una serie de pasos convergentes hacia un fortalecimiento regional de un movimiento de empresas recuperadas latinoamericano fue, por lo menos hasta el momento, el único y aislado paso dado en ese sentido<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Al cierre de la edición de este trabajo, se conoció la convocatoria de un II Encuentro Latinoamericano de empresas recuperadas (Caracas, del 28 al 27 de junio de 2009), pero su convocatoria fue mucho más reducida que el anterior. De la Argentina concurren algunas ERT agrupadas en el MNER, de Brasil el Movimiento de Fábricas Ocupadas, las ERT cogestionadas de Venezuela, una Coordinadora de ERT del Paraguay y la Confederación Obrera Boliviana. Este segundo Encuentro de Caracas no contó, aparentemente, con el inmenso

El impulso de las ERT como movimiento llegó hasta esta instancia de despegue, que parecía mostrar un camino de crecimiento, sin poder superarlo en términos políticos y organizativos. Tanto la fortaleza como la debilidad de las ERT quedaron, de alguna manera, francamente expuestas, y la unidad alcanzada no pasó mucho más allá de los papeles o débiles intentos de coordinación. Quizá las expectativas creadas alrededor de este Encuentro fueron mucho más altas de lo que realmente se estaba en condiciones de hacer, y otras lógicas, predominantemente políticas, ocultaron la capacidad de organización y debate de los cientos de trabajadores que participaron.

En el marco de este trabajo, entre tanto, el Encuentro es un buen punto de partida para realizar un breve análisis de la realidad latinoamericana de las ERT y su potencialidad en el fortalecimiento de la capacidad de los trabajadores para reconstruir su papel como protagonistas de la lucha social latinoamericana.

## El desarrollo del Primer Encuentro Latinoamericano de ERT

Las relaciones entre organizaciones latinoamericanas de empresas recuperadas se remontan a la eclosión del fenómeno argentino posterior a la crisis de diciembre de 2001. A fines de 2002 y principios de 2003, ya conformado el MNER, dos de sus dirigentes principales, Eduardo Murúa (presidente) y José Abelli (vicepresidente) tienen reuniones y participan como invitados en eventos organizados por la ANTEAG brasileña y la CUT. Si bien las relaciones no continuaron en forma orgánica<sup>2</sup>, implicaron el conocimiento mutuo de su existencia y cierto debate e intercambio entre ambas organizaciones. Por la misma época, se conoce en la Argentina el surgimiento de alrededor de veinte ERT en Uruguay, que se insertan en la central sindical oriental, el PIT-CNT.

Estos primeros contactos son la base (aunque luego ANTEAG no participó del Encuentro de Caracas) de, por así llamarla, una política internacional del movimiento de empresas recuperadas, impulsada por dos factores principales: la pujanza del movimiento argentino, todavía en alza a pesar de las dificultades y fracturas del MNER, y el interés del gobierno bolivariano de Venezuela por el fenómeno, como una forma de darle profundidad a su política de fortalecimiento del movimiento obrero y del sector productivo de una economía en aquel momento fuertemente jaqueada por los intentos

---

apoyo de la estructura del Estado bolivariano como el anterior. Otras organizaciones argentinas se negaron explícitamente a concurrir.

2 Un ejemplo de esto lo tenemos en la inserción de un artículo de J. Abelli (transcripción de una intervención oral) en un libro con trabajos presentados en un encuentro organizado en São Paulo en 2004 por equipos universitarios dedicados al fortalecimiento y desarrollo de la economía solidaria. Abelli participó junto con dirigentes de ANTEAG. Sin embargo, en una visita del autor a la ANTEAG en noviembre de 2007, estos manifestaron haber perdido total contacto con las ERT argentinas. Ver Lesser de Mello, Sylvia (org.), 2005, *Economía solidária e autogestão: encontros internacionais*. São Paulo, NESOL-USP, ITCP-USP, PW.

golpistas de la oposición de derecha, cuestión que desarrollaremos brevemente más adelante.

Esta confluencia de intereses fue clave para la organización y la idea misma del evento. Eduardo Murúa realizó varias visitas a Venezuela durante 2005, participando incluso en reuniones con el mismo presidente Chávez, y la convocatoria maduró en reuniones con las recuperadas uruguayas, los venezolanos y un sector de trabajadores brasileños no encuadrados ni en la ANTEAG ni en ninguna de las demás vertientes ligadas a la CUT, sino en un grupo de cerca de veinte fábricas conocidas como Fábricas Ocupadas, entre las cuales se encontraban algunas empresas de gran porte del sur del Brasil.

