

# **Desobedeciendo al desempleo**

LA EXPERIENCIA  
DE LAS EMPRESAS  
RECUPERADAS.

**Julián Rebón**

# **Desobedeciendo al desempleo**

LA EXPERIENCIA  
DE LAS EMPRESAS  
RECUPERADAS.

**Codirector de la investigación**  
Leandro Caruso

**Equipo de investigación**  
Abduca, Leila  
Antón, Gustavo  
Cresto, Jorge  
Ithurburu, Julio  
Salgado, Rodrigo



**EDICIONES P.I.C.A.S.O / LA ROSA BLINDADA**  
**Colección Cuadernos de Trabajo N°2**

Diseño de tapa y libro: Pablo Rebón

©La Rosa Blindada y PICASO  
I.S.B.N.: 987-1011-10-5

Buenos Aires, República Argentina.  
Ira. Edición. Noviembre de 2004  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.  
Impreso en la Argentina- Printed in Argentina

## Índice

Nota editorial	7
Prólogo de Juan Carlos Marín	13
Prólogo del autor	23
<b>Parte 1.</b> La recuperación como fuerza social	27
<b>Parte 2.</b> Conciencia obrera	105
El desempleo como culpa obrera	107
Pertenencia obrera	123
<b>Parte 3.</b> Anexos	141
Las corrientes del proceso: movimientos, federaciones y comisiones	143
Apéndice Metodológico	161
Bibliografía	163

## **Nota editorial**

El Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (PICASO) y la editorial La Rosa Blindada presentan el Cuaderno de Trabajo N° 2, *Desobedeciendo al desempleo*, de Julián Rebón.<sup>1</sup>

### **I**

El PICASO se inicia en el año 1986 en la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, como un Seminario de Investigación y posteriormente como el Taller de Investigación en Cambio Social y, simultáneamente, como el *Programa de Investigaciones sobre Cambio Social*, en ese entonces en el Instituto de Sociología y actualmente incorporado al Instituto de Investigaciones “Gino Germani” (IIGG) de la Facultad de Ciencias Sociales, siempre bajo la dirección de Juan Carlos Marín.

El Programa constituye un agrupamiento de investigadores vinculados al trabajo docente e investigativo de la Universidad de Buenos Aires, interesados en el desenvolvimiento de una orientación política cultural en el campo de la investigación científica; los cuales asumen su tarea desde la perspectiva de una específica cultura política, vinculada en origen a Karl Marx e incorporando en la misma la actualización de las investigaciones de la epistemología de las ciencias de la escuela de Jean Piaget.

Agruparse en un Programa de Investigaciones se constituyó, para nosotros, en el modo de:

---

<sup>1</sup> Simultáneamente el PICASO edita también el Cuaderno de Trabajo N° 1, *Conocimiento y Sociedad*, de Edna Muleras.

- compatibilizar y afianzar estratégicamente una acumulación investigativa que redundara en el desarrollo del conjunto de los trabajos de los investigadores;
- crear conocimiento original y condiciones de reflexión para avanzar creativamente sobre los presupuestos teóricos que los articulaban cultural y políticamente;
- organizarse para lograr encontrar y administrar los recursos institucionales y extrainstitucionales, necesarios al desempeño del conjunto de sus actividades investigativas;
- expresar y realizar sus deseos de participar en la direccionalidad conciente del proceso de cambio social.

Este modo de enfrentar la enseñanza y la investigación produjo, a lo largo de los años, investigadores (como Julián Rebón, quien hoy publica este Cuaderno de Trabajo), investigaciones y publicaciones, cuya lectura recomendamos para conocer más cabalmente el sentido y el resultado de nuestro trabajo. Entre todos esos textos, queremos destacar:

- *Las razones de nuestro Programa de Investigación*, PICASO, 1988.
- *La Desobediencia Debida. Conocer y enfrentar lo inhumano*. PICASO, presentado en el Congreso de Sociología de la Universidad de Buenos Aires en 1994.
- *Los Hechos Armados*, de Juan Carlos Marín. Publicado en 1995 (Primera edición) y 2003 (Segunda Edición) por ediciones PICASO / La Rosa Blindada.
- *Pensar en voz alta*. Cuadernos de Extensión Universitaria del PICASO. Publicado por Ediciones PICASO / CBC - UBA en 1995
- *Conversaciones sobre el poder (una experiencia colectiva)*, de Juan Carlos Marín. Publicado por el Instituto Gino Germani y la Oficina de Publicaciones del CBC – UBA en 1995.
- *Manifiesto a los estudiantes de sociología. El inicio de la desobediencia debida*. Presentado en las V Jornadas de Sociología de la UBA en 2002.

Los Cuadernos de Trabajo que el PICASO está presentando pretenden constituirse en instrumentos que colaboren funcionalmente a generar la necesaria crítica y autocrítica de nuestros avances investigativos. Instrumentos que nos posibiliten nuestro *descentramiento* como investigadores, y nos orienten hacia una necesaria mayor amplitud en la construcción social de nuestro conocimiento. Se trata de generar condiciones para crear una fuerza social que nos

trascienda positivamente.

Nuestras publicaciones son nuestra manera de “pensar en voz alta” junto con todos aquellos que –por muy diversas razones- enfrentan problemas semejantes a los nuestros. Por eso queremos compartir estos Cuadernos de Trabajo con todos. No porque sean el “punto de llegada” de nuestro conocimiento, sino porque necesitamos discutir nuestros borradores para seguir avanzando.

Estos escritos, como los varios avances de reflexión e investigación que los investigadores del PICASO publicamos, se inscriben en lo que fue nuestro sentido intelectual fundacional: *la valorización de la reflexión e investigación de base en el trabajo científico sociológico*.

Así, lo señalamos en las Razones de Nuestro Programa (1988): “Ver más significa, probablemente la mayoría de las veces, ver diferente a las maneras convencionales y dominantes, señalar diferencias entre otras cosas; enfrentar los presupuestos teóricos que imperceptiblemente se han constituido en verdaderos obstáculos al ejercicio de la investigación.

Desde este señalamiento es posible comprender y admitir, quizás, una sugerencia acerca de la necesidad –en el terreno de la sociología- de orientar la investigación hacia la determinación del conocimiento acerca del ‘cómo se produce lo social’; es decir, no dar por descontado la existencia de ámbitos en la esfera de las relaciones sociales en circunstancias en que aún ellas no han sido constituidas o, en el mejor de los casos, están en un proceso de formación cuya vección se desconoce”.

## II

Cuando se tuvo un primer conjunto de observables sobre el proceso de la *recuperación productiva de empresas* por sus trabajadores, el equipo de investigación comenzó a preguntarse acerca de la originalidad del proceso. En particular, acerca de la capacidad de una posible invención social que, más allá de la conciencia que se tuviera de ello, se estaría produciendo con relación a su capacidad “*estructurante*”.

Al equipo de trabajo coordinado por Rebón lo inspiraba el mismo espíritu que a Michel Foucault, cuando en una de las conferencias publicadas en *La Verdad y sus Formas Jurídicas* pone de manifiesto cómo un orden social produce formas originales y cómo ellas no adquieren una fisonomía nítida, sino luego de un largo y sinuoso proceso. No

resulta casual que ambos (Foucault y Rebón) hablen de lo original que está ocurriendo en las “fábricas”, que se preocupen por el espacio de la producción y sus relaciones sociales. Una vez más, contábamos con los presupuestos del cuerpo teórico de Marx.

No era posible describir ni explicar lo que estaba ocurriendo en algunas fábricas argentinas a comienzos del siglo XXI a partir del conocimiento previo. Lo que ocurría era original y requería conocimiento original. Desde esta perspectiva, nos sentimos convocados a iniciar un trabajo de investigación exploratoria acerca de dicho proceso, para lograr captar y conocer los momentos constitutivos de la génesis y el posible cambio cualitativo del ámbito de ‘lo social’.

### III

La investigación sobre la génesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas en Argentina, cuyos resultados preliminares se presentan en este texto, estuvo dirigida por Julián Rebón, uno de los investigadores del Programa.

Julián Rebón (1973) es sociólogo (Universidad de Buenos Aires), Maestro en Población (FLACSO, México), y ha realizado estudios de posgrado en *Estructura Social y Desigualdad* (Universidad de Salamanca, España). Ha recibido distintas becas y distinciones en el país y en el exterior.

Actualmente es Becario Doctoral del CONICET (Consejo Nacional de Ciencia y Técnica), con sede en el Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). En dicho instituto, también dirige el proyecto UBACYT *Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas por los trabajadores*. Además, es Profesor de la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires.

Entre otros trabajos, ha escrito *Conflicto Armado y Desplazamiento de Población. Chiapas 1994-1998* (FLACSO - Miguel Angel Prorrúa, México, 2001) y *Las formas de conflictividad en las villas. Aproximaciones desde un estudio de caso* (Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, 2004).

El libro que se presenta es un anticipo de su tesis doctoral en el Programa de Doctorado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

### IV

Las investigaciones sobre las luchas sociales en Argentina, sobre la conciencia de ciertas fracciones de la clase obrera de este país, sobre el rol de lo social en la génesis del conocimiento científico, sobre las formas de reproducción de la población en villas o sobre el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores –por citar algunos ejemplos de investigaciones del PICASO– intentan no sólo dar respuestas a interrogantes académicos, sino también se fundan en la posibilidad de que ciertas resultantes de estas investigaciones pueden tener algún efecto solidario en los procesos analizados.

La investigación que presentamos en este Cuaderno de Trabajo, entonces, no podría haberse realizado sin la generosa cooperación de los trabajadores de las empresas recuperadas. Esperamos que este trabajo les resulte útil. Que puedan apropiarse de él como una herramienta más en su trabajo y como un arma más para su lucha: el *arma de la crítica*.

Pero sabemos que plantearse una práctica científica (al estilo de lo que tradicionalmente se llamó “extensión universitaria”) tendiente a la cooperación con algunas fracciones desprotegidas de la sociedad tiene como prerrequisitos, por un lado, la generación de conocimiento científico sobre las condiciones que se desea transformar y, por el otro, un proceso de confrontación con los modos en que la sociedad defiende los privilegios y exclusiones que produce.

Por eso, había algo más que compartíamos con estos trabajadores: ambos teníamos que luchar. Ellos, trabajadores, contra quienes les imponían como único destino engrosar las filas del ejército industrial de reserva. Nosotros, investigadores, contra las condiciones institucionales adversas que en la Universidad nos obstaculizaban sistemáticamente el avance investigativo –negándonos financiamiento, expulsando investigadores, expropiándonos del resultado de nuestro trabajo–.

Pero frente a la adversidad de las condiciones, algunos trabajadores que se encontraron una mañana con su fábrica cerrada y con candado, patearon la puerta, entraron y decidieron empezar un largo proceso para volver a producir.

Julián Rebón y sus compañeros de trabajo siguieron su ejemplo: frente las condiciones adversas rompieron candados, patearon puertas y se pusieron a producir... lo que les corresponde, conocimiento. Este libro es parte del resultado de ese esfuerzo.

**Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (PICASO)  
Octubre de 2004**

## **Hacia la desobediencia debida**

### **Prólogo por Juan Carlos Marín**

Para quienes trabajábamos en el Programa de Investigaciones en Cambio Social (PICASO), diciembre de 2001 no nos sorprendió.

Habíamos advertido muchos meses antes, en abril de 2001, que:

“la catástrofe económica que se aproxima amenazará y seguramente provocará la descomposición social de muchos empresarios de muy diferentes jerarquía y por supuesto también con la pérdida de la ocupación y de la identidad social para miles de trabajadores y estudiantes... es conveniente enfatizar que la magnitud de la amenaza de lo que se acerca será probablemente mucho mayor de lo que ha sido durante estos casi tres años de contracción de la economía de Argentina... La amplitud y la envergadura que probablemente asumirán esos procesos le otorgarán quizás un carácter previsiblemente original sobre el cual no es aconsejable, adecuado ni conveniente realizar un ejercicio especulativo en función de la prolongación de un supuesto conocimiento del pasado. Porque nada nos advierte que será una repetición de lo mismo y ya conocido en el país pero ampliado”.<sup>2</sup>

Durante los hechos que se fueron sucediendo a partir de diciembre de 2001, mantuvimos nuestra determinación inicial de observar con atención y no sólo participar en las muy diferentes formas en que la enorme mayoría de la población expresó su descontento ante la catástrofe económica y política. Los hechos que se sucedieron dieron

---

<sup>2</sup> “Luchar”, artículo publicado en abril de 2001 en la revista Locas de las Madres de Plaza de Mayo. El mismo texto figura como epílogo de la última versión de “Los Hechos Armados”, (P.I.C.A.SO.-La Rosa Blindada-Buenos Aires, diciembre de 2003).

lugar a las más fantasiosas interpretaciones.

El *argentinazo* pasó a constituirse en una conceptualización capaz de soportar las atribuciones de contenido más diversas y contradictorias. Muchos cayeron en la ilusión de pensar que bastaba *nominar* para convertir la realidad en sus deseos.

Hubo quienes le otorgaron al *argentinazo* la identidad de una *situación prerevolucionaria*; otros enfatizaron las acciones de las movilizaciones callejeras para derrocar al gobierno constitucional y *determinar que se fueran todos...*

Finalmente, la realidad resultante fue otra. Ni se fueron *todos*, ni llegó una *revolución*.

Pero sí fue cierto que comenzó la crisis y desestructuración de la democracia que la sociedad de los capitalistas había construido a partir de 1983. ¿Cuál era el carácter político y social de esa democracia? En abril de 2001, la caracterizamos:

“Una construcción política social sórdida que en este caso se inicia a partir del cerco económico que el pago de la deuda externa le impuso a la Nación y que cada ciudadano tiene que enfrentar sobre sí mismo. No debemos olvidarnos, que las deudas que contrajeron los viejos y nuevos capitalistas durante todo el período genocida y la posterior aventura criminal de la guerra de las Malvinas, les fueron transferidas al conjunto de la ciudadanía y así lo sigue siendo hasta hoy día con todos sus desastres económicos. Esta fue una de las razones del por qué en 1976 tomaron por asalto al Estado, para convertirlo finalmente en el garante de las deudas de sus fracasados modos de acumulación capitalista. No es que con lo que ellos llamaron la república recuperada convirtieran al país en un país primermundista, sino que convirtieron al país en una propiedad del primer mundo. Como resultante de ese proceso ilegítimo, se fue construyendo una elaborada ciudadanía cautiva de una deuda. El pago de esa deuda fue expropiando a los ciudadanos de su patrimonio individual y, a cambio, les impuso, a esa misma ciudadanía, un orden político institucional que sistemáticamente los despojó del sentido y contenido que intentaron instalar a través del mandato de sus votos. Esta transferencia al Estado nacional de la deuda originada por los capitalistas nativos, no solo ha impuesto al conjunto de la ciudadanía una identidad prisionera de una deuda, sino también una creciente pérdida del valor de su ciudadanía en su identidad social y política. El valor de su nacionalidad se debilitó, creándoles a la individualidad ciudadana una subjetividad dispuesta a pertenecer a cualquier otra nacionalidad, con tal que esa otra nacionalidad les otorgue trabajo y seguridad social. La actual indefensión ciudadana lleva a que miles de argentinos sean cesanteados y

excluidos, no percibiendo más opción que buscar otros territorios al precio de encontrar otra nacionalidad: la que les otorgue la posibilidad de trabajar e invertir.<sup>3</sup> Es que la nueva expansión e integración del capitalismo mundial, la llamada globalización, reestructura la distribución de los territorios y del poblamiento mundial a escala sin precedentes. Se reproduce un verdadero aluvión de exilio social por razones directamente económicas. Se instala la imagen de que el único modo que les queda de romper la amenaza y el cerco de la pobreza a los sin trabajo, es el exilio social.

Pero no nos equivoquemos, ello es posible para la ciudadanía de los más ricos de entre los empobrecidos, es posible para la pobreza y el desempleo de las pequeñas burguesías pauperizadas, pero no para los pobres que solo tienen la amenaza y la certeza del hambre de todos los días. A ellos, el sistema, no les deja ni siquiera la posibilidad del destierro, los mantiene como rehenes necesarios de un ejército industrial de reserva regional.<sup>4</sup> Son los sin nada. El capitalismo regional los necesita, pero los necesita así como son, pobres, ¡lo más pobres que los pueda contener! La pobreza no es solo una consecuencia sino también una necesidad de la reproducción social del modo de producción de los capitalistas. Es uno de los instrumentos que utiliza el ordenamiento capitalista para bajar los salarios de la fuerza de trabajo ocupada: contraponiéndola y amenazándola con la pobreza de la fuerza de trabajo desocupada.<sup>5</sup> Los pobres que habitan actualmente el país son, en su gran mayoría, la resultante de un proceso de redistribución del poblamiento no solo del territorio nacional, sino también de los territorios de otras naciones. Parte de ellos son del cono sur de América y también de poblamientos de los territorios de naciones de diversas regiones de Europa y del resto del mundo que también por razones económicas y de crisis políticas institucionales, expulsan una parte de su poblamiento. Todos ellos expresan un proceso perverso de un modo inhumano de redistribuir el poblamiento mundial, pues este proceso es una consecuencia de un modelo de desarrollo que se funda en la destrucción de los modos productivos nativos y en la expropiación de las condiciones de vida de esos poblamientos. Estas poblaciones migrantes están formadas por masas pauperizadas y desterradas

<sup>3</sup> “Hay que evitar, sobre todo, fijar de nuevo la sociedad como una abstracción frente al individuo. El individuo es el *ser social*. La manifestación de la vida –aún cuando no aparezca en la forma inmediata de una manifestación colectiva de la vida, cumplida con otros y al mismo tiempo con ellos– es, pues una manifestación y una afirmación de la *vida social*” (Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos del año 1844*, Ed. Cartago, Buenos Aires, 1984, pág. 134.

<sup>4</sup> Hay no menos de 11 millones de inmigrantes legales en Europa. Pero lo sustantivo es su correspondencia con la magnitud del ilegalismo: según información de INTERPOL, el tráfico ilegal de inmigrantes en el ámbito mundial maneja 13.000 millones de dólares al año; cifra sólo superada por la venta ilegal de armas y por el narcotráfico (La Nación, 14 de abril 2001).

<sup>5</sup> Es el *método* de bajar el costo argentino...



que provienen de muy diversas regiones de las que han sido expulsadas por no ser rearticuladas, ni integradas sus localizaciones de origen, a las nuevas formas de expansión despótica del capitalismo mundial. Millones de familias expropiadas de las condiciones de vida que les dieron origen, pauperizadas y sin trabajo, expulsadas de sus territorios, indocumentados, sin ciudadanía y sin nacionalidad real; solos y abandonados a la identidad de ser pobres y a disposición de la arbitrariedad de los capitalistas y del enorme enjambre de sus cuadros orgánicos, que están siempre dispuestos a utilizarlos para sus fines personales, como a una masa cautiva que se la puede impunemente acarrear y obligarle a aceptar condiciones inhumanas de explotación y chantaje político electoral.<sup>6</sup>

Esta república fraudulenta es el modo de existencia política de los países capitalistas a partir de la creación de una clase política que se reproduce electoralmente mediante el manejo de masas migrantes y cautivas. Masas cautivas de muy diversas maneras.<sup>7</sup> No solo en razón de su empobrecimiento material y moral. Las hay también, en calidad de masas cautivas, importantes fracciones de trabajadores de muy diferentes niveles sociales que han sido organizados gremial y corporativamente, encuadrados y sindicalizados, de manera tal que la defensa de sus intereses se tornan privados y se logran a expensas de la exclusión y empobrecimiento de importantes masas de los sin trabajo. Sectores de trabajadores que constituyen verdaderas corporaciones que, en realidad, son sumatoria de intereses privados, defendidos y compartidos con los propietarios de las grandes corporaciones económicas del país. Ellos también contribuyen a la existencia de una masa cautiva, dependiendo de la arbitrariedad de sus jefes sindicales corruptos y de los empresarios capitalistas propietarios de sus fuentes de trabajo. Dueños todos ellos de una

<sup>6</sup> «La décima parte de los españoles residentes en Argentina inscriptos irregularmente en el censo electoral de Baleares estaban muertos cuando se produjeron los comicios regionales de 1999. El escándalo por lo que se ha denunciado como un «fraude electoral» en beneficio del Partido Popular regional se agrava considerablemente y compromete a ministros del gobierno de José María Aznar. (...) la cifra de fallecidos incluidos en el padrón es una «estimación moderada» y que afecta a municipios como Manacor, Santa Margalida, Alaró y Calviá. (...) La operación incluyó, según declaró el periodista Matías Vallés a Clarín, no sólo a Formentera sino a otros municipios hasta completar unas 1.300 inscripciones desde Argentina... «La llamada operación Mapau, fue diseñada (...) para captar votos de emigrantes (...) utilizando cientos de millones en fondos públicos», noticia del 6 de abril, El Clarín. Pero también podemos hacer presente los últimos escándalos electorales: el de la democracia capitalista por excelencia de Estados Unidos. ¿Qué pasó con el triunfo fraudulento de Bush? ¿No es un ejemplo, acaso, del acarreo de la masa de los hispanosparlantes y no sólo del robo de votos?».

<sup>7</sup> No está de más recordar cuánto cuesta cada año esta clase política anualmente. El Congreso de la Nación cuesta 417 millones de dólares y las 24 legislaturas distritales, 760 millones de dólares; en total, 1177 millones de dólares anuales para parlamentarios que, en su gran mayoría, no respetan los mandatos de sus electores (Cálculo año 2001). La Nación, viernes 13 de abril, 2001.

masa sindicalizada despojada de su capacidad de autonomía pues la retienen doblemente prisionera. Por un lado, por la cotidiana disciplina fabril de los propietarios y por el otro, por la reticulación social del clientelismo de la corporación mafiosa en que han convertido a los sindicatos. Así, mantienen el control de esas organizaciones desde hace largas décadas mediante fraudes legitimados por los empresarios y legalizados por el acarreo electoral que comparten con los políticos locales y nacionales.

Los agremiados de esas organizaciones sindicales constituyen una masa obrera expropiada e infantilizada en su capacidad de reflexión. Han sido desposeídos de su determinación y deseo de expresarse autónomamente, por estar amenazados e incapacitados para denunciar y reconocer públicamente las condiciones de su cautiverio y en consecuencia, imposibilitados de encontrar las formas de luchar por cambiar sus condiciones de vida. Ellos también expresan una de las formas de la pobreza, pero están social, política y culturalmente escindidos de los sin nada.<sup>8</sup> Es una herida al interior de los asalariados que los obstaculiza y les impide articularse para asumir, junto a los sin nada, una lucha amplia y colectiva que les permitiría, a sus acciones, lograr una fuerza adicional, íntima y solidaria.

Esta profunda herida de los trabajadores que penetra su ser social, es una fractura que permite que en su interior se ubiquen y transiten impunemente las diferentes alternativas políticas de los capitalistas. Debilitan e imposibilitan la recuperación de lograr una relación solidaria y comunitaria de las luchas del conjunto del mundo de los trabajadores. La permanente recuperación del carácter capitalista de la sociedad civil Argentina, ha sido una empresa posibilitada y fundada en esta fractura social y cultural de los asalariados en su conjunto.