En estas reuniones se avanzó en una dirección política de unidad entre los movimientos, pero también sobre la idea de la cooperación económica con apoyo financiero del gobierno venezolano. Por lo tanto, la convocatoria, por lo menos en la Argentina, tuvo un componente muy importante de oportunidad de acceso a subsidios y apoyo desde Venezuela y de posibilidades de negocios con aquel país. Este aspecto fue más importante quizá que lo reconocido públicamente como motivo de la presencia de una enorme cantidad de ERT argentinas en Caracas, a pesar de que el enfrentamiento entre los sectores políticos en que se había dividido el MNER estaba en pleno auge. Sirvió, entre otras cosas, para que la presencia de trabajadores argentinos fuera la más numerosa en el Encuentro a despecho de las diferencias que ya eran expresadas a viva voz por los distintos sectores pero, también, fue esta presencia numerosa la que expuso mayormente la falta de unanimidad de visiones entre quienes hasta poco tiempo antes habían compartido el espacio del MNER. Asimismo, esto permitió una gran pluralidad en la convocatoria, con una lógica bastante simple: había una posibilidad concreta de acceder a capital de trabajo y a convenios de negocios internacionales que superaba lo que hasta ese entonces se había logrado en el propio país.

Sin embargo, el debate entre las ERT y las rondas de negocios entre ellas y otras cooperativas y emprendimientos no eran el único aspecto a destacar. En otro plano, el Encuentro fue un lanzamiento de la política chavista de cogestión entre trabajadores cooperativizados y el Estado sobre empresas quebradas o abandonadas, en el marco de la confrontación político-social que atraviesa Venezuela desde el ascenso al poder del movimiento bolivariano. Y, a su vez, el Encuentro se desarrolló en otros dos planos de debate donde se pusieron de manifiesto las enormes diferencias entre la política y los objetivos de cada país al participar. Uno de ellos fue la reunión de las organizaciones nacionales de trabajadores, de la que participaron dirigentes obreros que por lo general no habían tenido relación alguna con las ERT, tanto por carecer de casos en sus países (como ser Bolivia o algunas naciones de América Central), como por no haber desarrollado hasta el momento políticas activas hacia el sector.

El otro aspecto fue la reunión entre representantes gubernamentales de los países participantes para acordar políticas comunes. Y es aquí donde se

vieron las mayores diferencias. Mientras la importancia del Encuentro para los venezolanos estaba demostrada por su apertura por el propio presidente Hugo Chávez y la activa participación de varios ministros y el vicepresidente Rangel en las deliberaciones, el interés de los gobiernos de Uruguay y Brasil por la presencia del ministro y viceministro de trabajo, respectivamente, la numerosa delegación argentina estuvo compuesta por una pléyade de funcionarios de tercera o cuarta línea sin capacidad ninguna de incidencia en una política pública seria hacia las ERT, y mucho menos con legitimidad para cerrar acuerdos de Estado a Estado.

Por lo tanto, el proyecto de creación de un fondo de cien o doscientos millones de dólares para la creación de una gran asociación latinoamericana de empresas recuperadas, propuesta por el chavismo venezolano, quedó casi en la nada ante la constatación de que prácticamente no habría otra fuente de financiamiento que PDVSA y que, incluso el dinero que podría salir de ese fondo, iba a ser filtrado por los respectivos gobiernos y orientado políticamente hacia los sectores considerados más afines dentro de las ERT. Esta realidad condenó al fracaso al Encuentro en uno de sus aspectos que generaban más expectativas en los protagonistas.

Si bien las rondas de negocios entre ERT se realizaron, fueron pocos los acuerdos serios que surgieron de ellas. La conclusión del evento fue el anuncio de la formación de asociaciones productivas entre empresas venezolanas, brasileñas y uruguayas, remarcando lo anteriormente dicho acerca de la importancia dada por la participación gubernamental de cada país. Los trabajadores de las ERT argentinas, siendo los más numerosos, casi no pudieron sellar acuerdos de ninguna naturaleza, como no fueran políticos, y la decepción fue uno de los sentimientos mayoritarios entre ellos.

El desenlace confirmó también algo que ya habíamos mencionado, sobre el papel que el gobierno venezolano le había asignado al evento para el lanzamiento de su política de cogestiones y cooperativización de empresas en su propio país, algo para lo cual el Encuentro sí fue efectivo.

## Las ERT en el MERCOSUR

Hemos mencionado en el capítulo 4 los antecedentes de la autogestión en la región, especialmente el caso chileno en la etapa del gobierno de Salvador Allende y algunos otros ligados a las luchas obreras anteriores a la instauración de las numerosas dictaduras militares que ensangrentaron el continente en los años 70 y 80. Como en la Argentina y en el Brasil, analizado por Henrique Novaes en el apartado anterior, en los demás países latinoamericanos se vivieron procesos neoliberales semejantes, con sus consecuencias de desindustrialización (teniendo en cuenta que los grados de complejidad y desarrollo de las estructuras económicas e industriales de cada país eran y son bastante disímiles) y desocupación masivas.

En el MERCOSUR, los estados más pequeños, como Uruguay y Paraguay, tuvieron también sus propios casos de ERT. Especialmente el Uruguay, con una estructura económica algo más diversificada y atravesando por etapas de política económica altamente interrelacionadas con lo que iba aconteciendo en sus dos grandes vecinos, se dieron alrededor de veinte casos de ERT. En el Paraguay, un país de una economía fuertemente agraria y con escasos emprendimientos productivos no agropecuarios, los casos fueron apenas dos o tres.

Para el caso uruguayo es interesante destacar, como lo hace el investigador de la Universidad de la República Juan Pablo Martí<sup>3</sup> (siguiendo un recorrido conceptual similar al utilizado aquí), la importante interrelación entre las ERT, el movimiento sindical y, como gran diferencia con la Argentina, el movimiento cooperativo. Si bien se señala para el Uruguay la existencia de experiencias cooperativas con orígenes en empresas anteriormente capitalistas desde hace unos 50 años, las actuales ERT surgen, al igual que en la Argentina y el Brasil, en el marco de la reestructuración social y económica producida en el marco del neoliberalismo de los años 90, especialmente hacia el final de aquella década y principios de la actual. Asimismo, los sectores económicos en los que se dan los casos replican aproximadamente la estructura económica productiva uruguayo anterior a los 90, dándose recuperaciones básicamente en el sector agroindustrial y en industrias químicas y plásticas, con un caso importante, tanto en número de trabajadores como de importancia económica de la empresa, en una fábrica de neumáticos que era la mayor del país (FUNSA). En este último caso se dio una salida cogestionaria a partir de la formación de una cooperativa de trabajadores.

Otro aspecto importante del Uruguay es, como adelantamos, la articulación de los trabajadores de las ERT con el movimiento sindical y el cooperativo. Esto se debe especialmente a que en el país no se dio la fragmentación política y organizativa del movimiento obrero que se pudo observar en la Argentina y, en forma diferente, en el Brasil. Los sindicatos uruguayos han permanecido unidos en torno a la central PIT-CNT y han tenido importante presencia en los conflictos que llevaron a la toma de plantas y formación de cooperativas. Por lo tanto, conservando su tradición obrera de organicidad gremial, las ERT uruguayas no se han constituido como un “movimiento” autónomo, sino que se mantuvieron dentro de las estructuras de sus sindicatos y el PIT-CNT.

También es destacable que, en forma similar a la adscripción sindical, las ERT uruguayas han establecido desde el comienzo una importante y productiva articulación con el movimiento cooperativo, especialmente con la federación de cooperativas de producción. A diferencia de la evolución del cooperativismo argentino, el movimiento cooperativo del Uruguay no se

---

3 Martí, Juan Pablo, 2006, Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay, en Unircoop. vol. 4.1.

ha diferenciado tanto del movimiento obrero o de otras expresiones sociales. Principalmente, las cooperativas de producción (asimilables a las que en la Argentina son las cooperativas de trabajo) y las cooperativas de vivienda, se encuentran ligadas fuertemente a las estructuras de la militancia obrera y del gran conglomerado de la izquierda expresado en el Frente Amplio, actualmente en el gobierno.

Esto le dio a las ERT un marco de contención y articulación, no sólo desde su especificidad de trabajadores, sino desde la de cooperativistas, pudiendo acceder a intercambios con otras experiencias de gestión, siempre dentro de sus particularidades como empresas recuperadas. En este sentido, las ERT uruguayas, si bien no se han desarrollado como un sujeto político independiente y con el protagonismo que supieron tener en la otra orilla del Plata, han logrado apoyos desde una doble adscripción, tanto a la organización sindical como a la cooperativa. A pesar de ello, las dificultades por la que atraviesan son similares a las del conjunto, pues, como señala también Novaes para el caso brasileño, los problemas de la autogestión de empresas recuperadas son más complejos que la experiencia previa que pueden aportar ambas estructuras.

En el caso paraguayo, las ERT son experiencias aisladas y poco difundidas. Pudimos obtener alguna información acerca de ellas a través de los trabajadores que participaron del Encuentro de Caracas. Se trata un puñado de empresas que, con grandes dificultades, lograron retomar la producción en un país con una estructura económica y social mucho más regresiva hasta el momento que la de sus vecinos. Las empresas recuperadas de las que tenemos noticia en el Paraguay son tres, una de las cuales es una ladrillera y las otras son agrícolas. En el caso de la ladrillera, sus dirigentes están relacionados estrechamente con los sindicatos paraguayos.

En otros países latinoamericanos las ERT suelen ser casos aislados, donde no se encuentra fácilmente una articulación de experiencias o, siquiera, una transmisión de caso a caso. La expansión del fenómeno del cono sur y su difusión puede haber tenido en los últimos años un efecto imitativo del que, por el momento, no podemos dar cuenta. En el Perú, por ejemplo, hay una serie de emprendimientos cooperativos que pueden ser asimilados a las ERT, la mayoría relacionados con la explotación primaria, como en el sector artesanal ligado a la producción de prendas tradicionales o en el faenamiento de pescado. En los casos que conocemos, la adscripción a la denominación de ERT se da posteriormente al Encuentro de Caracas.