Los trabajadores asalariados no pueden mantenerse como un águila de dos cabezas pues para sobrevivir cada una de ellas intentará siempre devorar a la otra y de allí, solo su muerte como clase para sí, será parte del festín de los capitalistas. Los trabajadores deben comprender y enfrentar que son de origen territorialmente diversos y multinacionales; que entre ellos los hay documentados e indocumentados; que hay quienes hablan diversas lenguas y no solo el español; que los hay muy pobres y no tan pobres; que los hay con algo y sin nada; que los hay sindicalizados y no sindicalizados; que los hay con y sin trabajo; que los hay que logran estudiar y los que no... y que si bien es cierto que aparentemente no constituyen una homogeneidad social ni cultural nítida, sino todo lo contrario, deben –a pesar de todo eso- comprender,

<sup>8</sup> «Las corporaciones son el materialismo de la burocracia y la burocracia es el espiritualismo de las corporaciones. La corporación es la burocracia de la sociedad civil; la burocracia es la corporación del Estado» (Karl Marx, Crítica de la filosofía del estado y del derecho de Hegel).

que aún en su heterogeneidad diversa de aparentes diferencias sustantivas, anidan también las condiciones de una identidad estructurante implícita que permanentemente los trasciende: todo lo socialmente inhumano que padecen tiene las mismas causas.”<sup>9</sup>

Esta *democracia de los capitalistas*, tal cual se realizaba hasta diciembre de 2001, comenzó a expresar de manera dramática su incapacidad de hacerse cargo de gobernar la crisis de la economía nacional.

Con antelación al momento de la crisis, se gestaron y desarrollaron en todo el país, y en todas las clases de la sociedad, procesos incipientes de autonomización, buscando alternativas sociales y políticas. Las cuales intentaron ampliarse durante y después del momento culminante de la crisis.<sup>10</sup> Expresaron –la gran mayoría de ellas– el síntoma de una crisis del *carácter capitalista de la gobernabilidad*. Buscaron, aún sin saberlo, formas propias de resolver sus situaciones particulares, intentando autonomizarse del destino que les imponía el modo de gobernabilidad de la sociedad capitalista. Las imágenes vividas como posible del “que se vayan todos” no solo reflejó el descontento masivo con la clase política del país, sino también la búsqueda de otra alternativa que reemplazara al *comando capitalista del orden social*.

Por supuesto que en el desarrollo de su incipiente intento de autonomización, la mayoría de las diferentes fracciones sociales quedaron finalmente limitadas y prisioneras de su propia identidad social y política.<sup>11</sup> Pero hubo también quienes intentaron y pudieron trascender el destino que el despotismo de la gobernabilidad capitalista le intentó imponer de manera definitiva a su identidad social.

El estudio que aquí presentamos constituye una ejemplificación del más serio e importante intento de autonomizarse del despotismo presente en el comando capitalista de la sociedad, de la economía y de la producción. Presentamos en este Cuaderno de trabajo (número 2) del Programa de Investigaciones en Cambio Social (PICASO), un avance preliminar de los resultados del estudio que un equipo de investigadores, dirigidos por Julián Rebón, del PICASO, está realizando acerca del proceso social de recuperación de la actividad productiva

<sup>9</sup> Hasta aquí, este texto que constituye parte de “Luchar”, texto ya citado.

<sup>10</sup> Había quienes conspiraban organizando un golpe mano para derrotar y tomar el gobierno; había quienes reclamaban permanentemente mediante paros, huelgas y concentraciones en Plaza de Mayo; había quienes convocaban y realizaban asambleas de barrio buscando formas primarias de un poder popular; había quienes preparaban sus lustradas cacerolas; cada cual, según su identidad social, se autoconvocó y muchos llegaron a Plaza de Mayo... para testimoniar con su presencia la mejor respuesta a la desobediencia al estado de sitio.

de un conjunto de empresas abandonadas por sus propietarios y recuperadas productivamente por gran parte de los trabajadores.

El desafío para los trabajadores y para los investigadores es muy complejo y trascendente.

La crítica *teórica-práctica* al carácter inhumano de la formación social capitalista constituye un proceso de muy larga duración. Su posibilidad de trascendencia ha sucedido cuando la crítica logra instalarse en las contradicciones inmanentes que esa formación social produce durante su desarrollo.

Nos interesa señalar dos hechos, dos tendencias, del modo actual de su crecimiento cualitativo y su expansión mundial que consideramos sustantivos: su creciente desenvolvimiento a partir de crear una situación de *guerra mundial* en muy diferentes escalas territoriales, como modo de expropiar las condiciones de vida de las poblaciones y de sus naciones; y la tendencia al crecimiento de *un ejército industrial de reserva* de carácter mundial. Es decir, la intensificación de expropiación de las condiciones de vida de poblaciones sin crear inmediatamente las condiciones de explotación de la producción capitalista, capaz de absorber productivamente el aumento de la disponibilidad de la fuerza de trabajo del ejército industrial de reserva.

Este proceso, por su intensidad actual y sus características mundiales, nos recuerda la referencia de Karl Marx cuando afirmaba:

“En cierto grado de su desarrollo, las fuerzas productivas de la sociedad están en contradicción con las relaciones de producción que entonces existen, o, en términos jurídicos, con las relaciones de propiedad en el seno de las cuales esas fuerzas productivas se habían movido hasta entonces. Esas relaciones, que en otro tiempo constituían las formas de desarrollo de sus fuerzas productivas, se convierten en obstáculos para éstas... Cuando se estudian esos trastornos, es preciso distinguir siempre entre la conmoción general que agita las condiciones económicas de la producción y que pueden comprobarse con exactitud científica, y la revolución que derriba las formas jurídicas, políticas, religiosas, artísticas o filosóficas, en una palabra, las formas ideológicas que sirven a los hombres para tener conciencia del conflicto y explicárselo. Si es imposible juzgar a un individuo por la idea que de sí mismo tiene, no puede juzgarse semejante época de revolución por la conciencia que

<sup>11</sup> Consideramos necesario y útil, para lograr un conocimiento adecuado de este período de las luchas sociales, el estudio de las formas de movilizaciones con que cada fracción de la sociedad se fue haciendo presente en las etapas anteriores y durante el desenvolvimiento final de la crisis. Cada fracción mostró formas propias de autoorganizarse y expresar colectivamente su descontento.

tiene de sí misma. Es preciso explicar este conflicto por las contradicciones de la vida material, por el combate entre las fuerzas productivas de la sociedad y las relaciones de la producción”.

El núcleo estructurante primordial que es necesario vulnerar para avanzar radicalmente en la crisis de su carácter social, es su modo productivo. Allí radica, finalmente, el desafío estratégico central de toda crítica *teórica-práctica*:

“Un estado social jamás muere antes que en él se hayan desarrollado todas las fuerzas productivas que podía encerrar. Nuevas relaciones de producción, superiores a las antiguas, no ocupan su lugar antes de que sus razones de ser materiales se hayan desarrollado en el seno de la vieja sociedad. La humanidad jamás se plantea enigmas que no puede resolver; pues, considerando mejor las cosas, se notará que el enigma no es propuesto más que cuando las condiciones materiales de su solución existen ya o, al menos, se encuentran en curso de formación. En tesis general, se pueden considerar los modos de producción asiática, antigua, feudal y burguesa, como las épocas progresivas de la formación económica de la sociedad. Las relaciones de producción burguesas constituyen la última forma antagónica del proceso de producción de la sociedad. Este antagonismo no significa un antagonismo individual. Es un antagonismo que dimana de las condiciones de la vida social de los individuos. Pero las fuerzas productivas que se desarrollan en el seno de la sociedad burguesa crean al propio tiempo las condiciones materiales indispensables para resolver este antagonismo. Con este estado social se cierra la prehistoria de la sociedad humana”.<sup>12</sup>

Recordemos que, en la Argentina, el modo dominante con que la mayoría de la sociedad de los capitalistas enfrentaron la crisis de la economía nacional fue huyendo del derrumbe. Cubrieron su retirada con el vaciamiento de sus depósitos bancarios y abandonando sus empresas deficitarias. Con el cierre de sus empresas les imponían de hecho, a los trabajadores, el disciplinado destino inmediato de engrosar las filas del *ejército industrial de reserva*.

Pero imprevistamente, en estos territorios, comenzó a suceder una anomalía original: la obediencia a la incorporación dócil y disciplinada de los trabajadores a la reserva del ejército industrial no fue acatada. Se desencadenó un proceso de desobediencia a la normalización

---

<sup>12</sup> Karl Marx, párrafo correspondiente al Prólogo de la Contribución a la Crítica de la Economía Política.

capitalista. Los trabajadores de muchas de las empresas *quebradas y abandonadas* productivamente decidieron desobedecer el destino tradicionalmente preestablecido por el carácter social dominante. Comenzaron a transformar el carácter inicialmente defensivo de su protesta en nuevos hechos, con los cuales instalaron la defensa estratégica de su identidad social. No lo hicieron solos, contaron con la solidaridad de muchos otros que asumieron a esos trabajadores como las personificaciones legítimas de una desobediencia debida al mandato inhumano de incorporarse al campo de la desocupación.

Una muy larga y difícil marcha se ha iniciado. ¿Por qué muy larga y difícil marcha?

“Ninguna formación social desaparece antes que se desarrollen todas las fuerzas productivas que caben dentro de ella, y jamás aparecen nuevas y más altas relaciones de producción antes de que las condiciones materiales para su existencia hayan madurado en el seno de la propia sociedad antigua. Por eso, la humanidad se propone únicamente los objetivos que puede alcanzar, pues, bien miradas las cosas, vemos siempre que estos objetivos solo brotan cuando ya se dan o, por lo menos, se están gestando, las condiciones materiales para su realización” (Karl Marx).<sup>13</sup>

Esas nuevas personificaciones de las desobediencias tienen que demostrarse capaces de contribuir a la construcción de una forma social que prescindiera del carácter despótico del mando capitalista de la producción y comenzar el camino de aprender a elaborar una nueva forma social en la dirección de la producción, que permita *mandar obedeciendo*. Haciendo de sus excedentes la determinación de: *para todos todo, para nosotros nada*.<sup>14</sup>

En esta empresa, los acompañaremos, pues estamos profundamente convencidos que con ello estaremos cumpliendo también el mandato ético que nos propusieron nuestros pares cuando proclamaron:

“Expresamos por unanimidad que, en el ejercicio ético de nuestra profesión, los científicos sociales no pueden limitarse a la realización de un diagnóstico de sus sociedades, sin conocer y enfrentar las múltiples dimensiones en que se

---

<sup>13</sup> Prólogo de la Contribución a la Crítica de la Economía Política, Karl Marx.

<sup>14</sup> “Mandar obedeciendo” y “para todos todo, para nosotros nada” constituyen metas revolucionarias originadas por la lucha del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN-México), con las cuales nos sentimos profundamente solidarios. Desde hace años, PICASO colabora, junto al Colectivo “Pensar en voz alta”, en las actividades de educación en los territorios zapatistas.

ejerce de manera inhumana y arbitraria el monopolio legal de la violencia en nuestro continente.

Postulamos así la urgencia de colaborar en la construcción de un juicio moral que haga posible la ruptura con las formas de obediencia acrítica a la autoridad, haciendo observable y promoviendo la desobediencia debida a toda orden de inhumanidad.”

*Declaración Final (Aprobada en Asamblea) del XXII  
Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología.  
Concepción, octubre de 1999.*

## **Prólogo del autor**

Trabajando sin patrón, trabajando contra el desempleo, trabajando. La lucha por trabajo en una sociedad que se debatía en su más profunda crisis, con niveles inéditos de desempleo, nutría de legitimidad la recuperación de empresas, más allá de las legalidades aparentemente cuestionadas. La fuerza del trabajo en el país del desempleo proporcionó la determinación moral para que una porción de la fuerza de trabajo lograra preservar su espacio en el mercado laboral. Sin patrón, sin un camino predefinido, desobedeciendo al destino aparentemente inevitable, estos trabajadores asumieron el desafío de producir sin el mando del capital.

En su avance sobre la dirección de la producción, los otrora asalariados estructuraban una articulación social que trascendía el espacio antiguamente cerrado de la fábrica. La empresa de los trabajadores se constituyó en un atractor social. Distintas identidades se sintieron convocadas al proceso, entre las cuales nos contamos nosotros.

Nuestros intereses investigativos previos se veían tensionados por el desarrollo de estos acontecimientos. Nuestra primera imagen de las fábricas recuperadas convocaba y, en cierta manera, recuperaba viejos interrogantes investigativos y militantes. ¿Cómo constituir un orden socioproductivo que trascienda al capitalismo? No exentos de cierta idealización y romanticismo, que nuestro apasionamiento implicaba, nos fuimos acercando al proceso con el desafío de intentar desentrañar la distancia entre los mitos y la realidad. Desde la “alternativa al neoliberalismo en todo el mundo” que proclamaban Avi Lein y Naomi Klein, hasta el “paraíso de los vagos”, de Roberto Aleman, una gran cantidad de representaciones teñía los acontecimientos. Convencidos de que la interpretación del mundo sirve a su transformación sólo

cuando el principio de placer se subordina al de realidad, nos enfrentamos con rigor investigativo a prejuicios propios y ajenos.

Este libro es el resultado de un primer avance en la direccionalidad propuesta. Representa un material de trabajo, un avance preliminar que plantea preguntas e hipótesis. No pretende dar respuestas definitivas, más bien intenta convocar a nuevos esfuerzos investigativos, propios o ajenos, que lo profundicen o corrijan.

El libro se divide en tres partes. En la primera, *La recuperación como fuerza social*, describimos el desarrollo del proceso, analizando sus determinantes. En la segunda, *Conciencia obrera*, exploramos las formas de conciencia existentes entre quienes personifican las recuperaciones. Por último, en los *Anexos*, presentamos la historia e identidad de los distintos movimientos, así como la metodología utilizada.

En *La recuperación como fuerza social*, en coautoría con Rodrigo Salgado, abordamos las condiciones que permiten el desarrollo del proceso. ¿Cómo y bajo qué condiciones se desenvuelve el avance sobre la dirección de la producción? La hipótesis central refiere que éste es posible a partir de la conformación de una alianza social. Alianza que se estructura en base al modo en que la crisis del orden social altera las condiciones de reproducción de diferentes identidades sociales. En esta tarea intentamos también recuperar, valga la metáfora, marcos conceptuales injustamente olvidados en los estudios actuales. En esta perspectiva, instalamos los conceptos de fuerza social y alianza social para explicar el proceso a través del cual un conjunto de relaciones sociales son desplazadas parcialmente del espacio productivo.

En *Conciencia obrera*, presentamos dos trabajos que analizan la conciencia de clase operante entre los trabajadores de las empresas recuperadas. En *El desempleo como culpa obrera*, exploramos la manera en que estos trabajadores que luchan contra la desocupación se representan las causas de la misma. En tanto, en *Pertenencia obrera* se analizan las condiciones para la formación, a nivel de la reflexión, de un campo de pertenencia y solidaridad.

En el primer anexo, *Las corrientes del proceso: movimientos, federaciones y comisiones*, presentamos las identidades de los distintos nucleamientos que participan del proceso.

Por último, en el *Apéndice metodológico*, reseñamos las características de la fuente principal que nutre empíricamente este libro. Este es un relevamiento realizado en empresas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires. Lanzados a la aventura de la investigación, recorrimos 17 empresas en julio de 2003, utilizando distintas herramientas. En cada

una, se realizó una entrevista en profundidad a informantes clave sobre la historia del proceso. Además, con el objeto de explorar la composición social de los trabajadores y su opinión acerca de diferentes temáticas, se efectuaron 150 encuestas en todas las empresas relevadas.<sup>15</sup>

Para finalizar estas líneas introductorias, valga una aclaración. Si bien la responsabilidad de este libro es de quien lo firma, constituye el resultado de un proceso que lo trasciende. Así como las recuperaciones son producto de una fuerza social, este proceso investigativo, aunque a una escala mucho más modesta, es el resultado de una articulación que trasciende a su autor. Como tal, es fruto de un trabajo colectivo desarrollado en el ámbito del Programa de Investigación sobre Cambio Social (PICASO), en el Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires.<sup>16</sup> El mismo no hubiera sido posible sin las sugerentes proposiciones de mi maestro Juan Carlos Marín. Ni la permanente asesoría y estímulo intelectual, siempre desde el desinteresado anonimato, de mi amigo Leandro Caruso. Tampoco sin el trabajo y discusión colectiva, compartido desde hace más de un año, con mis compañeros y colegas Leila Abduca, Gustavo Antón, Jorge Cresto, Julio Ithurburu y Rodrigo Salgado. En este sentido, quiero destacar la colaboración de los alumnos del Taller de Cambio Social de la Carrera de Sociología de la UBA en diferentes momentos de la investigación. También quiero agradecer los oportunos comentarios al borrador de este libro de Gustavo Forte y Verónica Perez. Por otra parte, no puedo dejar de reconocer las correcciones de estilo de Nuria Rebón, sin las cuales este libro no sería inteligible, y el diseño de Pablo Rebón, sin el cual su presentación sería mucho menos agradable.

Una mención especial le corresponde a mi amigo y compañero Nacho Saavedra, quien ha nutrido de fuerza, determinación y reflexión esta empresa, y en gran parte es el responsable o “culpable” de la misma. Y por sobre todas las cosas, ha sabido estar cuando y donde hacía falta que esté.

Por último, quiero dedicar estas páginas a quienes tornan y hacen vivo el proceso desde su puesto de trabajo y lucha, algunos de los cuales ya han sido, por sobradas razones, mencionados anteriormente.

---

<sup>15</sup> Para más detalles, ver Apéndice metodológico.

<sup>16</sup> El mismo se desarrolló en el marco del proyecto UBACYT *Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas*, que dirijo en dicho programa.

## **Parte I**

**La recuperación  
como fuerza social**

## **1.1 Recuperando la historia <sup>(\*)</sup>**

### **1.1.1 Introducción**

Mediados de los 80. En una fábrica de aluminio de Quilmes, los trabajadores ocupan las instalaciones y se hacen cargo de la producción, formando una cooperativa ante el cierre de la empresa. Luego de un tiempo, llega a la fábrica un camión de caudales, del cual se bajan unos hombres con planillas, instalan en la puerta una mesita y pagan la indemnización a cada trabajador. El líder gremial pide a los trabajadores que no cobren y que realicen una asamblea. Pero no hay caso. Los trabajadores reciben su indemnización y se retiran.

Esta fue una de las experiencias que durante los 80 y principios de los 90 tuvieron lugar. Trabajadores de empresas en crisis conformaron asociaciones, en su mayoría cooperativas. En ocasiones, estas constituían una estrategia de presión al empresario, en el marco de un conflicto laboral; en otras, significaba un avance sobre la dirección de la producción, al pasar el colectivo laboral a conducir la empresa.

El proceso formaba parte de una estrategia política y sindical. Política, en tanto era pensado como una “forma de preservar el parque industrial ante la estrategia aperturista del radicalismo; esperábamos que el PJ ganara en 1989 y estábamos convencidos de que iba a imponer una política económica industrialista” (Entrevista a Carlos Negri: 4/04). En la dimensión sindical, se utilizaba la ocupación de la planta y la formación de cooperativas para incidir en los conflictos laborales. En esta última perspectiva, existían diferentes usos: el objetivo de máxima era preservar las empresas a partir de la autogestión de los trabajadores; por otra parte, se la instrumentalizaba como amenaza para presionar a los empresarios ante conflictos laborales importantes

---

(\*) Con la coautoría de Rodrigo Salgado.

o situaciones de crisis; por último, también se la usaba como forma de elevar el precio ante los remates de los activos de la planta en casos de quiebra, con el objeto de que los trabajadores cobraran sus acreencias laborales la cooperativa presentaba una oferta en el remate haciendo subir su valor en la subasta. Qué alternativa era instrumentalizada no estaba predeterminada de entrada, sino que resultaba de la dinámica del conflicto (Entrevista a Carlos Negri: 4/04).

En esta época, se formaron entre 15 y 20 cooperativas, aunque en simultáneo estuvieron funcionando como máximo entre cinco o seis empresas. Como el proceso fue impulsado por la Seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), se concentró básicamente en la zona sur del Gran Buenos Aires; aunque existieron experiencias similares en la ciudad de Buenos Aires y en otros lugares de la Provincia. Sin embargo, el proceso tiende a estancarse y no logra una mayor difusión.

Diez años después, grupos de trabajadores de todo el país y de diversas ramas avanzan sobre la dirección de la producción. Las *empresas recuperadas* invaden la primera plana de los diarios, que destacan su originalidad.

Desde fines de la década pasada, y con particular intensidad a partir de 2001, miles de asalariados, probablemente más de 10.000, se hicieron cargo de empresas con procesos de quiebra, cierre y/o importantes incumplimientos del contrato salarial con sus trabajadores. Entre las pioneras de este nuevo ciclo, algunas empresas se nutrían de los cuadros forjados en las experiencias de los '80, por el contrario otras prácticamente desconocían su existencia. ¿Por qué un proceso cuya forma básica ya se encontraba preanunciada tiempo atrás, va a poder reproducirse en forma ampliada sólo en el contexto de fines de los 90? ¿Qué precondiciones le otorgan viabilidad?

En estas páginas, pretendemos avanzar en la construcción de un marco hipotético-causal que confronte a las explicaciones dominantes sobre el “activismo” o la “crisis y protesta social” como factores determinantes del proceso de recuperaciones. La hipótesis que se focaliza en los “agitadores” o “militantes” no da cuenta de por qué es en este período y en estas localizaciones que el proceso se desarrolla. Por otra parte, las explicaciones que enfatizan las dimensiones de la crisis y la conflictividad son por lo menos incompletas. ¿Por qué las empresas involucradas y no otras son las afectadas? La crisis es condición necesaria pero no suficiente. No se puede explicar sólo exógenamente el proceso, hay que tener en cuenta los elementos

endógenos, las características específicas del capital y de la fuerza de trabajo directamente involucrados. Nos interesa captar las mediaciones entre la crisis y la “autogestión” de la producción, describiendo las identidades sociales involucradas en sus posibles articulaciones entre sí y con la totalidad social involucrada, a partir de su secuencia causal o diacronía, y en sus implicaciones o sincronía.

La hipótesis central de este trabajo establece que el avance socioproductivo sólo es posible a partir de la conformación de una fuerza social. Dicha alianza se constituye a partir del modo en que la crisis del orden social desestructura las distintas identidades sociales que dan soporte al proceso, conformando las condiciones de su articulación. El proceso no es causalmente deliberado o volitivo. El activismo no explica las condiciones de su desarrollo, aunque sin éste no hubiera existido. Su existencia permite que, en condiciones de crisis de un orden social, el proceso se desarrolle; al mismo tiempo, su precariedad y limitaciones explican que las recuperaciones no se expandan aún más en el marco existente.

A continuación se va a analizar la constitución del proceso de recuperaciones en la ciudad de Buenos Aires. En primer lugar, presentaremos brevemente el desarrollo del proceso y las conceptualizaciones atribuidas al mismo. En segundo lugar, abordaremos cómo la crisis del comando capitalista de la sociedad –particularmente la forma que asume en la producción– estructura su desarrollo. En tercer lugar, nos aproximaremos endógenamente al proceso, a partir de las especificidades de las unidades afectadas, tanto en las formas particulares en que el comando capitalista hace crisis, como en los colectivos laborales que responden a esa crisis con la recuperación. Posteriormente, describiremos los conflictos, mostrando cómo la recuperación se nutre de la constitución de alianzas con distintas identidades sociales al interior y trascendiendo la unidad productiva, conformando una incipiente fuerza social que desplaza en forma parcial al comando capitalista de la producción. Por último, realizaremos unas breves reflexiones acerca del futuro del proceso.

Como referente empírico tomamos la ciudad de Buenos Aires, jurisdicción en que las recuperaciones adquieren un calendario más tardío que en el resto del país, y no necesariamente sus características son similares al conjunto del proceso a nivel nacional. Así, las afirmaciones, al menos en lo que hace a las características del conflicto y personificaciones, no deben ser tomadas necesariamente como representativas para el fenómeno en su conjunto.



## 1.1.2 El proceso

Trabajadores de más de 200 empresas en todo el país han emprendido el camino de conducir las empresas en las que se desempeñaban. El proceso se ha difundido a lo ancho y largo del país, desde Tierra del Fuego a Jujuy, desde Buenos Aires a Mendoza. A pesar de su dispersión, el proceso se ha concentrado en las localizaciones industriales más importantes del país. Las ramas principales en las cuales toma lugar son la metalurgia, la alimentación y las gráficas, en ese orden. Su carácter es originariamente industrial, aunque con el tiempo pasó a incorporar a distintos sectores de servicios, tales como salud, prensa, gastronomía y educación.

Recién a fines de los '90 comienza claramente el ciclo aún en curso, con el surgimiento de las experiencias pioneras. Las primeras recuperaciones se producen en un contexto de relativa dispersión y aislamiento. En 1996, se gesta en el partido bonaerense de La Matanza la recuperación del Frigorífico Yaguané. Dos años después, se recupera en Capital la Cooperativa IMPA y, en Santa Fe, el Frigorífico Ledesma. A partir de 2000, la experiencia crece, contagiándose por todo el país y gestándose vínculos entre las distintas empresas. El proceso empieza a adquirir visibilidad pública a mediados de 2001, y se conforma el primer movimiento de empresas recuperadas. Un año después, alcanza su punto máximo. Posteriormente, el proceso continúa pero disminuyendo en su ritmo.

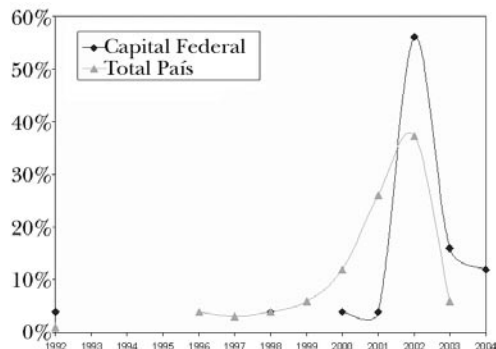
En nuestro territorio de análisis, la ciudad de Buenos Aires, las empresas recuperadas representan entre un 10 y un 20% de las unidades con similares procesos en el país; sin embargo, su calendario es relativamente más tardío y su ritmo más vertiginoso que a escala nacional. A mediados de 2004, estimamos en este distrito la existencia de alrededor de 26 empresas, en las cuales trabajan 750 personas. En el conurbano, se calcula que hay cerca de 70 empresas recuperadas.

**Cuadro 1: Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Agosto de 2004**

Nombre	Barrio	Cantidad de Trabajadores	Actividad	Ley de Expropiación	Figura Legal
26 de Septiembre	San Cristobal	13	Serv. Administ.	NO	Cooperativa de trabajo
18 de diciembre (Brukman)	Once	60	Textil	SI	Cooperativa de trabajo
Buenos Aires Una Empresa Nacional (Bauen)	Centro	50	Hotelería	NO	Cooperativa de trabajo
Cefomar	San Cristobal	8	Editora	NO	Cooperativa de trabajo
Ceres	La Paternal	11	Textil	NO	Cooperativa de trabajo
Cooperpel (ex Induspel)	Pompeya	24	Bolsas de papel	SI	Cooperativa de trabajo
Chilavert (ex Gaglianone Hnos.)	Pompeya	10	Gráfica	SI	Cooperativa de trabajo
Diógenes Taborda (ex Fortuny Hnos.)	Pompeya	15	Metalúrgica	SI	Cooperativa de trabajo
El Jardín de Palermo	Palermo	7	Educación	NO	Cooperativa de trabajo
Escuela Fishbach	Paternal	37	Educación	NO	Cooperativa de trabajo
Fenix	Villa Crespo	52	Salud	SI	Cooperativa de trabajo
Gráfica Campichuelo	Almagro	40	Gráfica	NO	Cooperativa de trabajo
Gráficas Del Sol	Pompeya	20	Gráfica	SI	Cooperativa de trabajo
IMPA (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina)	Almagro	174	Aluminio	NO	Cooperativa de trabajo
Instituto Comunicaciones	Agronomía	40	Educación	NO	Cooperativa de trabajo
La Argentina (ex la Americana)	Facultad	6	Alimenticia	SI	Cooperativa de trabajo
La Nueva Esperanza (Grissinópolis)	Chacarita	16	Alimenticia	SI	Cooperativa de trabajo
Maderera Cordoba	Abasto	13	Carpintería	SI	Cooperativa de trabajo
Mercatalli	San Cristobal	20	Grafica	NO	Cooperativa de trabajo
Monte Castro	Monte Castro	7	Lactea	SI	Cooperativa de trabajo
Nueva Salvia	La Boca	S.D.	Minería	NO	S.A.
Patricios (ex Conforti)	Barracas	30	Grafica	SI	Cooperativa de trabajo
Punta Arenas	Paternal	12	Estacion de Servicios	NO	Cooperativa de trabajo
Salud Medrano	Almagro	25	Serv. De Salud	NO	Estatizada
Vieytes (ex Ghelco)	Barracas	50	Alimenticia	SI	Cooperativa de trabajo
Viniplast	Mataderos	15	Telas Plásticas	SI	Cooperativa de trabajo

En la Capital, el primer hecho de la década de los 90 data de 1992, cuando ex trabajadores de la imprenta del Boletín Oficial conforman la cooperativa Gráfica Campichuelo. A partir de una propuesta del sindicato gráfico, el Estado cede a dicha cooperativa el edificio, maquinaria y les otorga la impresión de una línea de formularios. Pero esta experiencia es previa al ciclo actual. El punto de arranque del mismo puede establecerse a partir de 1998, año en que fue recuperada la empresa metalúrgica IMPA. Esta experiencia tiene fuerte importancia, dado que será central en la conformación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). No obstante, el fenómeno adquiere intensidad recién a partir de fines de 2001, alcanzando su cúspide en 2002. En este año se concentra más de la mitad de empresas que pasan a manos de los trabajadores. A partir de 2003, su número decrece significativamente, pero el fenómeno continúa hasta el presente

**Gráfico 1: Distribución porcentual por año de las recuperaciones en Ciudad de Buenos Aires y total país. 1992-2004**



Fuente: Datos propios para Capital Federal y de Gabriel Fajn y Equipo (Centro Cultural de la Cooperación) a nivel nacional. Los datos a nivel nacional se restringen a mediados de 2003. Los de Ciudad de Buenos Aires, a julio de 2004.

El desarrollo de este proceso recibió distintas denominaciones: autogestión, ocupadas y tomadas, usurpadas, recuperadas, reconvertidas, gestión obrera. Cada conceptualización enfatiza las diferentes parcialidades, reales o mistificadas, que cada actor quería destacar del proceso. Para sectores de izquierda, *ocupadas* enfatizaba el carácter de las formas de luchas instrumentalizadas. En cambio, para algunos sectores de la derecha, *usurpadas* expresaba el “delito” en que dichas formas de lucha incurrieran. *Autogestión* jerarquizaba la forma que adquiriría la dirección del

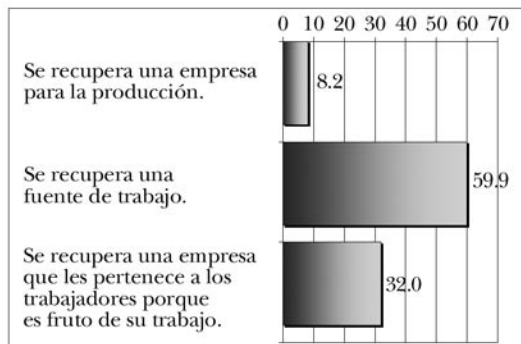
proceso productivo resultante. Esta conceptualización fue empleada por casi todos los actores pero, en particular, por los intelectuales. Por último, *reconvertidas*, según algunos funcionarios del Estado y una fracción de activistas cercana a estos, refería al carácter no expropiatorio que tendría el proceso de reinstalación en la producción.

No obstante, la conceptualización *recuperadas* es la que se ha conformado en dominante. Originada en uno de los nucleamientos del proceso, actualmente es el término utilizado con más énfasis por los trabajadores involucrados, por la prensa, el Estado y la investigación académica. Pero esta conceptualización no deja de tener cierta ambigüedad implícita; por un lado, nos remonta al lenguaje revolucionario: “la reapropiación de lo expropiado”; por el otro, a cierta cultura que valora la “producción nacional” o el “trabajo digno”. ¿Qué es entonces lo que se recupera? ¿Se puede recuperar algo que nunca se tuvo? ¿Qué entienden los trabajadores por *empresa recuperada*?

El sentido dominante que los trabajadores encuestados por nuestro relevamiento le atribuyen es “recuperar una fuente de trabajo”. El 60% de los encuestados sostiene que, ante todo, se trata de rescatar una fuente laboral, la defensa de su identidad ocupacional: “Nos podrán hacer perder la condición de empleado, nunca la de trabajador”, señala el lema de uno de los movimientos difusores del proceso (FECOTRA: 2000). Pero *recuperación* tiene también otros significados: un tercio de los trabajadores (32%) considera que se recupera una empresa que por derecho les pertenece, porque es fruto de su trabajo. Aquí se destaca que, en realidad, no se trata sólo de preservar la fuente laboral, sino también de reapropiarse del trabajo que dejaron durante años en la empresa y que, en gran parte, la empresa fallida<sup>17</sup> aún les adeuda. No necesariamente se están refiriendo a la falta de remuneración del trabajo excedente (plusvalía); el trabajo necesario no remunerado, las “deudas laborales”, es lo directamente observable y como tal jerarquizado en la reflexión. Por último, para un 8% representa la recuperación de una empresa para la producción. Aquí se enfatiza más el aspecto productivo, se rescata una empresa que había sido paralizada, se recobra un estado perdido de la unidad productiva. En contraposición a las otras respuestas, no se trata de recuperar algo que se tenía (un trabajo) o se merecía por derecho, sino de retrotraer una situación a un punto anterior. En ocasiones, también puede ser entendida como la recuperación de una empresa para el país, la defensa de la “producción argentina”.

<sup>17</sup> “Fallida” es el término más difundido que se emplea al nombrar a la empresa antes de su recuperación.

Gráfico 2: ¿Que entiende usted por empresa recuperada?



Fuente: Encuesta PICASO 2003

Más allá de los distintos sentidos atribuidos, ¿qué representan objetivamente estos hechos? ¿Por qué se desarrollan? A continuación, analizaremos los determinantes de los denominados procesos de recuperación de empresas en la Ciudad de Buenos Aires.

## 1.2 El contexto

### 1.2.1 La crisis del comando capitalista de la producción

La reestructuración capitalista del territorio argentino, operada a partir de la última dictadura militar y consolidada con las reformas implementadas a partir de 1989<sup>18</sup>, constituye un conjunto de cambios que han sido presentados por algunos autores como la transición del modelo de “industrialización sustitutiva de importaciones” al de “valorización financiera” (Basualdo: 2001). En dicho período, los patrones de acumulación de capital y distribución del ingreso desplazaron progresivamente a la industria manufacturera como eje neurálgico y ordenador de las relaciones económicas y sociales de la economía, cediendo dicho lugar a los servicios y, fundamentalmente, al capital financiero. Así, el nudo del modelo pasa a ser la especulación, a partir de la liquidación de bienes y/o el endeudamiento externo con el objeto de efectuar colocaciones financieras en el mercado local aprovechando el diferencial entre las tasas nacionales y las internacionales, para finalmente remitir los recursos al exterior y reiniciar el ciclo. De este modo, la contrapartida del creciente endeudamiento externo fue la fuga de capitales (Basualdo: 2001).

El patrón de acumulación basado en la valorización financiera se termina de configurar en los años 90, a partir de las reformas estructurales implementadas por el gobierno de Carlos Menem: la apertura comercial, la desregulación económica, las privatizaciones y, a partir del Plan de Convertibilidad, la paridad cambiaria con un peso sobrevaluado.

Este modelo entra en una crisis estructural a fines de los 90. El cambio de las condiciones internacionales de liquidez y el fin del ingreso de capitales por las privatizaciones convirtió en cada vez más insostenible el creciente endeudamiento del país. La incipiente

<sup>18</sup> Dos confrontaciones nos parecen centrales para entender este proceso. La primera la situamos a mediados de los setenta, cuando se crean las condiciones para el inicio de la reestructuración con el aniquilamiento de la fuerza social radicalizada y de masas que había desencadenado un intenso proceso de lucha de clases. La segunda la ubicamos en las hiperinflaciones de 1989/1990, con la acelerada pérdida de condiciones de vida por parte de los sectores populares; de este modo, se devalúan las expectativas de los sectores populares y se debilitan sus lazos solidarios. El disciplinamiento de la clase política y de la sociedad en general, convierte al gobierno de Carlos Menem en la ofensiva final de la reestructuración. De aquí también surge el consenso pasivo que, a través del “chantaje inflacionario” –el miedo a la inflación–, logra la reestructuración, sobre todo a partir del Plan de Convertibilidad.

recesión y el resquebrajamiento en el bloque dominante van a convertir, paulatinamente, en materia de discusión a la Convertibilidad.<sup>19</sup> En 2001, la crisis se agudiza ante la negativa de los acreedores a seguir prestando dinero a la Argentina. Así se pone en evidencia que la sobrevaluación del peso ya no puede sostenerse, produciendo un fuerte proceso de fuga de capitales. En este contexto, se establecen restricciones al retiro de depósitos bancarios y, posteriormente, se devalúa la moneda. El colapso financiero resultante generó una virtual paralización de la actividad económica durante el primer trimestre de 2002 (Kulfas: 2003).

En lo que respecta a la industria, este conjunto de procesos terminaron de configurar una reestructuración regresiva del sector, caracterizada por la pérdida de participación de la actividad manufacturera en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, la concentración y centralización de capital, la reducción de la agregación de valor, la desaparición de producción local –sustituida por importaciones más baratas, tanto por las técnicas más avanzadas en la producción como por el abaratamiento generado por la sobrevaluación del peso– y la transformación de ramas industriales en simples armaduras de insumos importados (Kulfas: 2003). Esto significó que sólo unas pocas grandes empresas pertenecientes a los grandes grupos económicos nacionales y transnacionales se expandan aceleradamente; como contracara, muchas PYME no lograron sobrevivir. En este contexto, algunas grandes empresas logran crecer, impulsadas por una fuerte reestructuración y considerables ganancias de productividad, basadas en la incorporación de tecnologías ahorradoras de mano de obra, la reducción del salario real y el aprovechamiento de algunos nichos de competitividad (Kulfas: 2003). Con la recesión, a partir de 1998, muchas fábricas que habían sobrevivido a las transformaciones de los 90 van a entrar en crisis, no pudiendo hacer frente a sus deudas.<sup>20</sup>

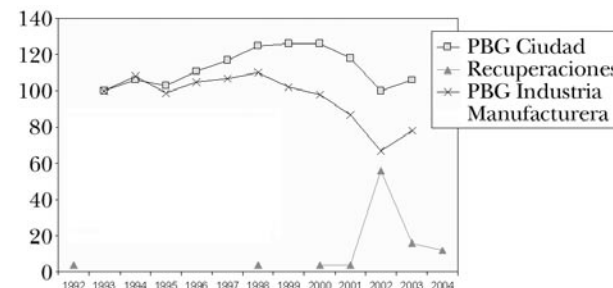
Es durante 2002, el año de la mayor depresión económica en la

<sup>19</sup> En este contexto se conforman dos salidas: dolarización y devaluación. Los acreedores externos y los dueños de las privatizadas y de los bancos apoyaban la primera opción. Los grupos económicos locales y algunos conglomerados extranjeros que se asientan sobre las colocaciones financieras en el exterior y/o exportaciones promovieron la segunda (Basualdo: 2001).

<sup>20</sup> A las transformaciones globales que tuvieron lugar en la estructura productiva del país, cabe agregar ciertas especificidades propias de la ciudad de Buenos Aires. En primer lugar, se destaca la escasa participación del sector manufacturero en los flujos de inversiones en la jurisdicción. Este hecho se encuentra potenciado en el distrito, por las restricciones que impone la legislación sobre el uso del suelo en la ciudad. En segundo lugar, se produjeron importantes procesos de reestructuración de las grandes firmas industriales. La tercerización de una parte significativa de sus actividades determinó la pérdida de actividad industrial de la ciudad en favor de actividades de servicios.

historia del país, cuando las recuperaciones se expanden fuertemente. Como se puede observar en el siguiente gráfico, las recuperaciones se difunden en la ciudad, en un contexto donde la recesión existente desde fines de los 90 se transforma crecientemente, a partir de 2001, en depresión. Esto hace que la producción de bienes y servicios logre apenas alcanzar, en 2002, los valores de 1993. Esta disminución de la producción en la ciudad en general y en la industria en particular expresa una crisis del comando capitalista sobre la producción. La heteronomía capitalista de la producción, su dirección despótica, comienza a resquebrajarse a partir de un paulatino abandono parcial de la misma por parte del capital. En otras palabras, 2002 fue el año más profundo de la crisis, siendo particularmente acentuado en la industria, el sector en que se concentran la mayoría de las empresas recuperadas. Así, muchas de las fábricas sobrevivientes a la reestructuración de los 90 ven dificultadas sus posibilidades de continuidad.

**Gráfico 3: Distribución porcentual por año de las recuperaciones y evolución de Producto Bruto Geográfico en Industria Manufacturera y Total (1993=100). Ciudad de Buenos Aires. 1992-2004.**



Fuente: Datos propios para recuperaciones. Datos de PBG del Gobierno de la Ciudad.

Con la crisis, la economía se paraliza y muchas fábricas cierran o trabajan parcialmente incumpliendo los contratos salariales, bajo la sombra de un posible cierre. La producción deja de ser capitalísticamente rentable y los procesos de quiebra no encuentran nuevos inversores que recuperen la empresa. El comando capitalista sobre la producción tiende a descomponerse en distintas localizaciones de la estructura productiva. De esta forma, la crisis capitalista da lugar a la difusión de una respuesta no capitalista a la misma: las recuperaciones.

En suma, el agravamiento de la crisis con el fin de la Convertibilidad

y la paralización de la economía potenciaron hasta límites desconocidos la desaparición de empresas y la expulsión de fuerza de trabajo. En este contexto de crisis económica y social, se produce el colapso y la quiebra de numerosas empresas industriales y la difusión del fenómeno de su recuperación por parte de sus trabajadores. Con posterioridad al fin de la Convertibilidad, se producirá un incipiente proceso de sustitución de importaciones que posibilitará la expansión y sostenimiento productivo del proceso que estudiamos, al aumentar la rentabilidad de la producción. La *recuperación* potenciará la viabilidad de la empresa, al disminuir o desaparecer una serie de costos –financiero, empresarial, impositivo, laboral indirecto, etc.–<sup>21</sup> y al tener como fin ya no la maximización de la ganancia, sino la obtención de condiciones de vida para sus asociados.<sup>22</sup>

### 1.2.2 Fuerza de trabajo: consumo y reproducción

La reestructuración capitalista implicó una serie de transformaciones en las condiciones de consumo y reproducción de la fuerza de trabajo. La forma que adquirió la expansión capitalista condujo, en los 90, a un intenso proceso de concentración y centralización de capital, que significó, por un lado, la desaparición de distintas fracciones capitalistas y, por el otro, un fuerte proceso expropiatorio de la inserción ocupacional y la estabilidad laboral de distintas fracciones del proletariado. Las transformaciones en el consumo de la fuerza de trabajo forman parte constitutiva, así, del modo en que el capital se ha reestructurado.

Este proceso expropiatorio se evidencia en el fuerte retroceso de las condiciones laborales de los trabajadores con respecto a décadas anteriores. Las transformaciones significaron, en líneas generales, el aumento del desempleo, la subocupación en sus diferentes modalidades y la precarización laboral en general.

El aumento de la desocupación a valores inusitados para la sociedad argentina es uno de los principales indicadores a través de los cuales se

expresan las transformaciones en el consumo de la fuerza de trabajo.<sup>23</sup> En la zona metropolitana (AMBA),<sup>24</sup> a partir de 1993, se produce un fuerte incremento del desempleo, asociado a la expansión de la demanda de empleo sin un correspondiente incremento en la generación del mismo, o la destrucción neta de puestos de trabajo en los momentos de crisis. Mientras que en 1991 este fenómeno abarcaba al 6% de la población activa, para 1995, en medio de un contexto de crisis financiera y detenimiento del crecimiento económico, esta proporción alcanzaba el 20% de la población económicamente activa.<sup>25</sup> Posteriormente, la tasa descende, pero manteniéndose en dos dígitos. En 2002 con la ya reseñada depresión, alcanza un nivel récord del 22%.

En paralelo, crece el desempleo de larga duración: en mayo de 1991, el 2% de los desocupados en el AMBA tenían una antigüedad en esta situación mayor al año, mientras que, en octubre de 2001, estos alcanzaban al 11%. A diferencia de las décadas pasadas, el desempleo pasa a convertirse en un elemento estructural del mercado de trabajo; tanto en los ciclos expansivos como en los recesivos, se mantiene en altos valores.

Este proceso constituye un fenomenal ejército de reserva que funciona en el período como el modo de construir nuevas identidades laborales más precarias y pauperizadas. Si los desempleados logran retornar al mundo de los ocupados, lo hacen en puestos de trabajo más flexibles (Rebón: 2001).<sup>26</sup> Este fenómeno trajo asociada la “inestabilización de los estables”; una gran proporción de la clase obrera integrada y de asalariados de la clase media enfrentan el riesgo de perder sus posiciones laborales.

La destrucción de una parte del empleo estable expresó el modo en que asumió el reordenamiento de la relación entre capital y el trabajo. Así, la destrucción de relaciones sociales en el territorio productivo se

<sup>23</sup> En el origen del crecimiento del desempleo encontramos: las reducciones (“racionalizaciones”) de personal de las empresas privatizadas; la reducción del empleo público nacional y el descenso del crecimiento del empleo público a nivel provincial y municipal; la caída del empleo industrial absoluto, producto de la apertura externa en el mercado de bienes transables.