Podemos señalar también la existencia de casos aislados en países como Bolivia, Ecuador, Colombia y México (donde se desarrolló la emblemática cooperativa de refrescos Pascual, iniciada en los años 80 y aun en funcionamiento).

## El caso venezolano: las empresas recuperadas como una política de Estado

Venezuela vive, desde finales de 1998, un proceso político que la diferencia del resto de América Latina. La llegada de Hugo Chávez al poder, después de un tránsito conflictivo por la década del 90 en el cual, a la par de la implementación de las mismas recetas neoliberales que en el resto del continente, se vivió un proceso de luchas populares y simultánea descomposición del sistema político, iniciadas en el Caracazo de febrero de 1989, marcó el comienzo de una etapa de cambio en todo el continente frente al agotamiento del neoliberalismo extremo como hegemonía política y económica.

Los primeros años del gobierno bolivariano estuvieron marcados por el intento, en buena parte exitoso, de dar al país un nuevo marco constitucional que permitiera el desalojo del viejo aparato político para dar paso a la construcción de un nuevo Estado con herramientas de participación popular, que permitiera al gobierno llevar adelante los cambios más profundos, en los niveles social y económico, necesarios para avanzar hacia una nueva estructura social.

Pero fue recién al tocar intereses económicos poderosos, especialmente en el manejo de la renta petrolera que constituye el centro de la estructura productiva venezolana, donde se vio claramente que el gobierno de Chávez empezaba a encontrar una férrea resistencia de los sectores dominantes de la sociedad, para los cuales el chavismo era no sólo una amenaza sino además un afrenta a su condición de privilegiados sociales. Y es a partir de este momento donde se empieza a ver en la experiencia de las ERT, especialmente argentinas, una potencialidad como estrategia en el marco de una lucha política y social que es cualitativamente diferente a lo que sucedía en los demás países de la región.

En el marco de la política pública del gobierno bolivariano, la llamada “economía popular” (un concepto en alguna medida, pero no totalmente, asimilable a la economía solidaria) fue objeto de un fuerte impulso. La creación de un ministerio a tal efecto y el fomento a la creación de cooperativas y núcleos de desarrollo endógeno a nivel comunal fueron las principales herramientas de esta política, mucho más importante en los sectores rurales que en los urbanos.

Pero los intentos sucesivos de golpe de Estado (el más clásico de abril de 2002, y el intento feroz de colapso económico con el sabotaje petrolero de fines de 2002 y principios de 2003) sometieron al gobierno y las organizaciones populares venezolanas a una prueba de fuerza donde se tensaron al máximo las contradicciones sociales y sus expresiones políticas, culturales y económicas. Fue en el contexto del sabotaje a la economía del país encabezada por la burocracia técnica y administrativa de la empresa petrolera estatal (PDVSA), donde los trabajadores venezolanos comenzaron a dar muestras de su capacidad para ensayar el camino autogestionario. Fueron

los obreros petroleros los que ganaron la batalla decisiva en ese conflicto al conseguir poner en funcionamiento la gigantesca empresa, a pesar del sabotaje y la ausencia de los sectores gerenciales y tecnocráticos.

Esa experiencia fue fundamental para que grandes sectores del chavismo (encabezados por el propio presidente) vieran la necesidad de aumentar la participación de los trabajadores en la gestión de la economía. No sin contradicciones y dificultades, el Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas sirvió como lanzamiento de la recuperación de empresas por sus trabajadores como una política de Estado. Los casos venezolanos de ERT han sido apoyados desde el aparato estatal como no lo han sido en ningún otro país con presencia significativa del fenómeno, aunque se apuntó a la generación de una cogestión, entre la cooperativa de trabajadores y el Estado. Esto, entre otras cosas, aseguraba la provisión de capital de trabajo y otras herramientas de desarrollo de la empresa, dejando a los trabajadores una parte fundamental en la gestión y el desarrollo. Sin embargo, al contrario que en los otros países, no es la quiebra o el vaciamiento de empresas individuales el elemento principal que lleva a la autogestión obrera de empresas, sino el abandono por causas políticas por parte de los empresarios, que buscaron, especialmente en los años más álgidos del conflicto (entre el golpe de abril de 2002 y la victoria de Hugo Chávez en el referéndum revocatorio de agosto de 2005), boicotear de esa manera la economía del país para ayudar a la creación del clima político necesario para la derrota del bolivarianismo.