<sup>24</sup> Usamos el AMBA como población de análisis dado que el mercado de trabajo de la ciudad se compone también por trabajadores del conurbano. Alrededor del 45% de la población que trabaja en la ciudad proviene del Gran Buenos Aires.

<sup>25</sup> Los indicadores laborales son obtenidos, excepto cuando se indique lo contrario, a partir del uso de las ondas (relevamientos) de mayo y de octubre de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).

<sup>26</sup> Si bien la subutilización tuvo mayor intensidad en los sectores más bajos de la escala social, abarcó con intensidades inéditas a casi toda la sociedad. Incluso en parte de las capas medias que se encontraban ocupadas, se produce un creciente distanciamiento entre sus historias sociales y los puestos de trabajo que efectivamente ocupan.

<sup>21</sup> La recuperación, al quebrar con la continuidad institucional de la empresa anterior, permitió a los emprendimientos no asumir las deudas de la empresa anterior. Por otra parte, la adopción de la forma cooperativa les permitió eximirse del pago de ganancias.

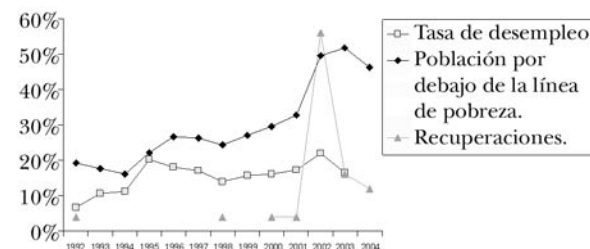
<sup>22</sup> Un trabajador lo explica en sus términos: “¿Por qué patrón no y cooperativa sí? Porque el patrón gana \$ 10, y cuando gana \$ 9 dice que tiene pérdida y cierra, porque no es competitiva; la cooperativa no: cuando gana \$ 1, se reparte entre los compañeros” (Malmud, y otros: 2003).

corresponde con la construcción de nuevas relaciones, produciéndose una heterogeneización y flexibilización de las relaciones laborales. En este contexto, el trabajo asalariado de jornada completa, para un solo empleador, con cobertura social y remuneración fija, predominante en Buenos Aires durante las últimas décadas, al menos para los jefes de hogar, ha perdido peso. Los trabajadores que no perciben beneficios sociales por su trabajo aumentan del 25%, en octubre de 1990, al 35% en igual mes de 2000 en el AMBA. Al mismo tiempo, el deterioro del mercado de trabajo va ir paulatinamente impulsando la pérdida de participación de los asalariados en la distribución de la riqueza<sup>27</sup> y la expansión del pauperismo en la clase trabajadora. Mientras en 1974 sólo el 5,8% de la población metropolitana estaba por debajo de la línea de pobreza, en 2002, con el efecto combinado de depresión y devaluación, más de la mitad de la población pasa a tener menos ingresos que los necesarios para poder satisfacer sus necesidades de forma adecuada.

Pero la pérdida de poder adquisitivo de la clase trabajadora y el aumento de la pobreza no refieren a un empobrecimiento de la sociedad en su conjunto. En su interior, se produce un proceso de polarización social que concentra la riqueza en un polo y la miseria en el otro. Esta polarización supone un crecimiento de la distancia entre los sectores más ricos y los más pobres de la sociedad, incluyendo un aumento en la proporción de sectores de clase media que se han empobrecido en los últimos años, por la caída del ingreso medio percibido y la precarización laboral, provocando un efecto de “movilidad descendente”, que aumenta la vulnerabilidad de sectores sociales antes mejor posicionados.

Es en este contexto de generalización del desempleo y la pobreza que un conjunto de trabajadores intentarán evitar un destino, un horizonte que aparecía no sólo como inevitable, sino como parte ya de las experiencias cotidianas del colectivo laboral. La recuperación de la empresa, el avance sobre la producción, se presenta entonces no sólo como un avance hacia un espacio aparentemente abandonado, sino que también posee un sentido, una direccionalidad hacia la defensa de una identidad construida sobre el trabajo y para el trabajo y, junto con esta identidad, las posibilidades materiales de su reproducción.

**Gráfico 4: Distribución porcentual por año de las recuperaciones, evolución de tasa de desempleo y población por debajo de línea de pobreza. Ciudad de Buenos Aires. 1992-2004.**



Fuente: Datos propios de recuperaciones. Línea de pobreza y Tasa de Desempleo, en base a la EPH-Indec.

Poco a poco, el desempleo estructural fue construido como conocimiento por los trabajadores. La experiencia propia, o la de familiares, amigos y ex-compañeros, les mostraba los peligros de perder el trabajo. Fuera de la empresa, las posibilidades de encontrar otro trabajo eran muy pocas, y si se lograba, era en condiciones muy inferiores a las que poseían originalmente. Los 90 habían enseñado a los trabajadores que la indemnización se terminaba consumiendo y que el seguro de desempleo se acababa (Dávolos y Perelman: 2003). Además, en el momento de crisis generalizada la indemnización tendía a desaparecer con la quiebra de la empresa. Difícilmente en el proceso de remate de la firma los trabajadores terminarían cobrando siquiera una parte de sus acreencias laborales. La desaparición de las compensaciones legales establecidas por el despido y la falta de pago de los salarios adeudados son elementos clave en la gestación del proceso; en cambio, en aquellos casos donde los trabajadores cobran la indemnización correspondiente, la recuperación encuentra obstáculos para su desarrollo.<sup>28</sup>

En este panorama, la alternativa que se vislumbraba en el horizonte de muchos trabajadores era convertirse “en cartoneros o vivir de los planes”, como nos decía un trabajador. Es en este contexto donde se genera la determinación de luchar por recuperar la empresa. Lo

<sup>27</sup> Si en 1974 el salario representaba el 47% del ingreso nacional, en 1998 este porcentaje se reduce al 24%.

<sup>28</sup> Como señalábamos en el ejemplo de los 80 relatado en la introducción, la indemnización es un elemento que frena la posibilidad del avance sobre la producción. Jorge Córdoba, dirigente de la UOM Quilmes y del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, señala que, en los años recientes, en la seccional Quilmes las empresas “más importantes optan por pagar la indemnización. Donde pagaron las indemnizaciones, los trabajadores se han ido. En cambio, al resto de empresas que cerraron las recuperamos” (Entrevista a Córdoba 7/04).

inevitable, la pérdida de la inserción laboral, del “trabajo digno”, debía ser evitado.<sup>29</sup> Como señala un trabajador en proceso de recuperar su empresa: “Esta es nuestra última oportunidad como trabajadores, después de acá no hay nada, es un vacío total”.

### 1.2.3 El estado de las confrontaciones: la crisis del comando capitalista de la sociedad

Los últimos años de los 90 están signados por uno de los más importantes ciclos de protesta social de las últimas décadas de la historia argentina. Movimientos sociales de diverso tipo, de composiciones sociales heterogéneas, invadieron las calles y los espacios públicos del país. Al calor de la crisis social de una magnitud inédita, las distintas fracciones sociales, con diferentes tiempos e intensidades, se sintieron convocadas a la protesta. Los cortes de ruta, las puebladas, las huelgas, las movilizaciones y marchas, apagones, cacerolazos y huelgas de hambre constituyeron los distintos modos de protesta de diferentes grupos sociales afectados por la crisis.

En paralelo, aunque no necesariamente al mismo ritmo, se desarrolla una crisis del comando capitalista en la dimensión política societaria: la legitimidad y representatividad de la clase política pasa a ser cuestionada. En los 90, su rol había prácticamente tendido a convertirse en la correa de transmisión de la reestructuración económica. Por cooptación o por consecuencia con su propia identidad social, los políticos encarnaron, cada vez más, la representación de las distintas fracciones capitalistas en sus intereses corporativos. El espacio de la política tendió a desaparecer, excluyendo los intereses de las clases subordinadas. Con la crisis del modelo y la agudización de las contradicciones y rupturas al interior del bloque dominante, se desarrolla una creciente crisis de dirección. De esta manera, la dirección que hasta ese momento había expresado el comando capitalista y, con ella, sus personificaciones, comienza a ser cuestionada por dentro y por fuera de la clase dominante.

La ilegitimidad de la clase política alcanzó en 2001 una inusitada magnitud. En las elecciones legislativas de dicho año se produce un fuerte aumento del voto en blanco e impugnado en la zona

<sup>29</sup> Probablemente este contexto tenía de cierta idealización el trabajo en la empresa capitalista connotándolo, en ocasiones, con metáforas hogareñas. En esta perspectiva, mientras se rompía la puerta de una empresa cerrada para ocuparla, un trabajador exclamó: “De nuevo en casa”. Otra trabajadora nos señalaba: “Cuando cerró, fue como si nos quitaran a un hijo”.

metropolitana. Una encuesta a comienzos de diciembre de 2001<sup>30</sup> registraba la disconformidad reinante, que se expresaba tanto con relación al modelo económico como con el político. El 93% consideraba necesario o muy necesario el cambio de modelo económico, y una cifra relativamente similar exigía un cambio en el sistema político. Esta falta de credibilidad del sistema político estaba asociada a la intensa desconfianza que presentaban los partidos políticos: sólo un 2,5% de la ciudadanía confiaba en ellos. No obstante, el 47% pensaba que a través de la política podían solucionarse los problemas del país, aunque no por medio de las instituciones existentes. Los cambios de modelo económico y político reposaban, para una porción significativa de los ciudadanos, en formas de acción colectiva no institucionalizada: el 40% opinaba que la fuerza capaz de garantizar estos cambios era la protesta masiva de la gente. Ahora bien, esta desconfianza hacia los partidos se extendía a otras instituciones, como la Justicia, las Fuerzas Armadas, el empresariado y los sindicatos. Casi todas las instituciones en que se apoyaba el orden social eran cuestionadas; el sistema en general estaba en descrédito ante los ojos ciudadanos.

En este marco de crisis política y económica, se produjo la situación de masas que derivó en choques callejeros con la policía el 19 y 20 de diciembre.<sup>31</sup> Convocados en el inicio por una de las fracciones de la clase política, grupos de pobres urbanos saquearon comercios en las principales poblaciones del país.<sup>32</sup> La declaración del estado de sitio, lejos de pacificar la situación, fue el detonante para una de las movilizaciones más masivas en su historia. La “clase media”, lejos de quedarse en sus casas ante el miedo al saqueo, como había ocurrido durante las hiperinflaciones de 1989 y 1990, se volcó a las calles. Ninguna conspiración palaciega la había invitado, pero se hizo presente imponiendo un nuevo ritmo a los acontecimientos. Los habitantes de la ciudad invaden e inundan por la noche las calles con sus cacerolas, protestando contra el Estado de sitio y el Gobierno. El día siguiente,

<sup>30</sup> Centro de investigaciones de estadística aplicada (CINEA) de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Dirección proyecto: Marcelo Gómez. Dirección encuesta: Diego Brandy.

<sup>31</sup> Conviene distinguir entre los hechos del 19 y el 20. En el primero, una movilización espontánea de masas ocupó los barrios y plazas de la ciudad y algunas zonas del conurbano, con especial concentración en los centros del poder político. En el segundo día, la represión iniciada en la madrugada fue otorgándole, con el paso de las horas, un carácter de combate callejero de masas organizadas, menos masivo que el día anterior y reducido a la zona del macrocentro.

<sup>32</sup> Distintos sectores del justicialismo bonaerense incentivaron los saqueos en un inicio. Estos eran vox populi desde principios de diciembre en el conurbano bonaerense.

los enfrentamientos callejeros con las fuerzas represivas y el boicot del Partido Justicialista al gobierno electo enmarcan la caída de este último y la transferencia parlamentaria a los sucesivos gobiernos provisionales. La administración de Eduardo Duhalde, con distintos altibajos y contratiempos, va iniciar un lento proceso de reordenamiento político que va a consolidarse recién con la asunción de un gobierno electo en mayo de 2003. Su gobierno estará caracterizado por un intenso proceso de movilización y conflictividad social.

Una imagen instalada en los discursos sobre las recuperaciones de empresas es atribuirle a estos hechos de masas de diciembre de 2001 la causalidad del proceso. No obstante, los datos sugieren que las recuperaciones no son una mera prolongación de esos hechos, no sólo por que este proceso empieza anteriormente, sino también porque la gran mayoría de los trabajadores no participa en los mismos. Sólo el 19% de los trabajadores de empresas recuperadas refieren haber participado de las protestas de diciembre de 2001. Algunas anécdotas ilustran la relativa desarticulación entre los procesos. Por ejemplo, las trabajadoras de Brukman volvían de una audiencia en el Ministerio de Trabajo el día 20, cuando involuntariamente se ven envueltas en la protesta, se asustan por la represión y se desbandan, perdiéndose algunas de ellas en el regreso a la fábrica tomada dos días antes. En cambio, los empleados del Hotel Bauen custodiaban como asalariados las instalaciones, que pocos días después cierra sus puertas. Aún hoy pueden observarse en el hotel, que está en recuperación, los vidrios rotos por los manifestantes en aquellos días. Sin embargo, esto no significa rechazar la existencia de una relación entre estos procesos; precisamente, a partir de entonces van a constituirse condiciones que van a potenciar las recuperaciones.

Lentamente, la protesta social había ido constituyendo un incipiente proceso de autonomización en distintas localizaciones de la estructura social. Las jornadas de diciembre de 2001, en un marco de agudización de las contradicciones de las clases dominantes, van a potenciar este proceso. Al compás de la desestructuración de las relaciones sociales, producto de la crisis, se produjo un proceso de autonomización de distintos grupos, desprendimientos de diferentes fracciones sociales que pusieron en crisis sus lealtades y obediencias anticipadas. Esta ruptura embrionaria de las formas concretas materiales de opresión inherentes al sistema, permitió la emergencia de espacios de innovación política y social (PICASO: 2002).<sup>33</sup> Se dejó de esperar que el Estado, el patrón, el puntero político, “la autoridad”, resuelvan las necesidades de la población. Una porción de la ciudadanía tomó en sus manos lo

que no estaba dispuesta a delegar: la reproducción y defensa de su propia identidad social. La acción directa, con una fuerte originalidad y creatividad, fue la forma para realizarla. En los barrios, las asambleas tomaban edificios para instalar centros culturales, comedores o alternativas socioproductivas. Grupos de “sin nada”, los piqueteros, ocupaban las calles en reclamo de trabajo y subsidios de desempleo, construyendo emprendimientos autogestivos en sus barrios.

En el territorio social estudiado, la autonomización, el ejercicio de nuevos grados de libertad, se expresó como un avance sobre la dirección de la producción por parte de algunos trabajadores. Los procesos de “recuperación” implican un embrionario y heterogéneo proceso de autonomización, cuyo punto de partida se encuentra en la crisis de la heteronomía central de la empresa capitalista: la función directiva del capital. De aquí que la crisis económica se exprese también a nivel de la unidad productiva, como un proceso de crisis de su autoridad constituyente. La competencia entre capitalistas provoca en distintas ramas de la producción, con distintos tiempos e intensidades, la crisis de sus condiciones de autoridad, al incumplir las relaciones salariales estructurantes y retirarse de la producción en un momento político en el cual una parcialidad de las heteronomías existentes en la sociedad eran cuestionadas.

En suma, la crisis del comando capitalista de la sociedad constituye una estructura de oportunidades políticas favorables para la expansión de las recuperaciones. Por una parte, constituye un clima de desobediencia e inconformidad que va a nutrir la posibilidad de desobedecer la determinación capitalista de abandonar la producción. Por otra, crea sensibilidad social para que las recuperaciones se difundan; así, estas empiezan a tener presencia en los medios de comunicación y pasan a ser percibidas positivamente por buena parte de la sociedad. La crisis va permitir el relajamiento de los mecanismos de control social en el conjunto social. La protesta social y la autonomización van a otorgar protagonismo a nuevos sujetos que servirán como apoyos, protagonistas y difusores del proceso. Así, también se logra el soporte de actores impensados anteriormente como, por ejemplo, sectores de la clase política.

---

<sup>33</sup> El nuevo “tiempo libre” que constituye el desempleo va a nutrir las distintas experiencias de desobediencia civil. El otrora tiempo dedicado al “trabajo”, liberado de esa actividad por la crisis, pasa a ser invertido por algunos ciudadanos en la protesta y su prolongación autonomizada.



## 1.2.4 Conflicto obrero

Este avance sobre la producción de los trabajadores se nutre de tendencias instaladas en el conflicto obrero de la última década, pero también produce importantes rupturas.<sup>34</sup>

Las recuperaciones poseen continuidad con las metas de la lucha de los trabajadores durante los 90, aunque redefiniendo la forma de su realización: preservar la fuente de trabajo y luchar contra los despidos, significa ahora asumir la dirección de la producción. Por otra parte, los salarios adeudados, el otro gran componente del conflicto laboral en el período, es uno de los desencadenantes del reclamo en las empresas en crisis. La recuperación prolonga así una estrategia defensiva, la confrontación al proceso de vulneración de las relaciones salariales. No obstante, la trasciende al constituir nuevas relaciones de tenencia con el ámbito productivo.

Por otra parte, se encuentran en correspondencia con una tendencia a la descentralización del conflicto que les otorgó mayor protagonismo a los trabajadores en el ámbito de la empresa. De hecho, esta descentralización y flexibilidad favoreció a que algunas regionales opositoras de gremios importantes alentaran las recuperaciones pese a la falta de apoyo de sus respectivos sindicatos a nivel nacional.

En relación a las formas de lucha, se observan rupturas: mientras en los últimos 10 años en el 5% de los conflictos del país se realizaron ocupaciones de establecimientos, en las recuperaciones esta forma de lucha prevalece en la mitad de los casos. Sin embargo, esta lectura debe relativizarse; la ocupación ante casos de pérdida de la fuente laboral o de fuertes atrasos salariales y suspensiones entre los obreros de la industria ya estaba instalada como repertorio. Dentro de los estándares de la cultura obrera la ocupación es una forma de lucha con cierta legitimidad ante casos extremos de incumplimiento de la relación laboral (Rebón: 1997).

Por otra parte, el creciente debilitamiento sindical permitió a los trabajadores mayores grados de autonomización frente a su conducción gremial, posibilitando la innovación, a pesar a su falta de voluntad u oposición al proceso.<sup>35</sup> En más de una ocasión, el proceso es posible no sólo porque la heteronomía de la dirección capitalista entró en crisis, sino también porque la otra gran heteronomía de la vida fabril, el sindicato, estaba francamente debilitado. Los sindicatos perdieron

<sup>34</sup> En relación a las tendencias del conflicto obrero, se ha trabajado con datos pertenecientes a Gómez (2000), Spaltenberg (2000) y Rebón (1997).

peso durante los 90 por los cambios ya reseñados en el mercado de trabajo, y porque la adaptación con diferentes modalidades de buena parte de su dirigencia a las condiciones de la reestructuración erosionó su legitimidad ante sus bases. En este período, se produce la emergencia de una central de trabajadores alternativa a la Confederación General del Trabajo –la Central de Trabajadores Argentinos–, y emerge la crisis del monopolio sindical en la conducción de la lucha económica de los trabajadores a través del desarrollo del movimiento piquetero. No obstante, la gran ruptura con el marco antecedente se establece porque el sindicato, como forma organizacional, fue dominante en la conflictividad laboral del período entre los asalariados estables, pero deja de serlo en las recuperaciones. La actitud dominante del sindicato es la prescindencia, el “no meterse” o no aparecer, o el actuar ambiguamente, según el 62% de las empresas entrevistadas. La acción de los trabajadores encontró la indiferencia y el abandono de los sindicalistas, sobre todo cuando el conflicto se dirigía claramente hacia la recuperación de la empresa. La pérdida de clientela sindical, por el paso posible de asalariado a cooperativista; la pérdida de negocios con la patronal y las posibilidades económicas de la quiebra; o simplemente la falta de visión de los sindicalistas, anclados en sus prácticas tradicionales, condujeron a más de un sindicato a no apoyar y, en algunos casos, a oponerse a los trabajadores. Sólo en una minoría de los casos (18%) el sindicato induce el proceso en Capital, y este accionar se reduce prácticamente al sindicato gráfico.<sup>36</sup>

De este modo, observamos que se trata de un conflicto económico con la particularidad dentro del contexto de la lucha obrera de que el sindicato ha dejado de ser la organización de los trabajadores, produciéndose una autonomización respecto del mismo. No obstante, las tradiciones organizativas de los trabajadores, como después señalaremos, se encuentran presentes en estos conflictos. Por otro lado, algunos de los primeros casos del país que innovan en el sentido de la recuperación nacen de una lucha de neta tradición sindical.

<sup>35</sup> Donde el sindicato es fuerte y se opone se encuentra un freno al desarrollo del fenómeno. Por ejemplo la fortaleza de la Unión de Trabajadores del Autotransporte ha sido un importante obstáculo al desarrollo del proceso en la rama del transporte. Pese a la abundancia de quiebras en este sector, las recuperaciones –salvo casos aislados y coyunturales– no han prosperado. Además del papel del gremio, debemos mencionar el proceso de concentración y centralización capitalista que existe en el sector, y el papel de la Comisión Nacional del Transporte –en el cual sindicatos y empresarios tienen un fuerte peso– en el otorgamiento de los permisos de explotación de las rutas (Entrevista con José Sancha: 4/2004). El sindicato participa de la recuperación capitalista de las empresas y obstaculiza aquellas impulsadas por los trabajadores.

Así, la crisis de la forma sindical ante el desempleo favoreció la génesis y desarrollo de nuevos movimientos sociales en el seno del proletariado industrial activo. La carencia de una forma organizativa que proveyera a los trabajadores de una estrategia eficaz en la defensa de sus intereses brindó el terreno favorable para la constitución de los movimientos de empresas recuperadas.

Ahora bien, el particular contexto de crisis, expresado en las distintas dimensiones que hemos descripto hasta aquí, resulta condición necesaria pero no suficiente para la emergencia del fenómeno. El proceso no puede, por tanto, ser explicado sólo a partir de elementos exógenos a las unidades productivas. A continuación, abordaremos las características específicas del capital y de la fuerza de trabajo directamente involucradas en el proceso, con el propósito de conocer en qué medida puede ser explicado a partir de algunas de sus particularidades.

## 1.3 El territorio

### 1.3.1 Unidades productivas y capital

Para avanzar en un análisis explicativo del fenómeno estudiado, es necesario considerar no sólo los elementos exógenos de los cuales se nutre el proceso, sino también las particularidades que presentan tanto las unidades productivas involucradas como las identidades de sus trabajadores.

Con respecto a las unidades productivas, podemos señalar que el fenómeno de las empresas recuperadas en la ciudad es predominantemente industrial, pese al escaso peso de este sector en todo el distrito. El 76% de las empresas relevadas pertenecen a la industria.<sup>37</sup> Este carácter debe ser destacado por dos razones que potencian el fenómeno. Por un lado, como señalamos previamente, el industrial es uno de los sectores de la economía donde la destrucción de capital y la expulsión de fuerza de trabajo fueron más intensas. Por otra parte, es también uno de los sectores con mayor experiencia organizativa, particularmente sindical, por parte de los trabajadores.<sup>38</sup> Si bien el fenómeno tiene su origen en la industria, posteriormente se expande al sector servicios, que concentra a un cuarto de los casos.