Se trata entonces de una política propiciatoria de la gestión económica por parte de los trabajadores profundamente inserta en el marco de la lucha política y social que se da en la sociedad venezolana. El Encuentro de Caracas fue funcional a esa estrategia: si para las ERT del resto del continente fue una oportunidad organizativa y de crecimiento a partir de la realización de acuerdos económicos internacionales (que se concretaron en contados casos, los principales asociando ERT venezolanas, brasileñas y uruguayas), para los venezolanos fue la oportunidad de dar impulso a las ERT en su propio país y fortalecer las experiencias, bastante precarias, que existían hasta el momento.

Se han desarrollado así alrededor de 40 ERT venezolanas, la mayoría a partir de empresas casi inexistentes a partir del desguace que sus propios dueños hicieron de ellas. En la mayoría, la formación de la cooperativa de los trabajadores es el paso previo a la cogestión con el Estado. Sin embargo, no conocemos hasta ahora estudios en profundidad acerca del desarrollo interno de estos procesos en el sentido en que hemos analizado los de la Argentina y Brasil a lo largo de este trabajo.

Otra consecuencia importante del conflicto petrolero, asociado a la misma política de fortalecimiento del papel de los trabajadores en la gestión económica, es el intento de desarrollo de una Universidad de Trabajadores. La formación de la Universidad Bolivariana de Trabajadores “Jesús

Rivero”, impulsada por los sectores obreros que tuvieron mayor protagonismo en el conflicto de 2002-2003 y por sectores bolivarianos presentes en la Universidad Bolivariana de Venezuela, ha sido una línea de acción tendiente a formar los cuadros obreros en la lucha política y en la gestión económica, con vistas a prepararlos para el reemplazo de los escalones tecnocráticos de las empresas, en el contexto del proyecto bolivariano. La experiencia ha resultado, hasta donde tenemos noticia, trabajosa al no lograr el total apoyo del internamente complejo y heterogéneo chavismo.

Podemos concluir, entonces, que el fenómeno de las ERT no es exclusivo de la Argentina ni del MERCOSUR. Así como en numerosas partes del mundo, a lo largo de la historia de las luchas de los trabajadores, los intentos y prácticas autogestionarias han surgido con mayor o menor fuerza y coherencia, en la América Latina contemporánea su surgimiento, asociada a la resistencia antineoliberal, ha dado paso a estrategias diversificadas que van desde lo absolutamente defensivo hasta políticas públicas pensadas desde un marco que excede al proceso en sí. Los grados de desarrollo no solamente varían entre los distintos países sino a su interior, dependiendo de los innumerables factores que hemos ido analizando en estas páginas. Su potencialidad y sus alcances están en cuestión pero, si hay algo de lo que no quedan dudas, es de que la estrategia de recuperación de empresas llegó para quedarse, como una más – y cada vez más importante – de las herramientas de lucha de los trabajadores para defender sus intereses inmediatos y, por qué no, para avanzar en la conformación de una economía alternativa a la capitalista, con lógicas de crecimiento que no privilegian la acumulación sino el trabajo, al fin y al cabo, lo único que poseen los trabajadores y, al mismo tiempo, su principal y enorme fortaleza.

En una sociedad global donde el capitalismo empieza ver sus propios límites, y a pesar de un discurso hegemónico en contrario, cada vez queda más claro que lo único consistente en el desarrollo de las sociedades humanas y en que se puede basar un proyecto alternativo a lo existente es, como siempre lo ha sido, el trabajo humano.



## Bibliografía

---

- Accorinti, S.; Orlando, M.; Salvador, V.; Scenzis Ferriolo, J. (2008) Cambios y continuidades organizacionales en las empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En Terceras Jornadas "Universidad y Movimiento Obrero: Pasado y Presente del Mundo del Trabajo". La Plata.
- Alaniz, E. P. (2003) Concepções e práticas educacionais de qualificação profissional em empresa autogerida. Dissertação de Mestrado: Unesp
- Antunes, R. (org.) (2007) Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. Boitempo Editorial. São Paulo
- Aspiazu, D., Basualdo, E. y Schorr, M. (2000) La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas décadas. SUTNA, FETIA y CTA, Bs. As.
- Basualdo, E., Aspiazu, D., Abeles, M., Arza C., Forcinito, K., Pesce, J., Schorr, M. (2002) El proceso de privatización en Argentina. Página/12 y Universidad Nacional de Quilmes. Bs. As.
- Bayat, A. 1991. Work, Politics, and Power: An International Perspective on Workers' Control and Self-Management. Nueva York: Monthly Press Review.
- Briner, M., Cusmano, A. (2003) Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias, en Hecker, E., Kulfas, M., Sanchez, F., Briner y Cusmano (2003) Empresas Recuperadas. Bs. As., Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Cafardo, Analía y Domínguez Font, Paula. (2003) Autogestión obrera en el siglo XXI. En Cuaderno de Trabajo N° 27, Centro Cultural de la Cooperación.
- Cardello, Cortese y otros (1998) Fragmentación social y concentración económica, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Univ. Nac. Cuyo.
- Castel, Robert (2004) La inseguridad social, Editorial Manantial, Bs.As.
- Chulman, Valeria (2008) "Acerca de las condiciones de acceso de los Trabajadores Autogestionados al sistema de la seguridad social en la Argentina actual" Ver: <http://www.institutocta.org.ar/spip.php?article327>
- Ciulli, Vanesa (2007) La autogestión ayer y hoy. Una mirada desde el pensamiento de Antonio Gramsci. Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Coraggio, José Luis (2008) Economía social, acción pública y política (hay vida después del neoliberalismo). 2da. ed. Ediciones Ciccus. Bs. As.
- Cruz, A. (2006) A diferença na igualdade. A dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do mercosul. Tese de Doutorado. Campinas, Instituto de Economia, Unicamp