En referencia a su división particular, encontramos este tipo de procesos en las ramas: alimenticia (cuatro casos), gráfica (cuatro casos), servicios (cuatro casos), metalúrgica (dos casos), papelera (un caso), plástica (un caso) y textil (un caso). Las empresas de servicios agrupan a un hotel, una clínica, un colegio y una firma de auditorías de recetas de farmacias y obras sociales.

Podemos detectar diferentes procesos que condujeron a la crisis de las empresas, que hacen referencia, en su mayoría, a las formas que asumieron las transformaciones económicas de la última década en cada rama. En los casos de la industria gráfica y de envases, la sobreinversión de los primeros años de los 90 no se correspondió con el esperado aumento de la demanda, ocasionando un alto costo financiero. El sector metalúrgico y el textil se vieron fuertemente afectados por la apertura externa y el tipo de cambio sobrevaluado. En

<sup>37</sup> En este apartado, salvo que se indique lo contrario, los datos referentes a las empresas recuperadas corresponden a entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave en 17 unidades productivas. Para mayor información, ver anexo metodológico.

<sup>38</sup> Además, el Estado fue más favorable a la recuperación de las empresas industriales, "la preservación de los activos productivos", que de otras ramas como, por ejemplo, el comercio.

<sup>36</sup> Casi ningún gremio a nivel nacional apoyó, al menos en un inicio, el proceso. No obstante, este contó con el apoyo de algunas de las seccionales de gremios como los gráficos, la UOM, los trabajadores lácteos, Empleados de Comercio o ceramistas. Recién en 2004, la UOM va a modificar sus estatutos para permitir la afiliación de trabajadores de empresas recuperadas. En relación al sindicalismo alternativo, la incidencia orgánica de la CTA en el proceso ha sido baja. Su falta de presencia entre los trabajadores industriales y su orientación hacia el trabajo territorial, resumida en su consigna "la nueva fábrica es el barrio", fueron algunos de los elementos que conspiraron contra una política en este sentido. Si bien está claro que esta central no fue adversa al proceso y existen sectores involucrados en el mismo, tampoco se convirtió en un propulsor orgánico de la iniciativa. Este hecho no deja de ser paradójico con su objetivo declarado de organizar a todos los trabajadores, y no sólo a los asalariados formales como la CGT. De este modo, el "sindicalismo nuevo" no fue capaz de entender y articular a lo novedoso.

el sector alimenticio, los cambios en el mercado y en la comercialización perjudicaron a las firmas que no tuvieron la capacidad de reconvertirse. En general, la recesión afectó, a partir de 1998, fuertemente a todas las ramas (Sánchez: 2003).

Más allá de la centralidad de los procesos macroeconómicos y el contexto específico de cada rama en la crisis de las compañías, el modo en que las identidades empresariales existentes asumen este contexto no es homogéneo: en algunos casos, fueron errores de gestión los que condujeron a la crisis terminal; en otros, predominaron formas de retirada empresarial rápida ante la imposibilidad de maximizar la ganancia en la producción. En este último sentido, al menos en el 35% de los casos existieron prácticas concretas de vaciamiento de maquinarias o intentos de vaciamiento que no llegaron a producirse por la resistencia de los trabajadores.

En cuanto a la identidad empresarial formal, podemos señalar que en la empresa fallida predominaban formas colectivas y despersonalizadas de propiedad privada,<sup>39</sup> es decir, un conjunto limitado de individuos mantenía frente a la sociedad una relación de apropiación con las unidades productivas. En su mayoría, eran sociedades anónimas.<sup>40</sup> La empresa privada colectiva también predominará en la resultante de la recuperación, pero asumiendo otra figura jurídica, las cooperativas de trabajo, y otro carácter social: el consumo productivo de fuerza de trabajo asalariada dejará de ser lo dominante.

Las personificaciones sociales del capital varían. En algunos casos, se trata de representantes de la patria contratista, es decir, de identidades empresariales construidas a partir de la relación con el Estado.<sup>41</sup> También existen las sociedades gerenciadora–vacadoras de dudosa procedencia, que actúan en algunas empresas que ya estaban en crisis. No obstante, predomina la identidad empresarial familiar–individual, el sujeto principal en las PYME del país. Las relaciones con sus trabajadores no están exentas de cierto paternalismo. Sin embargo, ante la crisis, el vaciamiento es una forma de acción instrumentalizada,

<sup>39</sup> Con propiedad, referimos a las relaciones entre los individuos vinculadas a la apropiación de los medios de producción. La propiedad hace referencia a una relación entre los cuerpos mediadas por las cosas, y no a la simple relación de los individuos con estas.

<sup>40</sup> No obstante, existen algunos casos con otras formas empresariales, por ejemplo, IMPA ya era una Cooperativa de Trabajo. Sin embargo, esta empresa poseía un alto grado de burocratización y diferenciación interna; según relatos de los trabajadores, se encontraba en camino de convertirse en una sociedad anónima. Por su parte, el Instituto Comunicaciones pertenecía a un club.

<sup>41</sup> Ejemplificaciones en este sentido encontramos en el Bauen y en la Clínica Medrano.

que quiebra con la “confianza” propia de las relaciones paternas.

En líneas generales, podemos señalar que los empresarios desplazados en la mayoría de estos procesos son fracciones relativamente periféricas del capital. Esto favorece al proceso de recuperación al generar menos resistencia a su desarrollo.<sup>42</sup>

En general, las empresas estudiadas eran pequeñas y medianas empresas,<sup>43</sup> aunque, paradójicamente, con un tamaño relativo mayor al de las compañías de la ciudad en su conjunto. Si tomamos como referencia la máxima cantidad de trabajadores que la empresa llegó a emplear, observamos el predominio de empresas pequeñas de entre 45 y 100 trabajadores. En segundo lugar, se destacan las medianas, de entre 100 y 250 personas. Por último, existen dos empresas que podemos considerar que llegaron a ser grandes, con 300 y 1.000 trabajadores. Si comparamos estos datos con el perfil de empresas de la ciudad, a comienzos de los 90, en el cual las microempresas ocupaban un lugar relevante, registramos que se trata de un conjunto de firmas con un perfil de tamaño marcadamente mayor a las empresas típicas de la ciudad, tanto en servicios como en industria. Si bien este dato no pone en entredicho que se trata de un proceso que se centra en el sector PYME, la comparación nos otorga un interesante matiz: las empresas recuperadas han llegado a ser en términos relativos mayores que las de la ciudad en su conjunto. Además, algunas de estas compañías llegaron a ser muy importantes en su actividad, como, por ejemplo, Ghelco, IMPA, Viniplast, Fortuny Hermanos, Conforti, o Grissinopolis.

Ahora bien, un elemento central que recorre a estas unidades productivas es el fuerte proceso de achicamiento de la fuerza de trabajo empleada y también del nivel de producción. Respecto de la fuerza de trabajo, registramos que, frente a los más de 2.700 trabajadores que tuvieron en su mejor momento las empresas en conjunto, un mes antes del cierre o de la toma no alcanzaban los 1.000 trabajadores, disminuyendo de este modo casi dos tercios su dotación. Si bien se encuentran disparidades a su interior, predomina en las empresas su achicamiento. El 65% de las compañías preservaban menos de la mitad de sus trabajadores. Los registros que tenemos no nos permiten conocer los ritmos e intensidades de estos procesos de achicamiento. Sin embargo, podemos señalar que se trata de empresas en las cuales

<sup>42</sup> No obstante, en ocasiones las fracciones más concentradas del capital se hacen presente entre los “acreedores” de las empresas.

<sup>43</sup> En un caso, Fortuni Hermanos, corresponde aclarar que se recuperó el establecimiento y no la empresa, dado que la misma tenía otras plantas en el interior del país. Las restantes compañías poseían sólo una planta.

la distancia entre el “mejor momento” y la actualidad es menor a dos décadas, siendo la reducción de personal más reciente en las firmas de servicios.

De este modo, los procesos de recuperación ocurren no sólo en un contexto general de creciente desocupación, sino también en contextos más inmediatos –en las propias unidades productivas– de expulsión de mano de obra. Las problemáticas surgidas a partir del desempleo formaron parte de las experiencias y vivencias más inmediatas de estos trabajadores, que padecieron el proceso de expulsión y el destino de sus propios compañeros. De esta forma, se facilitó un proceso de toma de conciencia sobre las consecuencias sociales de la desocupación.

En suma, podemos afirmar que el perfil arquetípico de una empresa de la ciudad de Buenos Aires, previo a la recuperación, corresponde a una unidad productiva industrial, sociedad anónima, con una antigüedad aproximada de 40 años, PYME, que en momentos de mayor expansión ocupó de 45 a 100 trabajadores y que, durante las dos últimas décadas, fue sufriendo progresivamente procesos de achicamiento que significaron, desde la perspectiva de la fuerza de trabajo ocupada, la expulsión de dos tercios de sus asalariados.

### 1.3.2 El perfil de los trabajadores

Avancemos entonces en explorar la composición social de los integrantes de nuestro universo, y sus particularidades en relación a la fuerza de trabajo en su conjunto. ¿Existe alguna particularidad en estos trabajadores que los impulse a involucrarse en estos procesos?

En primer lugar, debe señalarse que no participan todos los asalariados de la empresa. Entre la cantidad de trabajadores en los últimos momentos de la empresa fallida y los que participan de la recuperación existe una sensible disminución. En promedio, menos de la mitad de los asalariados de las empresas, el 42%, participa del proceso. Las razones para no sumarse al mismo son heterogéneas. Entre los motivos aducidos por los informantes clave, se encuentran la falta de confianza en la posibilidad de la recuperación, desánimo, obtención de otro trabajo,<sup>44</sup> jubilación y “compromiso con la patronal”.

En relación a los atributos adscriptos a los trabajadores que

<sup>44</sup> La obtención de otro trabajo es un elemento que le resta fuerza a la recuperación, dado que esta deja de ser la “única alternativa posible”, como se suele decir. La reactivación económica del último año hace que este factor incida cada vez más fuertemente en los nuevos procesos.

participan del proceso, los resultados de la encuesta nos indican que se trata mayoritariamente de hombres (75%). Pero la presencia masculina no sólo es mayoritaria, sino que también esta sobrerrepresentada en relación a la fuerza de trabajo ocupada en la ciudad. Además, se trata de población levemente más envejecida que el universo de los asalariados en su conjunto: su mediana es de 43 años de edad, frente a los 37 años en similares ramas en la ciudad.<sup>45</sup> En cuanto a su composición, los grupos etarios principales refieren a las edades intermedias, conservando los hombres un perfil más envejecido que las mujeres.

En relación a los atributos socialmente adquiridos desde la perspectiva de las relaciones de producción, nuestro universo de análisis está compuesto por trabajadores cuya condición de origen es la de asalariados, pero cuya situación al momento previo a la recuperación se presenta como heterogénea: algunos estaban plenamente ocupados, otros tenían empleo pero no trabajo, o lo hacían discontinuamente, y algunos se hallaban desocupados. Más allá de estas diferencias, poseían un punto en común: tenían o provenían de empleos estables. El 94% de los encuestados estaban en relación de dependencia formalmente reconocida (en “blanco”) en la empresa fallida. En cambio, entre los asalariados del conjunto de la ciudad en las ramas involucradas en el proceso, esta cifra alcanzaba sólo al 70% a fines de 2001.

Esta condición de asalariados estables dificultó su despido. Por su menor costo económico los asalariados no registrados son quienes primero tienden a ser despedidos cuando la empresa reduce personal. Por otra parte, cuando el sueldo se ha reducido a su mínima expresión y la empresa está a punto de cerrar, los asalariados estables tienden más a permanecer con la intención de cobrar sus acreencias laborales formalmente reconocidas. Así los empleados estables son quienes continúan en la empresa fallida durante los períodos de crisis, hasta el inicio del conflicto que devendrá recuperación. Este constituye un punto central soslayado en la mayoría de los análisis sobre el tema: se trata de una fracción estable de la clase trabajadora que sufre un proceso de precarización o inestabilización.

Otra característica importante refiere a los niveles de antigüedad de

<sup>45</sup> De aquí en más, se usan en este apartado los valores de la EPH de octubre de 2001, ya que esta es la medición anterior a la mayoría de las recuperaciones. Como principal grupo de control, hemos constituido un universo donde se ha maximizado la similitud a nivel ramas para detectar particularidades. Dicho universo está constituido por la sumatoria del 0,8 de los valores de los asalariados en la industria y el 0,2 de los asalariados en servicios que trabajan en la ciudad. No obstante, dadas las condiciones no aleatorias de nuestra muestra, debemos señalar que se trata de un ejercicio meramente exploratorio, no teniendo carácter representativo.

los trabajadores en las empresas. Más de la mitad tienen 10 años o más de antigüedad; en cambio en la ciudad en su conjunto la mediana era de tan sólo cinco años.

La antigüedad y estabilidad constituyen dos elementos que favorecen la existencia y desarrollo de solidaridades en el interior de la empresa. Se trata de personas que desde hacía tiempo compartían parte de su vida. El tamaño relativamente limitado de las dotaciones de la empresa y la baja estratificación interna<sup>46</sup> en la mayoría de ellas fomentaron las relaciones cara a cara. Más allá de sus diferencias, la amenaza percibida colectivamente de perder “el trabajo” tendió a homogenizarlos. Estas relaciones dentro del colectivo laboral constituirán una de las redes sociales sobre la cual se instalará la recuperación. La edad, la antigüedad, la estabilidad en la empresa fallida refuerzan la identidad construida en torno al “mundo del trabajo”, son individuos que han experimentado períodos de ocupación relativamente estables.

Por otra parte, dado su rol en el grupo familiar su desempleo alteraba estructuralmente al hogar en su conjunto. Pese a que algunas empresas, en el momento del relevamiento, recién estaban empezando a producir, más de dos tercios de los encuestados se consideraban el principal aporte a la economía de sus hogares. Entre aquellas empresas más consolidadas la proporción era aún más importante. Esta proporción de jefatura en relación a la unidad doméstica se encuentra sobrerrepresentada en relación a la ciudad. Para estos trabajadores preservar su empleo significaba no sólo defender su identidad sino la de toda la familia; en otras palabras, representaba poder “llevar el pan dignamente a su familia”.

Con relación a su inserción en la división general del trabajo, registramos que el 80% se compone de trabajadores de la industria y el 20% restante de servicios. Respecto de los trabajadores de la industria, es interesante señalar que el tamaño de los establecimientos que dan origen al proceso tiende a ser mayor que el perfil de los establecimientos de la ciudad.<sup>47</sup> Mientras que en la ciudad el 44% de los asalariados de la industria se empleaba en establecimientos de hasta 15 trabajadores, en las fábricas recuperadas sólo un 7% provenía de establecimientos de

<sup>46</sup> “Las empresas que conforman el universo de empresas recuperadas no contienen –salvo unas pocas excepciones– altos grados de complejidad y diversidad en los procesos productivos, ni elevados niveles de estratificación interna (división jerárquica), por lo que la proximidad de las distintas áreas facilitarían los procesos de horizontalidad” (Fajn: 2003, p. 65).

<sup>47</sup> Aquí no se utilizan los datos de la encuesta, sino la cantidad total de trabajadores de cada empresa.

igual nivel. Por el contrario, el 67% se desempeñaba en establecimientos con más de 50 trabajadores, frente al 28% que representaba el mismo estrato en la ciudad.

**Cuadro 2: Distribución porcentual de trabajadores según tamaño del establecimiento para empresas actualmente recuperadas y de la ciudad en su conjunto en el sector industrial.**

Cantidad de trabajadores	Ciudad	Empresas recuperadas
1 a 15	44	7
16 a 50	29	26
51 y más	28	67
Total	100	100

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas y elaboración propia en base a datos de EPH-INDEC para ramas equivalentes.

La división singular del trabajo actual denota que el proceso de lucha que derivó en la recuperación significó, en muchas empresas, el retiro de aquellos trabajadores que realizaban tareas de gerencia y, en menor medida, de administración.<sup>48</sup> En consonancia, la estructura actual de las empresas posee un carácter fuertemente obrero. Son estos obreros los que deben ahora realizar diferentes tareas para compensar la ausencia de cuadros gerenciales y administrativos.

Otra fuente de impulso a la realización de nuevas actividades por parte de los antiguos trabajadores es la ausencia de obreros de la producción que estaban en la empresa anterior, pero que fueron despedidos anteriormente o que no se sumaron al conflicto, dejando de este modo al obrero colectivo incompleto. De este modo, un 72% de los trabajadores encuestados realizan en la actualidad tareas que no efectuaban en la empresa anterior. Estas nuevas funciones tienen básicamente dos modalidades, que pueden aparecer combinadas en ocasiones: cambio de la ocupación principal y realización de nuevas actividades secundarias. En algunos casos, los menos, el núcleo ocupacional se disgrega hasta tal punto que desaparece la ocupación, conformándose un trabajador polivalente con diversas funciones, donde ninguna es claramente la central. En estos procesos, se produce una recalificación de los trabajadores que aprenden nuevas actividades con similares niveles de calificación o pasan a ocupar funciones con mayores niveles de complejidad. En esta última dirección, registramos que un 19%

<sup>48</sup> En algunos casos, la ausencia de cuadros gerenciales se debe a que en la empresa fallida la función de dirección no se encontraba delegada, siendo ejercida directamente por el patrón.

de los trabajadores ocupa puestos laborales con mayores requerimientos de calificación que los que ejecutaba en la empresa anterior. De este modo, el proceso enriquece la capacidad de la fuerza de trabajo.

Al analizar los puestos de trabajo que ocupaban en la empresa anterior a partir del tipo de producto resultante, registramos que en su mayoría se componen de trabajadores de la producción artesanal e industrial (62%). En menor medida, existen trabajadores de servicios varios, como hotelería, gastronomía y limpieza (11%); de la gestión administrativa (10%); de los servicios sociales, como salud y educación (9%); y de la comercialización y el transporte (5%). Predominan, de este modo, las identidades obreras y, en menor medida, de pequeña burguesía asalariada, que se concentran básicamente en gestión administrativa y contable y servicios sociales, pero atraviesan los estratos superiores de casi todos estos grupos clasificatorios.

Si comparamos con los asalariados de ramas similares de la ciudad registramos una fuerte sobrerrepresentación de los trabajadores de la producción industrial. En las recuperadas, este grupo adquiere casi el doble de peso que igual grupo en todo el distrito. Por el contrario, los trabajadores de comercialización y administración adquieren una representación marcadamente menor.

**Cuadro 3: Distribución porcentual de trabajadores según carácter de la ocupación para empresas recuperadas y ramas equivalentes. Ciudad Bs. As.**

Grupo ocupacional	Ramas equivalentes	Empresas recuperadas
Dirección	2	
Gestión administrativa	20	10
Gestión presupuestaria y financiera	4	2
Comercialización y transporte	17	5
Servicios sociales básicos	11	8
Servicios varios	9	11
Producción extractiva y de construcción	1	
Producción industrial	32	62
Auxiliares de la producción	4	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta PICASO 2003 para empresas y elaboración propia en base a datos de EPH-INDEC para ramas equivalentes.

La calificación de los puestos de trabajo, la complejidad de las tareas involucradas, muestra el predominio de puestos de calificación

operativa (63%) y, en segundo lugar, no calificados (25%). Los empleados provenientes de ocupaciones con calificación científica y técnica se hallan fuertemente subrepresentados en relación a la ciudad; por el contrario, los de calificación operativa y no calificada se hallan sobrerrepresentados.

**Cuadro 4: Distribución porcentual de trabajadores según calificación de la ocupación para empresas recuperadas y ramas equivalentes. Ciudad Bs. As.**

Grupo de calificación	Ramas equivalentes	Empresas recuperadas
Científico	10	1
Técnico	18	11
Operativa	52	63
No Calificado	21	25
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta PICASO 2003 para empresas y elaboración propia en base a datos de EPH-INDEC para ramas equivalentes.

Si analizamos las ocupaciones desde la perspectiva de la función de dirección, registramos que existe un conjunto de trabajadores que en la empresa anterior personificaba al capital en la transmisión de órdenes y la supervisión del cumplimiento de las mismas. El 14% realizaba en la empresa previa tareas de jefatura.

Por último, tenemos que señalar que el peso de la gran industria como modo de organización socioproductivo de las empresas se expresa en el amplio predominio del uso de máquinas-herramientas por parte de la mayoría de los trabajadores.<sup>49</sup> El 70% utilizaba en sus tareas habituales este tipo de tecnologías.

Los espacios ocupacionales predominantes se encuentran asociados a las historias sociales de estos trabajadores. Entre los encuestados, registramos un importante peso de población del interior y de personas con bajos niveles de educación.

En primer lugar, se trata de trabajadores que en su mayoría no son originarios de la Ciudad de Buenos Aires; pertenecen a los movimientos poblacionales que conformaron las fracciones obreras de la zona metropolitana. Mientras que entre los asalariados de la ciudad en ramas equivalentes el 69% nació en la metrópoli y el 22% en el interior del país, en nuestro universo las proporciones cambian fuertemente: el 53% ha nacido en el interior del país y el 41% en el AMBA. Por lo

<sup>49</sup> Con *gran industria*, referimos a aquellos procesos de trabajo en que el ritmo de producción tiende a ser impuesto por un sistema de maquinaria (Marx: 1998).

general, los migrantes provienen de territorios pocos desarrollados. El 40% del total de los encuestados es de zonas no urbanas. Se trata, en general, de población que partió de sus lugares de origen cuando comenzaba su edad laboral, en su mayoría entre la adolescencia y los primeros años de la segunda década de vida. En otras palabras, estos migrantes “escapan” de la derrota de su identidad social de origen representada como el “desempleo” y se instalan en la metrópolis, donde constituyen su identidad como obreros estables. La recuperación, como la migración ayer, va a ser una estrategia laboral para enfrentar la puesta en crisis de su identidad social.<sup>50</sup>

En relación a su nivel educativo, la gran mayoría no ha logrado completar el nivel medio (68%), y un 10% de ellos no ha ingresado a la educación formal o no ha terminado el nivel inicial. Aunque el grupo de primaria completa y secundaria incompleta es mayoritario (58%), se destaca la fuerte sobrerrepresentación de aquellos que no logran concluir el ciclo inicial. Este perfil educativo muestra niveles significativamente menores de educación que la población de la ciudad y que la población de las ramas involucradas en el proceso de recuperación. Esto se encuentra asociado a la pertenencia social que poseen estos trabajadores, que ocupan los puestos menos calificados.

Con respecto a los atributos adquiridos por los trabajadores en el ámbito de las relaciones inmateriales, una de las imágenes instaladas acerca del proceso hace referencia a la falta de experiencia previa en el

<sup>50</sup> “Por otra parte, entre los determinantes de la migración, la confrontación ocupa un lugar central que es frecuentemente soslayado. Las corrientes migratorias tienen una fuerte selectividad social, de este modo el análisis de los determinantes no puede prescindir de las identidades involucradas. Lo que hemos denominado migración originada por la ‘violencia económica’ o la expulsión por las difíciles condiciones de vida forma parte del estado de las confrontaciones en un territorio, del modo en que se expresan las contradicciones existentes en una sociedad. Mediante las confrontaciones se expresan y se construyen las identidades sociales. Las confrontaciones toman lugar y producen efectos simultáneamente en el ámbito político, económico y teórico. Confrontaciones cotidianas en el ámbito pacificado del mercado, de las grandes empresas contra las chicas, de los productores de una región contra los de otras, de los asalariados contra los patrones, así como de cada uno de los grupos sociales a su interior. Confrontaciones en el mundo de la política, en la lucha por el poder entre los distintos componentes de la sociedad. Confrontaciones en el ámbito de las ideas entre las distintas concepciones acerca del mundo. La sociedad en acción no es otra cosa que la sociedad en confrontación. Sin embargo esta lucha no es de ‘todos contra todos’, tiene un orden, una direccionalidad que debe ser desentrañada en cada caso específico. La pobreza de una fracción de la sociedad, el descenso de otra, la acumulación de aquella no es otra cosa que la resultante de las relaciones de fuerzas entre las clases, del estado de las confrontaciones. Por lo tanto el resultado de las confrontaciones en un momento dado es diferente para cada identidad social, para algunos pese a que no sean conscientes de ello, el ‘me voy para buscar chamba’ no es otra cosa que la expresión de su derrota social en su territorio de origen” (Rebón: 2001, P.130).

campo de la lucha. Según estos supuestos, no existía en ellos una cultura de la lucha, sino que es la crisis la que construye una situación original que produce “saltos” en la toma de conciencia por los trabajadores. ¿Se trata entonces de trabajadores sin experiencia previa? ¿Es la recuperación su primera experiencia? ¿No hay continuidades entre las experiencias de organización de los trabajadores y las “recuperaciones”? Los datos parecen ir en el sentido de las imágenes instaladas: el 61% de los trabajadores no participó, antes de la recuperación, en reclamos colectivos, tales como manifestaciones, paros, cortes u otras formas de lucha.<sup>51</sup> Los trabajadores experimentados en estos procesos representan una minoría, la imagen parece fundarse en la realidad. Sin embargo, cuando situamos a los trabajadores en el contexto social donde se desenvuelven, podemos dar crédito a una relación crítica con las imágenes dominantes. El 39% de participación previa en experiencias de lucha es algo superior o similar a los niveles de participación de la población del AMBA en general a fines de 2001.<sup>52</sup> No obstante, supera al 25% de participación encontrado en los estratos bajos. Si tomáramos este último grupo como universo de comparación, existiría una sobrerrepresentación del 50%. Es decir, no se puede afirmar que no exista una cultura de lucha ni experiencia previa. Más aún, podemos hipotetizar que los niveles de experiencia son superiores a los de su mismo grupo social, aún cuando predomine la ausencia de experiencia de lucha. No obstante, al no tener valores paramétricos de obreros de la industria en activo no podemos establecer conclusiones.

Pero no sólo parecen tener mayor experiencia de lucha, sino que también han participado más en organizaciones políticas y sociales antes de la recuperación. Mientras el 55% participó en alguna organización social o política, entre la población del AMBA esta proporción alcanzaba el 30%.<sup>53</sup> Esta participación previa en organizaciones es heterogénea, refiere a diferentes clases de organizaciones y períodos. El sindicato, la organización corporativa de los trabajadores, es la principal, con el 19% de los encuestados. Con porcentajes casi similares (18%), le siguen las organizaciones barriales, sociedades de fomento o asambleas barriales. En tercer lugar, figuran los partidos políticos, con

<sup>51</sup> La experiencia en luchas previas a la recuperación nos sirve como indicador de la pertenencia y articulación a marcos culturales anclados en las luchas y protestas, que expresan, a su vez, diferentes formas de inconformidad con el orden social. En nuestra hipótesis, su existencia favorece una mayor propensión a involucrarse en procesos de acción colectiva.

<sup>52</sup> Tomamos este dato de la Encuesta ya citada de CINEA-UNTREF.

<sup>53</sup> Datos de la encuesta CINEA-UNTREF.

un 16%. Las experiencias en la participación barrial, muy ligadas al desarrollo asambleario, tienden a producirse en épocas recientes. Por el contrario, la experiencia en sindicatos y partidos políticos abarca distintos momentos, desde los 70 hasta la actualidad.

En otras palabras, existe experiencia organizativa en poco más de la mitad de los trabajadores involucrados en el proceso, y esta se nutre pluralmente de la experiencia sindical, territorial y política. En este sentido, debemos señalar que el proceso instrumentaliza una cultura anclada en la rica historia de la clase obrera, tanto en función de la lucha por la recuperación como en la gestión de la producción.

Un párrafo aparte merecen quienes condensan la articulación del proceso desde el interior de la unidad productiva: los dirigentes o referentes de las empresas. En su mayoría, son trabajadores del antiguo colectivo laboral. En ocasiones, se trata de cuadros externos, que no trabajaban en la empresa anterior, pertenecientes a los movimientos de empresas recuperadas.<sup>54</sup> Los dirigentes están personificados por las distintas identidades presentes en los trabajadores, aunque este rol tiende a recaer, en su mayoría, en individuos con características particulares. En la empresa fallida, ocupaban puestos con mayor calificación y, en general, poseen mayores niveles educativos. Aquellos que cumplían una función de dirección en la empresa anterior, pese a ser minoritarios entre los dirigentes, están sobrerrepresentados en este grupo. No obstante, su identidad más trascendente para cumplir funciones de dirección en la empresa son los recursos políticos-organizativos. La experiencia previa en la participación en organizaciones sociales y políticas, en particular en sindicatos, es central para explicar este proceso. Mientras el 73% de los dirigentes participó en alguna organización antes de la toma, el 60% de los no dirigentes no tenía experiencia previa. También estos dirigentes personifican una cultura de las luchas, la gran mayoría de los mismos ha participado en luchas y reclamos colectivos con anterioridad a la recuperación y, en el pasado inmediato, en actividades con otros trabajadores de empresas recuperadas. Mucho se ha dicho sobre la falta de experiencia previa de los trabajadores que recuperan empresas. Como hemos demostrado, esto no es cierto en líneas generales. Además, esta experiencia se condensa en los dirigentes otorgando una cultura capaz de llevar adelante la dirección no sólo de los trabajadores en el conflicto, sino también del proceso productivo.

Para concluir entonces, podemos resumir el perfil arquetípico

de un *recuperador* como: un hombre, jefe de familia de entre 40 y 49 años, trabajador asalariado de la industria *PYME*, en blanco y con antigüedad en la empresa, ocupado en un puesto de trabajo con calificación operativa, nacido en el interior del país, con estudios secundarios incompletos, residente en el conurbano y sin experiencia previa en luchas y reclamos, pero con antecedentes de participación en organizaciones políticas y sindicales. Con respecto a los dirigentes, el perfil mayoritario es el de “luchadores” y, en segunda instancia, el de “jefes de la antigua empresa”.

En suma, estos trabajadores poseen una serie de características individuales que potencian su participación en el proceso. Estabilidad, antigüedad, falta de calificación, experiencia previa en organizaciones sociales y procesos de movilización social, son las variables centrales que potencian su participación. No obstante, ninguna asociación es lo suficientemente fuerte como para explicar por sí sola la participación en el mismo. La estabilidad, antigüedad, calificación, y la experiencia previa no son atributos sólo de estos trabajadores. Sin embargo, constituyen un territorio favorable para que el proceso se desarrolle.

### 1.3.3 El conflicto

La recuperación es un proceso conflictivo cuyo inicio va estar marcado por la decisión de los trabajadores de iniciar la defensa de sus fuentes de trabajo. Como todo conflicto, refiere a un determinado tipo de relación social, de configuraciones de acciones en correspondencia, en la cual las acciones de al menos uno de los actores van dirigidas a intentar obstaculizar las del otro. La configuración de acciones particulares que intentan obstaculizar los trabajadores varían en las distintas empresas, pero poseen un común denominador: la vulneración de la relación salarial.

<sup>54</sup> Estas incorporaciones tienden a darse en empresas con baja organización previa y donde no han quedado cuadros dirigentes de las antiguas compañías.



**Cuadro 5: Causas que desencadenan el conflicto.**

Causas	Cantidad	% de casos
Salarios atrasados	13	77
Quiebra	7	41
Intento de vaciamiento / vaciamiento	6	35
Inestabilidad laboral	5	29
Expectativa de cierre/despido	5	29
Convocatoria de acreedores	4	24
Abandono	3	18
Pago con vales	3	18
Reducción de vales	2	12
Cierre	2	12
Otros	4	24

Fuente: Entrevistas a informantes claves de las unidades productivas. Respuestas con opciones múltiples.

Prácticamente, todas las “causas” percibidas en las distintas empresas aluden a la crisis de la unidad productiva. No obstante, estas difieren en su carácter e intensidad.

El motivo principal, en la mayoría de los casos, es el atraso en el pago de salarios. Esta forma de crisis salarial atraviesa a tres cuartas partes de las 17 empresas estudiadas. El atraso salarial condujo, en muchas de las empresas, al pago con vales, con los cuales se abonaba sólo una parte del sueldo, pasando el monto restante a conformar deuda laboral. En cuatro de estas empresas, otro de los problemas que origina el conflicto es la inestabilidad laboral: suspensiones y reducciones de horario eran moneda corriente. Todos estos procesos conducían en algunas firmas a que los trabajadores percibieran el cierre de las mismas como probable y, en ocasiones, casi inevitable. Cabe aclarar que la reducción de salarios y la discontinuidad en la producción fue una de las estrategias empresariales para enfrentar la crisis en muchas empresas de la ciudad durante el período (Briner y Cusmano: 2003). Varias de ellas sobrevivieron gracias a este “pacto” implícito, en el cual los trabajadores aceptaban “ponerle el hombro” a la empresa, aún a costa de reducir sus condiciones de vida. En muchas empresas finalmente recuperadas, existió entre los trabajadores todo un período donde este pacto funcionó. Diversos factores, en forma desagregada o simultánea, conducen a la crisis del pacto: lo cobrado ya no alcanza a satisfacer necesidades mínimas; la perspectiva de cierre es inminente;

perciben que se está vaciando la empresa; o surge la recuperación como propuesta alternativa.

Por otra parte, en la mayoría de las empresas la función directiva del patrón se encuentra en crisis, enfrentando con distinta intensidad procesos avanzados de desaparición:

- En siete empresas, la función de propiedad y de dirección capitalista entró en crisis por el desapoderamiento con base en un proceso de quiebra. De estas, dos han sido cerradas y una abandonada. Por otro lado, hay cuatro empresas en convocatoria de acreedores, el proceso de judicialización previo a la quiebra.
- Una compañía fue abandonada por su dueño, ante la “inevitabilidad” de su bancarota.

Las empresas en las cuales la dirección del patrón ha entrado en crisis representan prácticamente la mitad de las empresas con salarios atrasados. Por último, como ya hemos señalado, el vaciamiento de maquinarias abarca a un tercio de las empresas recuperadas.<sup>55</sup> El vaciamiento o cierre fraudulento es una práctica relativamente instalada en el período, que genera indignación moral en los trabajadores, lo cual conduce a otorgar mayor impulso al conflicto. Esta acción del empresario es percibida como “intolerable”, dando lugar a acciones de resistencia. En esta perspectiva, cabe destacar que en la literatura y en la conciencia de los trabajadores abundan las explicaciones morales acerca del “mal comportamiento de los empresarios” como determinante de la crisis empresarial. Estas hipótesis no tienen en cuenta que la propia identidad del capital es la maximización de la ganancia y su reinversión. Si no existen condiciones para la realización del ciclo de acumulación, el retiro con los menores costos es la alternativa moralmente capitalista a seguir.

En suma, no son los trabajadores quienes originariamente incumplen la relación salarial, sino el patrón. En algunos casos, esto sólo involucra un incumplimiento de la relación salarial, prolongándose la dirección empresarial; en otros, la dirección empresarial de la producción tiende a desaparecer ante la crisis terminal por el cierre y/o quiebra. En la

<sup>55</sup> Cabe destacar que sólo registramos el vaciamiento de maquinarias existiendo otros tipos de vaciamiento de más difícil registro. Algunas de sus formas son: creación de nuevas deudas con acreedores ficticios; abultamiento de las deudas ya contraídas para luego negociar y resarcir económicamente por fuera del ámbito legal a unos pocos acreedores; no declarar parte de las mercaderías y retirarlas subrepticamente de la planta; liquidar materias primas y stock y no reponerlos.

<sup>56</sup> “Se trata entonces de un proceso objetivo, no hay aquí ninguna predeterminación ideológica. Por el contrario es la propia mecánica de la crisis del capital la que ha desplazado el centro de la lucha, sacándola de la órbita de la distribución de la riqueza y recolocándola en el plano de las propias relaciones de producción” (Lucita: 2002: p. 2).

recuperación, estas fracciones de asalariados estables, inestabilizadas por la crisis, encontraron la forma de defender su identidad laboral, aunque alterando para ello su condición asalariada.

En este sentido, cabe preguntarse si el desarrollo del fenómeno mismo puede ser explicado por la forma en que opera la crisis en estas unidades productivas. ¿Es un proceso simplemente “objetivo” de la “propia mecánica de la crisis del capital” como en ocasiones se señala?<sup>56</sup> Esta pregunta no puede ser respondida con rigor, ya que no contamos con datos de la cantidad de empresas con características similares, lo cual nos permitiría explorar la recurrencia del fenómeno. Sin embargo, aventuramos que dada la heterogeneidad de las empresas involucradas en los procesos de recuperaciones, no pareciera posible pensar que se trata de una recurrencia casi mecánica ante una determinada situación. Además, entre 2000 y 2003 existieron más de 25.000 pedidos de quiebra en la ciudad, y las recuperaciones no llegaban para mediados de este último año a 20 empresas, algunas de las cuales sin quiebra. Frente a los 45.000 asalariados estables en 2001 ocupados en industrias PYME, en la actualidad sólo 500 trabajadores están en fábricas recuperadas.

Así, a pesar de las limitaciones ocasionadas por la falta de datos, nuestros avances preliminares nos permiten sugerir que las condiciones específicas de la fuerza de trabajo y del capital involucrados en un contexto de crisis del orden social potencian la aparición del proceso, pero no son suficientes para su realización. La recuperación no se reduce a una confrontación entre el patrón de cada empresa y sus asalariados, representa un conjunto de relaciones sociales que trascienden ampliamente a la unidad productiva. En el campo de fuerzas inicial, otros actores se hacen presentes: jueces, síndicos, abogados, funcionarios del Estado, legisladores, promotores, assembleístas, universitarios. De esta articulación social compleja, mezcla y adición de acciones, nacerá como resultante objetiva la recuperación.

## 1.4 El desarrollo del conflicto

### 1.4.1 Los promotores

La recuperación como estrategia no nace espontáneamente de los trabajadores, sino de la articulación de estos con otros actores. El desempleo, la pérdida del puesto de trabajo era vivida como una realidad injusta por el colectivo laboral, pero esta percepción colectiva requería la demostración de que era posible constituir una alternativa ante el destino que se presentaba como ineluctable. Esta será la tarea central de los diversos destacamentos promotores.

El proceso que estudiamos se instala fuertemente en la Capital Federal cuando ya existían experiencias en el conurbano y en el interior del país, y cuando ya se contaba con el antecedente de la recuperación de la empresa IMPA. De estas experiencias provienen la mayoría de los *promotores* que, en articulación con los trabajadores de las empresas en crisis, provocarán una fuerte y rápida expansión de las recuperaciones en el ámbito político de la Ciudad de Buenos Aires.

Los trabajadores buscan una salida a su situación conociendo, en ocasiones, algo de la experiencia desarrollada por trabajadores en otros territorios. Se encuentran en una situación de disponibilidad, buscando alternativas, intentando algunas y rechazando otras. No necesariamente es la recuperación el objetivo inicial; muchas veces la lucha por cobrar la indemnización o los salarios atrasados constituyen el punto de partida. De hecho, en un 30% de las empresas el objetivo inicial era sólo cobrar las deudas laborales. Es más, en ocasiones la toma no presupone desde el inicio una estrategia de recuperación, sólo significa el uso de una forma de lucha que está inscripta en la cultura obrera como medida a tomar ante situaciones extremas. En el transcurso de la recuperación, sobre todo en sus momentos iniciales, si hubiese existido otro inversionista o si el patrón hubiera planteado una propuesta razonable y creíble, probablemente los trabajadores habrían aceptado.<sup>57</sup> En suma, en el inicio no se trata de trabajar sin patrón, sino de trabajar; esto tiñe el desarrollo de todo el conflicto.

En esta situación se produce el encuentro con los promotores de recuperaciones, muchas veces inesperadamente.<sup>58</sup> De ellos proviene el conocimiento indirecto que posibilita el proceso, es decir, aquel

<sup>57</sup> Unos trabajadores que conducían el conflicto de Conforti nos señalaban: “Si nos propusiera algo serio, nosotros volveríamos a trabajar con el patrón. El problema es que no confiamos” (4/03).

conocimiento que no proviene de la propia experiencia del colectivo laboral.<sup>59</sup> Cada promotor ofrece su “alternativa” a los trabajadores, en la mayoría de los casos, basada en experiencias previas.<sup>60</sup>

**Cuadro 6: ¿De dónde surge la idea de recuperar la empresa?**

Promotor	% de casos
MNER	47
Sindicato	18
Organismo estatal	18
Caro y MNFRT	18
Otra empresa	12
Otros	12

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas. Respuestas con opciones múltiples. Total, 17 empresas.

La “idea” de que es posible autogestionar la empresa y de cómo hacerlo le es sugerida a los trabajadores por actores externos; en el 90% de las recuperaciones, la idea es propuesta por otros. En la mayoría de los casos, proviene de las organizaciones de empresas recuperadas o de otras empresas en esta situación.<sup>61</sup> En la mitad de las empresas, surge a partir del contacto con cuadros políticos y abogados del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), particularmente con Eduardo Murúa y el Dr. Diego Kravetz, así como con empresas articuladas en el mismo. Esta organización cumple el rol central como “promotora” del proceso. Otro promotor importante en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, es el abogado Luis Caro, ex-miembro del

<sup>58</sup> Posteriormente, algunos de los trabajadores de la empresa recuperada pasarán a convertirse, ellos mismos, en promotores de la recuperación. No obstante, distinguimos movimientos y trabajadores de las empresas, porque los primeros no son una consecuencia directa de la acción de los segundos. Además, las fronteras entre el “movimiento” y la “empresa” rara vez desaparecen. Pertenecer a una empresa articulada al movimiento no significa mecánicamente pertenecer al mismo.

<sup>59</sup> Para la distinción entre conocimiento directo e indirecto, ver *¿Qué hacer?* de Lenin (1981).

<sup>60</sup> “Aquí hay un elemento de importancia enorme: la capacidad de cooptación que el proletariado realiza en su lucha de clases. El proletariado va incorporando mediante mecanismos sociales muy complejos, una gran cantidad de cuadros de otras clases sociales que se van sumando a la lucha. Es a través de este mecanismo que empieza a producirse la incorporación de las experiencias históricas, del conocimiento indirecto. El proletariado oye todos los días a miles de individuos que le dan alternativas, pero selecciona, no escucha a todos, elige más a unos que a otros, abandona e incorpora a otros” (Marín: 1981: p. 35).

<sup>61</sup> Para un análisis de las identidades de las distintas organizaciones de promotores, véase *Las corrientes del proceso: movimientos, federaciones y comisiones*.

MNER y actual presidente del otro gran agrupamiento de empresas recuperadas: el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). Si bien la participación sindical en el proceso es baja, siendo lo dominante la ambigüedad de esta institución, el sindicato también ha participado en algunas empresas gráficas como inductor central.

También organismos estatales, como algunas dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, transmitieron y difundieron la posibilidad a los trabajadores, sugiriéndoles en muchos casos el contacto con el MNER. En el caso de IMPA, cuadros político-sindicales provenientes de la experiencia de la UOM Quilmes en los 80 asesoraron y participaron de la conducción de la recuperación de la empresa, incorporándose luego a esta y conformándola como una de las empresas centrales del MNER.

Por último, también los medios masivos de comunicación cumplieron un rol importante difundiendo el proceso. Pese a que no aparecen con fuerte peso en la respuesta de los informantes clave, tienen una importante relevancia como difusores indirectos, ya que al difundir la existencia de recuperaciones las instalan en la opinión pública como alternativa posible para la defensa de las fuentes de trabajo.

En suma, en todas las empresas existe algún sujeto “externo” al colectivo laboral originario que brinda la alternativa de la recuperación. El papel mayoritario es el de los movimientos de empresas recuperadas y, en menor medida, del Estado, sindicatos y partidos políticos de izquierda, entre otros.

El acceso a los promotores se produce a través de distintos caminos; personas y organizaciones sirven como puente entre los trabajadores y los difusores principales de la estrategia. Los “viabilizadores” les van brindando informaciones preliminares sobre la posibilidad de recuperación y los contactan con los que “saben”. La plenitud de las identidades sociales de los trabajadores, el conjunto de relaciones en las cuales se encuentran inmersos, son utilizadas en esta búsqueda. Los viabilizadores principales se encuentran en las redes sociales de los trabajadores y sus familias. Así, contactos informales y relaciones personales de los trabajadores (amigos, vecinos, clientes, compañeros de militancias pasadas, etc.) actúan como puente. Aquí también, en ocasiones, funcionarios y empleados de organismos del Estado cumplen con este rol, derivándolos al MNER. Muchos de estos casos no hubieran sido posibles sin esta “casualidad favorable” en el que un tercero pone en contacto ambos actores.

Pero la participación de actores que trascienden la empresa no se limitó a sugerir la alternativa de poner a producir la empresa por sus trabajadores. En la totalidad de los casos, existen organizaciones políticas y sociales que participan con diversos grados de intensidad en la construcción de la estrategia a seguir por la empresa. En ocasiones, los cuadros originariamente no pertenecientes al colectivo laboral tienden a dirigir el proceso, incorporándose a la empresa como sus conductores. En algunos casos, la ocupación misma es una acción concertada desde el comienzo por los promotores en conjunto con los trabajadores.<sup>62</sup> En otros, estructuras políticas o sindicales, que previamente se encontraban en el colectivo laboral, cumplen esta función. Sin embargo, en la mayoría de las empresas, esta articulación con los promotores se limita a otorgar un soporte, el cual se compone de un *know how*, realización de gestiones judiciales y políticas para las empresas y apoyo material de diverso tipo. La relación con las empresas tiende a ser relativamente fuerte durante la etapa del conflicto, cuando la misma requiere de la ayuda del movimiento, pero tiende a debilitarse cuando estas se consolidan y no requieren del mismo. De hecho, algunas cooperativas, una vez obtenida su cobertura legal y habiendo alcanzado un buen funcionamiento, tienden a prescindir del movimiento. Sin embargo, aún en estos casos, la provisoriedad de las formas de tenencia obtenidas conduce a que en más de una ocasión, soliciten su intervención.