- Dagnino, R. (2008) Um Debate sobre a Tecnociência: neutralidade da ciência e determinismo tecnológico. Editora da Unicamp. Campinas
- Damill, Mario (2005) La economía y la política económica: del nuevo al viejo endeudamiento, en Suriano (compilador) Nueva Historia Argentina. Sudamericana.
- Di Marco, G.; Palomino, H.; Mendez, S.; Altamirano, R.; Libchaber De Palomino, M. (2003) Movimientos Sociales en la Argentina. Jorge Baudino. Bs. As.
- Etala, Carlos A, (2002) Derecho de la seguridad social, Editorial Astreda, Bs. As.
- Fajn, Gabriel (2003) Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas de la subjetividad. Centro Cultural de la Cooperación. Bs. As.
- Fajn, Gabriel y Rebón, Julián (2005) El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. Herramienta N°28. Ver: <http://www.herramienta.com.ar/print.php?sid=300> (fecha de acceso 25 enero 2006)
- Faria, M. S. (1997) "...Se a coisa é por aí, que autogestão é essa ...?" Um estudo da experiência "autogestionária" dos trabalhadores da Makerli Calçados. Dissertação (Mestrado em Administração). Univ. Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Faria, M. S. (2005) Autogestão, Cooperativa, Economia Solidária: avatares do trabalho e do capital. Tese de doutorado. UFSC, Sociologia Política. Florianópolis,
- Faria, M., Dagnino, R. Novaes, H. T. (maio-junho 2008) Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. Revista Katalysis, UFSC. Santa Catarina
- Fernández, Ana M. y Borakievich, Sandra (2007) La anomalía autogestiva, Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Gaiger, L. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. Disponível em <http://www.ecosol.org.br> (Acesso em 10 de mar. de 2002)
- Galera, J., Martínez, C., Nordvind, A., Pizzi, A., Ruggeri, A., Trincherro, H., y Valverde, S. (2004) Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina. En Galafassi, G. (Compilador) Nuevas prácticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica. Libros en red. Bs. As.
- Galvão, M. N. (2004) Os fios da esperança? Cooperação, Gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas
- Guerra Chacón, Luis et al. (2007) El control y la participación de los obreros en la gestión económica en Cuba. Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Guimarães, V. N. et al. (2004) Autogestão como estratégia de sobrevivência das organizações e dos trabalhadores: estudos multisetoriais no estado de Santa Catarina. Relatório de Pesquisa CNPq. UFSC. Florianópolis
- Heller, Pablo (2004) Fábricas ocupadas. Argentina 2000/4. Ediciones Rumbos. Bs. As.
- Holzmann, L. (2000) Gestão Cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática. In: Singer, P. e Souza, A. (Org.) A Economia Solidária no Brasil. Contexto. São Paulo

- Holzmann, L. (2001) Operários sem patrão - Gestão cooperativa e dilemas da democracia. Editora da UFSCar. São Carlos
- Kleiman, F. (2006) Lições de Catende: a construção de uma autogestão em Pernambuco. Annablume. São Paulo
- Kulfas, M. (2003) El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva, en Hecker, E., Kulfas, M., Sanchez, F., Briner y Cusmano (2003) Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Lavaca (2004) Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores: una historia, una guía. La Vaca Editora, Bs. As.
- Lenin, V. U. (1973) Las tareas inmediatas del poder soviético. 2da ed. Anteo. Bs. As.
- Lesser de Mello, Sylvia (org.) (2005) Economia solidária e autogestão: encontros internacionais. NESOL-USP, ITCP-USP, PW. São Paulo
- Lima, J. C. (2001) Interiorização industrial e fábricas cooperativas In: Guimarães, N.A. e Martin, S. (orgs). Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais. Senac. São Paulo
- Luxemburgo, Rosa (1967) Reforma o Revolución. Grijalbo, México
- Magnani, Esteban (2003) El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina, Prometeo. Bs. As.
- Marques, P. L. A. (dez de 2006) Trabalho Emancipado. Empresas recuperadas pelos trabalhadores: A experiência autogestionária de metalúrgicos gaúchos. (Dissertação de Mestrado). Depto. de Sociologia, UFRGS, Porto Alegre
- Martí, Juan Pablo (2006) Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay, en Unircoop. vol. 4.1
- Martínez, Carlos (2004) Procesos de autogestión en empresas recuperadas. Ponencia al II Congreso Nacional de Sociología.
- Martínez, Carlos (2007) Límites y posibilidades del proceso de autogestión en Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Una aproximación desde la Antropología Económica. Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Marx, K. (1975) El 18 de brumario de Luis Bonaparte. Ediciones en Lenguas Extranjeras. Pekín.
- Marx, K. (1978) The critique of the Gotha program. En R. Tucker (Ed.), The Marx-Engels reader. Melksham, Norton Press. Reino Unido
- Marx, Karl (1985) El Capital. Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Mazzoli, Penélope y Polti, Natalia. (2006) Movimientos sociales y escuelas populares: Algunas reflexiones acerca del tipo de vínculo entre empresas recuperadas y una cooperativa de educadores populares. VII Jornadas de Jóvenes investigadores en Ciencias Antropológicas. Bs. As.
- McNally, D. (1993) Against the market: Political economy, market socialism and the Marxist critique. Verso. Londres
- Mészáros, I. (2002) Para além do capital. Boitempo Editorial. São Paulo

- Meyer, C. R. y Pons, J. E. (2004) La gestión en las empresas recuperadas. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Centro Cultural de la Cooperación. Cuaderno de Trabajo N° 42. Bs. As.
- Montes, V.L., & A.B. Ressel (2003) Presencia del cooperativismo en Argentina. UniRcoop 1(2)
- Nascimento, C. (2007) Do 'Beco dos Sapos' aos Canaviais de Catende. [www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_becosapos.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_becosapos.pdf). Impresso. Brasília
- Neffa Julio Cesar (2005) Las principales reformas de la relación salarial operadas durante el período 1989-2001 con impactos directos e indirectos sobre el empleo, versión digital en, [www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/argentina/cei/neffa1.pdf](http://www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/argentina/cei/neffa1.pdf)
- Novaes, H. T. (2007) O Fetiche da Tecnologia: a experiência das fábricas recuperadas. Expressão Popular- Fapesp, São Paulo
- Novaes, H. T. Lições do debate entre os defensores da estatização sob controle operário e da autogestão. Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria (Riless). Volumen II - N° 2 - 1° semestre /2008. Bs. As.
- Novaes, H. T.; Lima Filho, P. A. de. (2008) Uma pedra proto-socialista num colar pró-capital financeiro: notas sobre a política pública de Economia Solidária no Governo Lula. Usp. VI Encontro Internacional de Economia Solidária: Educação, Política e Integração da América Latina, julho de 2008. São Paulo
- Novaes, H., Assis, U. D., Dagnino, R. (2004) Mapeando mudanças em empresas recuperadas sob a óptica do Conceito de Adequação Sócio- Técnica. Trabajo presentado en 2° Encuentro Internacional de Economía Solidaria. USP, Sao Paulo, Brasil.
- Novaes, H.T. (2006) Idéias de Canário e O Alienista: debatendo as faces da alienação em cooperativas de trabalhadores a partir de Machado de Assis. IV Encontro Internacional de Economia Solidária, São Paulo, USP, agosto de 2006.
- Novaes, Henrique T. (2007) O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas. Editora Expressão Popular. São Paulo
- Oakeshott, R. (1990) The Case for Workers' Co-operatives. 2nd ed. Palgrave Macmillan. London
- Oda, N.T. (2001) Gestão e Trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, USP, São Paulo
- OIT (1956) Las Cooperativas. Manual de Educación obrera. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra
- Olmedo, C., & M.J. Murray (2002) The Formalization of Informal/Precarious Labor in Contemporary Argentina. International Sociology 17(3)
- Palomino, H. (2003) The Workers' Movement in Occupied Enterprises: A Survey. Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies 28(55)
- Parra, H. (2002) Liberdade e Necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. Dissertação (Mestrado). USP, São Paulo
- Peixoto de Albuquerque, Paulo (2003) Autogestão. En A outra economia, Antonio David Cattani (org.) Veraz Editores, Porto Alegre.