Por otra parte, los promotores han facilitado el proceso al conseguir cambios legales y políticos, como la modificación parcial de la ley de quiebras<sup>63</sup> y la construcción de las denominadas “leyes de expropiación”,

<sup>62</sup> En más de un caso, los trabajadores no se hubieran animado a tomar la empresa sin la acción e intervención de cuadros externos. En una fábrica hoy recuperada, los obreros no se animaban a romper la puerta para tomar la planta y, cuando llega el dirigente del movimiento, este rompe la puerta y todos ingresan. Horas después, durante el almuerzo llega la policía con el dueño para constatar la “usurpación”, y los activistas del movimiento se dirigen a cubrir la puerta para evitar que la policía ingrese. En cambio, los obreros, temerosos, se dirigen cada quién a su máquina como si fuera un día normal de trabajo.

<sup>63</sup> Una reforma realizada a un artículo de esta ley, en mayo de 2002, establece explícitamente una alternativa para el proceso de quiebra: el funcionamiento temporario de la unidad productiva en manos de los trabajadores. A partir de entonces, el juez puede determinar que la empresa continúe funcionando temporariamente hasta la realización del remate, cediendo la administración a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo. Como contraparte los trabajadores pagan un canon al juzgado por el usufructo de la empresa en ese período. Sin embargo, la actividad productiva administrada por los trabajadores sólo puede continuar hasta la liquidación de los bienes de la empresa. Esa modificación se incorporó ante los proyectos planteados por algunos legisladores que intentaron contemplar legalmente las demandas del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Si bien existió un consenso en los legisladores para atender estas demandas, las mismas fueron incorporadas parcialmente en la ley (Briner y Cusmano: 2003).

que han sido dos elementos centrales para acceder a diferentes formas de tenencia.

En suma, el proceso no nace de la acción espontánea de los trabajadores de las empresas recuperadas. Tampoco se reduce a una inducción centralizada, no se trata simplemente de una “organización política concertada de usurpación de empresas”,<sup>64</sup> como algunos de sus detractores indican. En líneas generales, podemos señalar que el proceso emergió de forma “semi-espontánea”, fruto de una compleja ecuación entre recursos “internos” y “externos”.

El avance de los trabajadores sobre la dirección de la producción se nutre de recursos existentes en el interior del colectivo laboral, previo a la recuperación. En primer lugar, se apoya y desarrolla en las redes sociales preexistentes, en particular las embrionarias relaciones de clase. Centralmente en los grados de unidad a su interior, pero también en los vínculos con otros obreros y fracciones sociales. En segundo lugar, encuentra soporte en la acumulación intelectual adquirida en años de producción y lucha al interior de la empresa. Todos estos elementos van a ser activados en el avance sobre la producción. No obstante, estos recursos no bastan para llevar adelante el proceso. Un conjunto de recursos morales, intelectuales y, en ocasiones, materiales, proviene de sujetos externos, pero no necesariamente ajenos a las empresas. Así, los destacamentos de promotores representan un importante vector entre los determinantes de las recuperaciones. La crisis del orden social constituyó, en los territorios sociales ya especificados, el espacio para que su accionar encontrara frutos. Su determinación y creatividad han permitido en el marco de este contexto favorable el desarrollo del avance sobre la dirección de la producción. La relativa limitación de recursos de los promotores, explica también una parte de los límites en la difusión del proceso.<sup>65</sup> Precisamente por su escasa cantidad de cuadros estos no logran abarcar, en algunos momentos, toda la demanda de “asesoramiento” existente.

<sup>64</sup> De este modo, en un programa televisivo el abogado de la patronal de Brukman refería a quienes recuperaron esta empresa.

<sup>65</sup> La existencia de un promotor importante es un elemento que potencia fuertemente la existencia del proceso. Un ejemplo en este sentido lo encontramos en la UOM Quilmes. La estrategia de recuperación asumida por su conducción provocó la toma de alrededor de 11 empresas metalúrgicas y una plástica. Es decir en una sola seccional se concentra más de un cuarto de las recuperaciones en esta rama en todo el país. Cabe destacar que las metalúrgicas representan a nivel nacional la rama más importante. En esta seccional la recuperación se ha transformado en un elemento disciplinador para los empresarios metalúrgicos que incumplen las relaciones laborales.

## 1.4.2 La lucha

Ahora bien, así como el campo de los trabajadores no se reduce al colectivo laboral de la empresa, tampoco el destinatario de su acción es exclusivamente su propietario.

El ámbito central de la lucha en el cual transcurre la recuperación es el económico. Si bien como toda confrontación tiene su valor en la lucha política y teórica<sup>66</sup>, lo central de este conflicto es su carácter económico. Como tal consiste en una disputa entre trabajadores y “patrones particulares” por las condiciones de consumo de la fuerza de trabajo. El destinatario central de la lucha percibido es el “patrón”, ya sea que este se encuentre representado en un propietario privado, en el Estado, o en un consejo de administración burocratizado. De las entrevistas con los informantes clave se desprende que en seis de cada de diez empresas este es el antagonista. No obstante, que en buena parte de los casos este no sea el oponente de la acción de los trabajadores, nos refiere a una forma particular que recibe esta lucha económica. La lucha por preservar las fuentes de trabajo no se reduce a una confrontación contra los capitalistas de la empresa. Mas aún, en algunos casos, la lucha contra los patrones sólo se reduce a la primera etapa del conflicto para luego pasar a otros destinatarios.

El abandono patronal y la quiebra desplazan el eje de la confrontación hacia otros actores: particularmente el juez (30%) y, en menor medida, la sindicatura. Esto nos muestra las condiciones de judicialización del conflicto. Este proceso de prolongación del conflicto en el ámbito judicial tiene una doble fuente: una es el ámbito de la competencia intercapitalista, que convoca a la justicia civil; la otra, es la confrontación que nace a partir de la lucha de los trabajadores, la intervención aquí será de la justicia penal.

Por una parte, está la situación que atravesaban las empresas originarias, las “fallidas”, con convocatorias de acreedores y procesos de quiebra que refieren, en líneas generales, a la derrota de un

<sup>66</sup> Creer que la lucha teórica, la lucha política, la lucha económica se dan de forma escindida, es hacer un maniqueísmo, una sectorización que no existe como tal en la realidad. Lo que objetivamente existe son fracciones sociales, que en su enfrentamiento desarrollan momentos que corresponden a la lucha teórica, económica o política. No se da la lucha de clases en estos tres campos de forma escindida, lo que existe es la lucha de clases, y cada enfrentamiento debe ser analizado en el carácter de la lucha teórica, política, económica. Es posible que un enfrentamiento social objetivo tenga “poca expresión” de la lucha teórica en un momento dado, o de la lucha económica, o política, y tenga “mayor densidad” de alguno de estos tres momentos, aspectos o determinaciones, como se las quiera llamar” (Marín: 1981, p. 53)

capitalista en el ámbito del mercado.<sup>67</sup> Dado que buena parte de las empresas están intervenidas judicialmente, el conflicto va a tener como destinatario, desde un inicio, a las distintas personificaciones judiciales. En estos casos, la recuperación se va a convertir en un obstáculo, al menos momentáneo, para la dinámica de la crisis capitalista, al evitar que los activos sean transferidos vía remate a otros capitalistas y/o simplemente destruidos. En aquellas empresas en las que no se parte de una situación de quiebra, en la medida que ésta figura jurídica es una forma que facilita la recuperación, se va intentar presionar al juez para que dictamine la misma.<sup>68</sup>

Por la otra, los trabajadores, al intentar hacerse cargo de la unidad productiva, desatan la intervención judicial penal, dado que no son los propietarios de la empresa. La lucha por seguir produciendo tiene entonces un fuerte carácter jurídico, donde el derecho al trabajo y a la propiedad se enfrentan.<sup>69</sup>

El casi nulo peso del gobierno como destinatario de la acción de los trabajadores nos muestra el bajo grado de resistencia de este actor al proceso. En realidad, la relación con el Poder Ejecutivo, en especial el local, está marcada por la lógica de presionar y negociar recursos y cobertura. Tiende a ser un destinatario secundario de la lucha, al cual se convoca para reclamarle su apoyo. Otro actor con el cual confrontan los trabajadores de la empresa es, en algunos casos, el sindicato.

Además, son destinatarios de las acciones otros trabajadores de la empresa que no participan de la recuperación y que se comprometen con la patronal, transformándose para sus compañeros en “carneros”.

<sup>67</sup> Las condiciones de crisis agudizan la competencia intercapitalista constituyendo la derrota de una porción de los capitalistas. Un indicador de este proceso lo registramos en la creciente cesación de pagos, que conduce a un proceso de judicialización de los conflictos entre empresarios y acreedores. Entre estos últimos, encontramos diferentes personificaciones: capital financiero, proveedores, el Estado, los trabajadores, sindicatos. Un primer paso en la judicialización es el concurso. Este se inicia ante la cesación de pagos y consiste en una negociación de los pasivos de la empresa con los acreedores a través de la intervención judicial, quien cumple el rol de acercar las partes y garantizar el cumplimiento de los acuerdos. Si no se logra un acuerdo, el paso siguiente es la quiebra. El capitalista dueño de la empresa es desapoderado de su propiedad y de la administración de la misma. La instancia de quiebra es regulada legalmente por un juez que interviene para determinar el remate de los bienes muebles e inmuebles, a los efectos de saldar la mayor cantidad de deudas contraídas por la empresa “fallida”.

<sup>68</sup> Como posteriormente analizaremos, la quiebra otorga mayores posibilidades de alcanzar formas de tenencia provisoria, ya sea a través de un acuerdo judicial o de una salida política.

<sup>69</sup> Vale la pena señalar que, en muchas ocasiones, los trabajadores son los principales acreedores de la empresa, casi siempre junto al Estado. Por ejemplo, en Chilavert el patrón queda con una deuda muy importante con los trabajadores; un entrevistado decía que por la suma que el patrón les debía “éramos más dueños que trabajadores”.

Como señalamos, menos de la mitad de los asalariados de las empresas participan de la recuperación. Si este proceso nace de la crisis de la heteronomía capitalista, la no incorporación al mismo expresa la negativa a desobedecer esta heteronomía. Pero mientras que la deserción del proceso por desánimo y falta de confianza, así como también por haber conseguido otro trabajo, expresan en la mayoría de los casos una forma pasiva de obediencia al orden social, el compromiso con la patronal supone en forma inversa, una afirmación activa de la relación heterónoma, una elección dirigida a su sostenimiento. Esta última alternativa se produce en algunos de los conflictos más extremos. Por otra parte, la no participación en el proceso ocurre principalmente con los cuadros gerenciales y administrativos, pero también con obreros de planta. La unidad de un conjunto de trabajadores para luchar por su fuente de trabajo conduce así a una división y confrontación con otros trabajadores.<sup>70</sup>

Por otra parte, se destaca un grupo de empresas donde la conflictividad es tan baja que ni siquiera existe un antagonista definido por los trabajadores. En casi un tercio de ellas, los informantes aclaran que “acá no hubo conflicto”. Si bien esto puede estar expresando parcialmente una forma de legitimar la acción dentro de un marco cultural dominante, también está mostrando la baja intensidad y latencia que el conflicto adquiere en ocasiones.

Las formas de respuesta de los trabajadores a la vulneración de las relaciones salariales por parte del capital fueron heterogéneas. Los conflictos difirieron fuertemente en su intensidad, y las formas de acción empleadas nos ilustran al respecto. ¿Cuáles fueron las formas iniciales de este avance sobre la producción que realizaron los trabajadores? ¿Bajo qué formas se hicieron cargo de las unidades productivas? ¿Cuáles fueron las formas de lucha dominantes?

A pesar que muchas veces se tiende a asimilar los procesos de ocupación o toma con “recuperación”, debemos aclarar que estos no son exactamente homologables. La ocupación o toma en sentido estricto, esto es, apropiarse de una unidad productiva encontrando oposición en esta acción, posee un peso importante entre las recuperadas, pero

<sup>70</sup> Dos ejemplos de división de trabajadores entre “recuperadores” y quienes están con el patrón son los casos de Brukman y Grissinopolis. En otros casos, la división se da de hecho entre quienes luchan por la indemnización y quienes lo hacen por la “recuperación”, teniendo como resultado confrontaciones no necesariamente previstas. Un ejemplo en este sentido registramos en la panadería La Argentina cuando un juicio laboral contra la empresa fallida conduce a un intento de una abogada de un ex trabajador de retirar una maquina de la empresa recuperada.

no es dominante. El 41% del conjunto de recuperadas están o han sido tomadas. Pero, en algunos casos, la toma puede implicar la convivencia con el empresario durante un lapso de tiempo, asumiendo un carácter parcial y transformándose con la dinámica del conflicto en total. La ocupación tiene una función central desde el inicio: controlar la planta con el objeto de evitar el vaciamiento. Por otra parte, representa la toma como rehén de la unidad productiva para negociar con empresarios, jueces y Estado; además, en los hechos constituye la forma inicial de posesión de facto sobre la unidad productiva. Por último, es también una forma de impactar simbólicamente, al instalar socialmente el problema.

Una alternativa importante que aparece en los casos relevados es lo que hemos denominado *permanencia consensuada* (35%). En estos casos, los trabajadores permanecen en la empresa, pero a partir de un acuerdo con el patrón, el síndico o el juez, donde predomina la negociación, y no se produce una apropiación por la fuerza: se negocia y se pacta la permanencia de los trabajadores dentro de la unidad productiva. Desde nuestra óptica, representa el nivel más bajo de conflictividad; su importancia empírica nos ilustra acerca de la falta de equivalencia entre “recuperación” y “toma”. Asimismo, nos marca un proceso embrionario de institucionalización de la “ocupación”, donde se empiezan a construir normatividades en los hechos, muchas de las cuales sientan jurisprudencia, acerca de cuándo se puede “permanecer” en la empresa sin violentar la normatividad vigente.

Por otro lado, la *permanencia* de hecho en la empresa ante el abandono o desaparición del patrón es otra de las alternativas existentes empíricamente. Aquí tampoco se ocupa por la fuerza un espacio venciendo la resistencia del otro, el patrón, sólo se continúa “concurriendo” al lugar de trabajo. En estos casos, fue el patrón quien abandonó sus medios de producción junto a la fuerza de trabajo, no son aquí los trabajadores quienes “ocupan”, ellos solo tienden a continuar haciendo lo que siempre hicieron: “ir a trabajar”. Estos casos paradójicos se encuentran a mitad de camino entre la toma y la permanencia consensuada. Pese a que sólo un 12% de los casos caen bajo esta conceptualización, esta forma es relevante, dado que la experiencia de muchas empresas ocupadas comienza a partir de una permanencia, que luego se transforma en ocupación al desencadenarse un proceso de respuesta-resistencia por parte del patrón o del Estado, que comienzan a defender la propiedad privada.<sup>71</sup>

Pero también existen otras formas para recuperar unidades

productivas, como el caso de Ghelco, donde los trabajadores estuvieron meses acampando en la puerta, realizando piquetes en la entrada de la fábrica, haciendo movilizaciones, escraches y cortes de calles, para luego acordar con el juez la reapertura de la empresa. De este modo, si bien finalmente se da una permanencia consensuada, esta presupone el uso de distintas formas de lucha dentro de las cuales las principales, el acampe y los piquetes, implican una ocupación del espacio circundante a la unidad productiva pero sin apropiarse de ella. Otro caso es el de 26 de septiembre, donde un conjunto de trabajadores pierden su empleo y, luego de una lucha, se retiran formando una nueva empresa con parte del instrumental de la fallida.

**Cuadro 7: Distribución porcentual de la forma inicial de hacerse cargo del inmueble**

<b>Ocupación</b>	41,2
<b>Permanencia consensuada</b>	35,3
<b>Permanencia ante abandono</b>	11,8
<b>Acampe y negociación</b>	5,9
<b>Retiro de la empresa</b>	5,9
<b>Total</b>	100,0

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas. Total, 17 casos.

El desarrollo de la acción de los trabajadores no suele encontrarse con el ejercicio directo de la violencia por parte de los empresarios y el Estado. Si bien en algunos casos existió represión abierta, no es lo dominante. Desalojos e intentos de este tipo sólo han sido sufridos por una minoría de las empresas. No obstante, la amenaza de represión permea la acción de los trabajadores, al menos hasta conseguir algún tipo de cobertura legal. En algunos casos, las órdenes de desalojo fueron frenadas antes de su efectivización a partir de negociaciones con el juez, en ocasiones con la mediación y colaboración del Gobierno de la Ciudad. También se han producido incidentes menores de amenazas e intentos de sacar máquinas en algunas empresas, pero

<sup>71</sup> El caso más paradigmático es Brukman, una de las empresas que luego de una primera fase de “permanencia” registró uno de los mayores índices de conflictividad, transformándose en una cuestión de conocimiento público, difundido por los medios masivos de comunicación. En sus inicios, los obreros permanecen en la empresa a la espera de que les paguen el irrisorio vale que cobraban semanalmente y los patrones no regresan, quedándose los trabajadores en la planta. Luego, ante el intento de los capitalistas de recuperar el control de la unidad productiva por ellos abandonada, y debido a la firmeza de los trabajadores para mantener sus posiciones, la profundización del conflicto transcurrirá de la permanencia a la toma.

sin consecuencias mayores. Aunque el uso de la violencia directa por el Estado es minoritario, ha adquirido una fuerte difusión en los medios. Dos de las empresas paradigmáticas del movimiento, Chilavert y Brukman, han sufrido y resistido la represión. Esta última registra tres desalojos, que fueron incrementando su nivel de violencia. El último desalojo desató un fuerte proceso de movilización social, probablemente la mayor movilización en valores absolutos para defender una empresa recuperada. Dentro de este proceso, un intento de los trabajadores por reingresar a la fábrica fue respondido con la mayor represión policial de una movilización que se recuerde en la ciudad desde el 20 de diciembre de 2001.

A partir de los registros de las distintas formas de acción empleadas por los trabajadores para recuperar unidades productivas, podemos discriminar preliminarmente la intensidad del conflicto desatado por el proceso en estudio. Realizamos un agrupamiento dicotómico con el objeto de discriminar los casos de mayor y menor intensidad del conflicto. Entre los primeros, agrupamos aquellos en los cuales la forma de lucha dominante alcanzó el estadio de la apropiación o intervención.<sup>72</sup> En los segundos, nucleamos a aquellos en los cuales predominan formas negociadas de acceso a la tenencia o la permanencia ante el abandono. Este agrupamiento resultó consistente con otros indicadores de conflictividad.<sup>73</sup> Como resultado de esta discriminación, obtuvimos una división relativamente simétrica del universo en estudio: el 53% de los casos se agruparon en *baja conflictividad* y el 47% restante en *alta conflictividad*.

<sup>72</sup> Para realizar una gradación de las formas de lucha podemos tener en cuenta los grados de acción mínimos que involucra cada forma. A medida que ascendemos en la escala la institucionalización tiende a ser más difícil, teniendo un carácter más disruptivo, tendiendo los costos a ser potencialmente mayores para aquellos que se involucran. Abstrayéndonos de las formas concretas que estas asumen podemos jerarquizarlas del siguiente modo: el primer momento de la escala sería el de la demostración: se demuestra ante otros una inconformidad. Las movilizaciones, los festivales y los actos son ejemplos de formas de lucha que expresan en sí mismas al menos una demostración. Otro momento es el de la no-cooperación: se deja de cooperar con el otro. La huelga y el boicot son instrumentos que ejemplifican este estadio. Por último, se puede establecer aquellas formas de lucha que se componen de una apropiación del espacio material o simbólico del otro. La ocupación y el corte son formas de lucha que como piso mínimo suponen este carácter.

### 1.4.3 La dinámica de las recuperaciones

A medida que avanza la recuperación, el proceso se aleja cada vez más del conflicto estrictamente laboral. Transcurrido un primer momento, la lucha principal pasa a ser cada vez más la lucha por sobrevivir, por poder funcionar como emprendimiento productivo en el ámbito económico.

El conflicto posee dos frentes de lucha íntimamente articulados que siempre se hacen presentes, pero que se jerarquizan según la situación específica. Por un lado, se da la lucha por la apropiación de la empresa y por obtener una cobertura legal que garantice un mínimo de seguridad a los trabajadores implicados. Por otro lado, se enfrenta la necesidad de luchar para poner en marcha la unidad productiva y, quíerese o no, por competir en el mercado capitalista.<sup>74</sup>

Lo que caracterizamos como lucha por la tenencia y *lucha por la producción* son dos caras de la misma moneda. Cuando se logra la tenencia, el construir o reconstruir la empresa pasa a ser el objetivo que tiende a ser central. Ser un actor económico presupone entonces ser un actor social. En las empresas de menor conflictividad o en aquellas donde la tenencia se logra relativamente con facilidad, la lucha por la producción tiende a desplazar a un segundo plano la lucha por la tenencia. En aquellos casos de mayor conflictividad, la lucha por la tenencia y la obtención de un mínimo de cobertura legal tienen un peso mayor.

El modo en que se produce la crisis del comando capitalista de la producción al interior de cada empresa condiciona la forma y el sujeto del conflicto por “recuperar” la empresa.

Algunos de nuestros interrogantes se construyeron con la perspectiva de desentrañar qué punto de origen le otorga más intensidad al conflicto: ¿Serán las situaciones originarias más críticas las que producen los conflictos más fuertes? ¿Encontraremos por lo tanto en las quiebras y cierres de unidades productivas el origen de los procesos

<sup>73</sup> Para construir este agrupamiento se probó su asociación con otros indicadores directos de conflictividad, como represión y destinatario del conflicto. También se utilizaron indicadores indirectos como la conceptualización o no del proceso como un “conflicto”. La asociación entre las distintas variables nos proporcionó una confirmación de la consistencia del agrupamiento propuesto.

<sup>74</sup> Sólo en el caso de Brukman se intentó claramente buscar una alternativa al mercado capitalista, a partir de la estatización de la empresa y la producción con fines sociales. En otros casos, la resultante no es una competencia plena, dado que se reciben ciertas compras preferenciales de algunos clientes por ser una “empresa recuperada”, como en el caso de Chilavert, el lugar donde se imprimió este libro.

de recuperación por implicar aquellas situaciones una de las mayores amenazas para la supervivencia de las identidades implicadas?

**Cuadro 8: Intensidad del conflicto según presencia de quiebra y/o abandono y/o cierre en causa originaria**

		Intensidad del Conflicto		Total
		Baja	Alta	
Presencia de quiebra y/o abandono y/o cierre en causa originaria	Si	88,9	11,1	100
	No	12,5	87,5	100
Total		52,9	47,1	100

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas. N: 17.