- Petras J., Veltmeyer H, Volnovich J.C., Hazaki, Pichetty V., Castel R. y otros (2002) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias. Topia Editorial. Colección Fichas, Bs. As.
- Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras UBA (2003) Informe del relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores. En [www.recuperadasdoc.com.ar](http://www.recuperadasdoc.com.ar)
- Rebón, Julián (2004) Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas. Ediciones Picaso/La Rosa Blindada. Bs. As.
- Rebón, Julián (2005) Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. (Documentos de Trabajo N° 44).
- Rebón, Julián (2007) La empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Colectivo / Picaso. Bs. As.
- Rebón, Julián y Saavedra, Ignacio (2006) Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores. Capital Intelectual. Bs. As.
- Rezzónico, Alberto (2003) Empresas recuperadas. En Cuaderno de Trabajo N°16. Centro Cultural de la Cooperación.
- Rofman, Alejandro (2005) Las transformaciones regionales, en Suriano (compilador) Nueva Historia Argentina. Sudamericana.
- Ruggeri, A., Martínez, C., Trincherro, H. (2005) Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Bs. As.
- Ruggeri, Andrés (2004) La política en las Empresas recuperadas. Ponencia al II Congreso Nacional de Sociología.
- Ruggeri, Andrés (2005) Los trabajadores toman el control: implicancias políticas de las empresas recuperadas en la Argentina, en Pensar a Contracorriente 2, Editorial Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, La Habana
- Ruggeri, Andrés (2006) The Worker-Recovered Enterprises in Argentina: The Political and Socioeconomic Challenges of Self-Management. Traducción M. Vieta. Ponencia presentada en la conferencia Another World is Necessary: Center for Global Justice Annual Workshop. Ver: <http://www.globaljusticecenter.org/papers2006/ruggeriENG.htm> (fecha de acceso 16 diciembre 2006).
- Ruggeri, Andrés (2007) Las Empresas Recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos. Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Schorr, Martín (2004) Industria y Nación, Editorial Edhasa, Bs. As.
- Singer, P. I. (2002) A recente ressurreição da economia solidária. In: Souza Santos, B. (org) Produzir para viver. Civilização Brasileira. São Paulo
- Smith, P., D. Chivers, & G. Goodfellow (1988) Co-operatives that Work: New Constitutions, Conversions, and Tax. Spokesman. Nottingham, U.K.
- Taule, J. R. et al. (2005) Empreendimentos autogestionários provenientes de masas falidas: relatório final. MTE, IPEA, ANPEC, SENAES. Brasília

- Trincheró, Héctor Hugo (2007) De la exclusión a la autogestión. Innovación social desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT). Ponencia presentada al Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza". Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Julio de 2007. Bs. As.
- Trincheró, Héctor Hugo (2007) Economía Política de la Exclusión. En Cuadernos de Antropología Social, N°26
- Trotsky, León (1985) Historia de la revolución rusa. Sarpe. Madrid
- Valle, R. (org.) (2001) Autogestão - O que fazer quando as fábricas fecham?. Relumé-Dumará. Rio de Janeiro
- Varsavsky, O. (1974) Estilos tecnológicos – propuestas para la selección de tecnologías bajo racionalidad socialista. Ediciones Periferia. Bs. As.
- Ver: <http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm> (fecha de acceso 27 enero 2007).
- Veitez, C., Dal Ri, N. (2001) Trabalho associado. DP&A. Rio de Janeiro
- Vieta, M. y Ruggeri, A. (2009) The Worker-Recovered Enterprises as Workers' Cooperatives: The Conjunctures, Challenges, and Innovations of Self-Management in Argentina and Latin America. En J.J. McMurtry & D. Reed (editores), Co-operatives in a Global Economy: The Challenges of Co-operation Across Borders. Cambridge, Reino Unido: Cambridge Scholars Press.

# Índice

---

Las Empresas Recuperadas: Autogestión Obrera En Argentina y América Latina: una presentación (Hugo Trincheró)	1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

## **Primera Parte**

Las empresas recuperadas por sus trabajadores, en torno a los problemas y las potencialidades de la autogestión obrera (Andrés Ruggieri)	11
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Capítulo 1	13
------------	----

Capítulo 2	20
------------	----

Capítulo 3	27
------------	----

Capítulo 4	34
------------	----

Capítulo 5	41
------------	----

Capítulo 6	48
------------	----

Capítulo 7	72
------------	----

Capítulo 8	82
------------	----

## **Segunda Parte**

Algunas dimensiones analíticas sobre las empresas recuperadas	91
---------------------------------------------------------------	----

Capítulo 9 (Marcelo Vieta)	93
----------------------------	----

Capítulo 10 (Marcelo Vieta)	103
-----------------------------	-----

Capítulo 11 (Soledad Calderón, Penélope Mazzoli, Natalia Polti, Mariela Sarlinga, Verónica Vázquez)	115
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Capítulo 12 (Gabriel Clark y Javier Antivero)	125
-----------------------------------------------	-----

### **Tercera Parte**

Las empresas recuperadas y la autogestión en la Argentina 139

Capítulo 13 (Sabrina Accorinti, Andrea Méndez,  
Marysol Orlando, Valeria Salvador) 141

Capítulo 14 (Adolfo Buffa, Susana Roitman, Carlos Martínez) 157

Capítulo 15 (Mónica Huertas) 171

Capítulo 16 (Dan Deligdisch y Fernando García) 189

### **Cuarta Parte**

Las empresas recuperadas y la autogestión en América Latina 201

Capítulo 17 (Henrique Novaes) 203

Capítulo 18 (Andrés Ruggieri) 221

**Bibliografía** 231