Pese a lo que muchas veces se considera, las quiebras y cierres dan origen a situaciones de baja conflictividad. Las empresas con esta característica de conflictividad tienden a encontrar como punto de origen una situación en la cual la figura del patrón de la empresa se encuentra “desdibujada”. La posesión pasó al terreno judicial, o el capitalista directamente abandonó la empresa. De este modo, los trabajadores encuentran menor resistencia a sus reclamos que si tuvieran que enfrentarse con el dueño directo. La contradicción es menor, la disputa por la empresa adquiere una forma más atenuada. Así, la intensidad del conflicto depende del interés que se afecte; cuando se lucha contra el patrón, la resolución es más difícil. Es más, tiende a resolverse cuando se llega al momento de la quiebra, la cual ha sido un gran facilitador para formas de tenencia consensuadas en general. Por otra parte, la presencia en la recuperación de trabajadores articulados objetivamente al capital, gerentes y capataces, van a ser más frecuentes en estas empresas con situaciones de desaparición del capitalista privado, dado que, por esta misma razón, el avance sobre la dirección no entra necesariamente en contradicción con la patronal.

En menor medida también incide en la intensidad del conflicto la magnitud de los bienes involucrados. Si consideramos la cantidad de trabajadores que poseían originariamente las empresas como un indicador del tamaño de la unidad productiva registramos que aquellas empresas que empleaban mayor cantidad de personas tienen procesos de conflicto más fuertes. Tres cuartas partes de las empresas de alta conflictividad poseían más de 40 trabajadores, mientras en las de baja conflictividad esta proporción se invierte. Algunas recuperaciones en otros distritos han mostrado la resistencia que se encuentra cuando



se afecta a sectores del gran capital como en la empresa Zanón, una importante productora de cerámica situada en Neuquén, o Gatic, una de las principales textiles del país. Cuando el proceso enfrenta al gran capital sus dificultades aumentan fuertemente.

En suma, la intensidad del conflicto depende del interés que se enfrente. Cuando se confronta el poder del capitalista particular y la magnitud del capital involucrado es importante, el conflicto adquiere su máxima expresión.<sup>75</sup>

Las diferentes formas de conflictividad no sólo se originan de distintos modos, también producen efectos diferenciales en la construcción y destrucción de relaciones sociales, tanto al interior como al exterior de la unidad productiva.

#### 1.4.4 Grados de libertad, grados de unidad

El agrupamiento y articulación de los trabajadores en la unidad productiva y su conformación como fuerza de masa y obrero social fue originariamente la resultante de la acción del capital a través de sus personificaciones (Marx: 1988). Pero, más allá de la determinación de origen, los trabajadores constituyen en los intersticios de la producción relaciones de cooperación entre ellos, que no presuponen la mediación del capital.

El consumo productivo de los cuerpos en el capitalismo presupone un proceso simultáneo de expropiación de su poder, implica su minimización política y maximización productiva (Foucault: 1989, Marín: 1981). En cambio, los procesos de recuperación tienen en su punto de partida una puesta en crisis de esta heteronomía capitalista. Cuando ésta ocurre, se produce una desadaptación: no es posible reproducir lo que siempre se hacía. La acción hasta hace poco producto del cumplimiento de órdenes, pasa a ser objeto de discusión: se debate entre los trabajadores qué hacer y se escuchan alternativas sugeridas por terceros. Se da lugar al desarrollo de un proceso de “toma de conciencia” de la necesidad de organizar la producción en sus manos para poder preservar la fuente laboral.<sup>76</sup> De este modo, el obrero social, una

construcción histórica del capital, pasa a organizarse para reemplazar el mando capitalista, constituyendo las bases para avanzar hacia una apropiación de sus fuerzas. Esto implica la desobediencia a ciertas heteronomías instaladas históricamente en la clase obrera (Rebón, Antón, Cresto y Salgado: 2001). Como tal, representa el incumplimiento de ciertas relaciones sociales y su reemplazo por otras (Marín: 1981). Nos referimos específicamente a la necesidad que tuvieron estos trabajadores de desobedecer a sus patrones, y en ocasiones sindicatos, desoír recomendaciones de parte de ciertas personificaciones sociales, tales como abogados y políticos, y hasta de sus familias; en fin, romper con ciertos encierros para poder establecer alianzas y formas sociales distintas. El modo de la crisis de la heteronomía del capital en la unidad productiva genera así condiciones para una autonomización, mayores grados de libertad, de los trabajadores.

Originalmente, el obrero social constituía una fuerza social en el espacio de la producción, en el ámbito de lo que llamamos relaciones sociales materiales, pero en el proceso se transforma en una fuerza social en el ámbito de la lucha. Las formas de su articulación dependen de la intensidad del conflicto. Cuando es más fuerte, y el capital se hace más presente sin mediaciones, el obrero colectivo tiende a ser abandonado por las distintas personificaciones del capital –como gerentes, capataces– y de otros trabajadores –administrativos–. Las alianzas sociales van a establecerse con identidades externas al colectivo laboral. En otros casos, sobre todo en aquellos con baja conflictividad, el proceso de recuperación da origen a una alianza social al interior de la empresa entre diferentes identidades sociales: obreros, gerentes, cuadros administrativos y supervisores, entre otros.

El conflicto construye nuevos grados de unidad al interior de la clase. Pero esta unidad se da básicamente a nivel de la corporación empresa. Se produce un proceso de igualación en remuneraciones y en la toma de decisiones. La dinámica asamblearia que permea, con diferentes intensidades, a todas las experiencias es un claro indicador de igualación en lo referente a la función de dirección.

Desde nuestra perspectiva, la heterogeneidad de la conflictividad es central para desentrañar las unidades productivas resultantes y con estas, los diferentes grados de unidad entre los trabajadores y

<sup>75</sup> Diego Kravetz, abogado del MNER, señala como estos dos elementos dificultan una salida en el caso del Bauen: “hay un elemento sumamente complejo en esta causa: el inmueble no está en la quiebra, es decir la empresa que quebró no era la dueña del inmueble. Entonces, todo es infinitamente más complicado. Y desde el punto de vista de los montos todo es infinitamente más caro por tratarse de un inmueble en Callao y Corrientes, con estas instalaciones” (Página 12 21/12/03).

<sup>76</sup> Con relación a este proceso, son sugerentes los aportes de Piaget (1985) quién señala que la toma de conciencia se forma en función de reglajes activos (elecciones racionales, decisiones) y no en comportamientos más o menos automáticos. La desadaptación, es decir, cuando la resultante de la acción no está en relación con el objetivo perseguido, constituye un marco favorable para que esta se lleve a cabo.

su composición social. Las empresas que atraviesan procesos de alta conflictividad tienden a producir, en mayor grado, innovaciones en sus resultantes productivas y organizativas, al menos en el corto plazo.<sup>77</sup> Por ejemplo, al analizar el modo de distribución del ingreso o retiro de anticipo de utilidades en las nuevas empresas, registramos que aquellas empresas que en el pasado atravesaron conflictos de alta intensidad tienden a desarrollar más fuertemente un proceso de igualación “salarial” que en las de baja conflictividad.

**Cuadro 9: Intensidad del conflicto según modalidad de retiro**

		Intensidad del Conflicto		Total
		Baja	Alta	
Modalidad de retiro	Todos por igual	40,0	60,0	100
	Escalonado	100,0		100
Total		60,0	40,0	100

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas. Nota: El universo se restringe a 15, porque dos empresas no estaban produciendo al momento del relevamiento.

Por otra parte, se da un principio de unidad entre los distintos trabajadores de las unidades involucradas en procesos similares. La existencia e importancia de los distintos movimientos de empresas en las recuperaciones nos muestra claramente la existencia de esta articulación.

El elemento que subyace a la existencia de estos movimientos es la solidaridad entre los trabajadores. Esta solidaridad y articulación compromete activamente, en el desarrollo de las recuperaciones, a la mayoría de los trabajadores. Dos tercios de los encuestados señalan haber participado en actividades tales como reuniones, marchas y ocupaciones con integrantes de otras empresas recuperadas. Estas acciones representan un estadio superior del corporativismo de empresa, acá la solidaridad trasciende su ámbito para abarcar a los trabajadores en situaciones relativamente similares.

La participación mayoritaria es en asambleas y charlas: el 76% de quienes participan señalan haber estado al menos una vez en encuentros de ese tipo. Le siguen la participación en marchas (37%), festivales (31%) e inauguraciones de fábricas (20%). Si ordenamos jerárquicamente la participación, según los grados de acción que presuponen las formas de lucha instrumentadas, podemos observar

<sup>77</sup> Evidencia similar fue encontrada previamente en la investigación de G. Fajn (2003), aunque las conceptualizaciones difieren de la presente.

que el 48% no participa más allá de su concurrencia, en las reuniones y encuentros. Es decir, casi la mitad de los participantes no se involucran más que en acciones que no llegan a ser plenamente formas de lucha. En cambio, un 37% participa en actividades de demostración y protesta como movilizaciones y festivales. Sólo un 15% interviene en formas de lucha que impliquen una ocupación del espacio como los acampes, cortes u ocupaciones.

La participación y solidaridad se halla fuertemente relacionada con la conflictividad del proceso de cada empresa en particular. Los trabajadores de empresas con niveles de baja conflictividad tienden a no participar (51%) o hacerlo en su intensidad más baja, las reuniones y encuentros (34%). En cambio, aquellos que provienen de procesos de recuperación con niveles de alta conflictividad se concentran en la demostración (37%) y se hallan fuertemente sobrerrepresentados en las ocupaciones.

**Cuadro 10: Participación en actividad con otros trabajadores de empresas recuperadas según intensidad del conflicto en la empresa**

		Participación				Total
		No participó en ninguna	Organizativa y de información	Demostración	Apropiación del espacio	
Conflictividad	Alta	21,1	26,8	36,6	15,5	100
	Baja	50,6	34,2	11,4	3,8	100
Total		36,7	30,7	23,3	9,3	100

Fuente: Encuesta y entrevistas con informantes clave de las unidades productivas. N: 150.

El proceso de autonomización e igualación referido se expresa en la percepción subjetiva de los trabajadores de los cambios positivos de la empresa recuperada frente a la fallida. Los cambios valorados no se reducen a beneficios económicos. Por el contrario, el principal cambio valorado es la “libertad de trabajar sin patrón”. Los nuevos grados de libertad, producto de la ruptura de la heteronomía capitalista, son vividos como “tranquilidad” para trabajar. En este mismo sentido, se valora la apropiación de los medios de producción expresada en respuestas tales como “es nuestra”, “es un proyecto propio” y la relevancia otorgada a la autogestión como forma social. El carácter externo de la dirección capitalista es reemplazada a nivel subjetivo por un mayor involucramiento activo y compromiso de los trabajadores en su actividad, un embrionario “cambio de mentalidad”.<sup>78</sup> Asimismo, se valora el compañerismo y la igualación resultante de la experiencia de lucha y producción. En esta dirección algunos trabajadores destacan el reparto igualitario como una de las transformaciones centrales. La

confianza en el proceso se expresa en las “mayores perspectivas de progreso” y en la “mejor gestión de la empresa”, más democrática y transparente, con una producción de mayor calidad, que perciben los trabajadores al comparar la empresa recuperada con la antecedente. Además, se valora todo aquello que la empresa capitalista en crisis había dejado de proveer a sus asalariados: ingresos, estabilidad y trabajo.

**Cuadro 11: ¿Que cambios positivos encuentra si compara la empresa actual con la fallida? Distribución porcentual de principales respuestas**

Libertad para trabajar en la empresa	20
Es nuestra/proyecto propio	11
Mayor compromiso y responsabilidad	11
Mayor perspectiva de progreso	7
Compañerismo/igualdad entre todos	7
Autogestión	6
Mejor gestión de la empresa	6
Cobrar en tiempo y forma	5
Más salario	5
Seguridad y estabilidad	5
Estar trabajando	4
Reparto igualitario de ingresos	4
Mejor calidad de lo producido	4

Fuente: Encuesta PICASO 2003

#### 1.4.4 La aureola social

El proceso ha sido un importante atractor de distintas fracciones sociales. En él, se condensan un conjunto de relaciones que trascienden a los trabajadores, involucrando diferentes sujetos con distintas funciones.

Los apoyos que recibe o no un proceso de recuperación representan un indicador de la capacidad de romper el aislamiento inicial de la unidad productiva y de vincularse con otros en el desarrollo y alcance de sus metas. Los conflictos de mayor intensidad tienden a concentrar mayores solidaridades, mientras los de menor intensidad reciben menos apoyo externo, permaneciendo más aislados. Cuanto más intenso es el conflicto, existe mayor propensión a constituir una alianza social que trascienda el ámbito de los trabajadores de la empresa vinculándolos

<sup>78</sup> A pesar de este mayor involucramiento, no dejan de existir problemas para la regulación de la actividad laboral. “Falta disciplina”, “muchos siguen pensando como asalariados”, “hay compañeros que se tiran a chantas” o “a veces se roban cosas”; son distintos testimonios registrados en algunas empresas acerca de estos problemas. La prolongación de la existencia de regímenes disciplinarios, en ocasiones los mismos de la empresa anterior, son un indicador de la exterioridad que adquiere el trabajo para al menos una parte de los trabajadores.

con otros trabajadores y otras fracciones sociales y políticas.

La imagen dominante en ciertos escritos políticos y académicos es la de un proceso de recuperación articulado fuertemente al desarrollo del movimiento asambleario y piquetero. Se suele mencionar al *Argentinazo* y la *rebelión piquetera*, los piquetes y cacerolas en las calles, como los impulsores de la ocupación de empresas. La recuperación es considerada así equivalente a la protesta social. Protesta que lograba doblegar la resistencia y oposición del “Estado y los patrones”. Pero más allá de estas imágenes ¿Quiénes fueron los que más contribuyeron al proceso?

El MNER y sus cuadros políticos y técnicos, y algunas empresas en él involucradas, representan el mayor aporte. El MNER cumple el doble rol de inductor y soporte del proceso en la mayoría de las empresas de la Ciudad (59% de los casos). En otras, el MNFRT cumple la misma función, al igual que la empresa Zanon vinculada al movimiento por el control obrero. También otras empresas en forma independiente, más allá de su pertenencia o no a movimiento alguno, son percibidas como soportes.

Llamativamente, el segundo actor que recibe más menciones es el Estado: diversas instancias del poder ejecutivo local, la legislatura y algún funcionario del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) son referidos como quienes respaldaron la experiencia. Este apoyo no está exento de presiones, confrontaciones y negociaciones con los trabajadores. La contribución por parte del Estado va desde bolsones de comida, asesoramiento técnico, subsidios, hasta las “expropiaciones” de las empresas afectadas y su otorgamiento en comodato a las cooperativas de trabajo.<sup>79</sup> Esta participación contrasta fuertemente con las imágenes difundidas por distintos actores y autores.<sup>80</sup> De hecho, la rápida expansión del proceso no puede ser entendida sin esta articulación con fracciones de la pequeña burguesía urbana ilustrada insertas en el aparato del Estado, en particular en el Gobierno de la Ciudad. Más de una docena de expropiaciones de empresas fueron votadas por el parlamento local, cuya composición social dista fuertemente de la de los trabajadores de empresas recuperadas. Esto nos refiere a las características del proceso y a sus complejas relaciones, si bien no es el Estado el que induce las recuperaciones, es su parlamento y su ejecutivo quienes aprueban las expropiaciones. Esta alternativa legal ha sido resultado de la lucha de los movimientos de empresas, sin embargo no podemos soslayar el buen eco que esta encontró en el poder ejecutivo y legislativo.<sup>81</sup> Asimismo, el Poder Ejecutivo, o mejor dicho, direcciones

del mismo, apoyó en más de una ocasión a través de distintos planes a las empresas recuperadas. Posteriormente, analizaremos con más detalle la relación entre el Estado y los movimientos.

Otro de los apoyos importantes proviene de la sociedad civil. Los estudiantes e intelectuales adquieren un lugar destacado entre los soportes del proceso (30% de los casos). Universitarios locales y extranjeros<sup>82</sup> acompañaron espontáneamente, y en ocasiones de forma institucional, distintas experiencias.<sup>83</sup> Las asambleas y vecinos tienen paradójicamente el mismo peso que los sindicatos como soportes. La importancia de las asambleas es muy menor al socialmente atribuido, pero es relevante. El movimiento asambleario ha rodeado y acompañado varias de las experiencias, en particular aquellas más conflictivas. Por otra parte, activistas de este movimiento van a convertirse en aliados e integrantes de algunos de los movimientos de empresas. La solidaridad vecinal espontánea, más allá del movimiento asambleario, también nutre el proceso: el vecino que presta la conexión de luz, el que hace un boquete en la medianera para poder sacar la producción de la fábrica, o el comerciante que colabora con mercadería durante la toma; son ejemplificaciones en este sentido.

En menor medida, aparecen los partidos políticos. Los clientes y proveedores, la familia, los piqueteros y los empleadores también aparecen en algunas ocasiones. La baja participación de los piqueteros contrasta con las atribuciones que realizan algunos partidos de izquierda a la rebelión piquetera como disparador del movimiento

<sup>79</sup> En la Ciudad de Buenos Aires, otorgar a Cooperativas de Trabajadores la gestión de empresas en procesos de quiebra, y en menor medida en concursos de acreedores, se transformó a partir de 2002 en una política explícita del gobierno. Se considera a estas unidades productivas de interés público, lo cual da aplicación a la Ley de Expropiación. En su mayoría el Estado local declara de utilidad pública el inmueble de la empresa por dos años, expropiándose en forma definitiva la marca, patentes y la maquinaria hasta un monto determinado (por lo general hasta \$ 150.000), y luego se otorgan en comodato a la cooperativa de trabajo. En teoría el Estado se hace cargo de los gastos que demande la ley, y una vez vencido el plazo de la utilidad pública la cooperativa tiene derecho a comprar el inmueble. No obstante sufrir críticas pertinentes por su carácter temporal y limitado, es por ahora la figura que más avanza en el otorgamiento de la tenencia a los trabajadores.

<sup>80</sup> Es paradójico en este sentido la “lección” que le brinda James Petras (2002) a los trabajadores al sugerirles no aliarse con los partidos tradicionales. No puede entenderse la difusión del proceso sin ciertas alianzas con algunos de estos partidos o desprendimientos de los mismos, que ocupan diversos espacios en el Estado.

<sup>81</sup> La lucha por la expropiación se refleja en la palabra de uno de sus protagonistas “Haber logrado insertar la cuestión de la expropiación en la Capital es un logro del movimiento que luchó y presiónó en todos los sentidos.” (Entrevista a E. Murúa: 4/2004). El carácter de lucha del proceso es reivindicado por Diego Kravetz, quien señala que las leyes “fueron arrancadas al Estado por la lucha de los trabajadores” (Entrevista a Kravetz 4/2004)

de recuperaciones. Este contraste entre las imágenes difundidas y los apoyos efectivamente recibidos se debe a que los casos que adquieren publicidad en los medios de comunicación, y en la sociedad en general, tienden a ser los de mayor conflictividad, tendiéndose a pensar a todos los casos como equivalentes.

**Cuadro 12: Actores que apoyaron la recuperación**

Actores	% de casos
Movimientos de empresas y empresas recuperadas	76,5
Gobierno y Estado	47,1
Estudiantes/ universitarios	29,4
Asambleas y vecinos	29,4
Sindicatos	23,5
Partidos políticos	17,6
Otras empresas	11,8
Cientes y proveedores	11,8
Otros	29,4

Fuente: Entrevistas a informantes clave de las unidades productivas. Respuestas con opciones múltiples.

<sup>82</sup> “Nosotros recibimos un importante apoyo de los estudiantes. Y no solamente de los estudiantes de acá. Al principio, nos habían venido a visitar dos estudiantes. La cuestión es que nos vinieron a acompañar, a darnos fuerza, aliento. Nosotros hacemos libros de arte y le queríamos regalar un libro de arte y no lo querían agarrar si no lo pagaban, y no lo queríamos cobrar, se lo queríamos regalar. Al final llegamos a un acuerdo: hicimos un recibo donde le cobrábamos una visita guiada a la cooperativa, entonces le regalamos los libros y ellas nos pagaban la visita guiada y quedamos empatados. Y aparte le vendimos ocho libros de Qué son las asambleas populares que los habíamos hecho justo en medio del conflicto. Y nos dijo, median champurreado, que allá lo iban a vender más caro y que después nos iban a mandar la plata. Pasaron unos cuantos meses, y tocan el timbre, vamos a abrir el sobre con una correspondencia, y había una revista Left Tour, algo así se llamaba, había una nota de esta chica Penny Howard, que escribía hablando de Zanón, Brukman y Chilavert y adentro, bien envuelto, 150 dólares, que era la diferencia de los libros que habían vendido. Y eso no es todo, porque a las dos semanas, tocan el timbre, justo abro yo, un barbudo medio colorado, todo barbudo, me dice ‘Yo, papá de Penny Howard’, y le regalamos un libro de Península de Valdés, y se llevó como doce libros, parece que lo leían mucho allá. Lo quiso pagar y le dijimos ‘no, véndanlo, qué les vamos a cobrar, después nos mandan la plata’. A las dos semanas, el timbre de nuevo: ‘Hola, yo soy argentino, pero vivo en Canadá, y me manda el papá de Penny’ con la guita, y le dimos 16 libros más. Y la tercera, tocaron de vuelta el timbre, el papá de Penny y traía la plata de la venta de los libros y bueno, nos quedaba un libro solo. Se agotó” (Charla de Cándido González, de la Cooperativa Chilavert, en el Bauen Hotel: 4/2003).

<sup>83</sup> La cantidad de investigadores, estudiantes y funcionarios que se hacen presentes en los encuentros de empresas o visitan a las mismas es referido irónicamente por un dirigente del movimiento: “Nosotros recuperamos 10.000 puestos de trabajo en las fábricas y 10.000 en el Estado y la universidad”. Este comentario irónico soslaya que esta aureola social es la que viabiliza el proceso.

El modo en que se financiaron los trabajadores en los momentos iniciales también muestra el apoyo recibido: en el 63% de los casos se financian con donaciones y préstamos de otros actores. Alcancías y venta de bonos en la vía pública y lugares de trabajo, donaciones de otras organizaciones sociales, fiado de proveedores, préstamo solidario de particulares y ayuda de otras empresas recuperadas; son algunas de las formas que adquirió esta solidaridad material.<sup>84</sup>

En suma, el proceso ha sido un gran atractor social, trascendiendo al colectivo laboral en su desarrollo. En entusiastas palabras de uno de sus protagonistas:

“Si uno lucha, se puede. El ejemplo les sirve también a ustedes: si se ponen algo en mente, tengan por seguro que tienen que luchar. Nosotros nos pusimos en mente mantener la fuente de trabajo y luchamos, se puede y les demostramos que se puede, se puede ser eficiente. Más rápido o más lento, pero se puede. Pero, el mensaje es este: esto no lo hacen ocho personas solamente, es la sociedad la que lo hace” (Charla de Cándido González, de la Cooperativa Chilavert, en el Bauen Hotel: 4/ 2003).

#### 1.4.5 Estrategia

Los distintos promotores sugirieron y aportaron a los trabajadores diferentes alternativas al problema de qué hacer ante la situación que da origen al conflicto. Algunas resultaron más eficaces que otras como modo de defensa de la fuente de trabajo, y fueron convirtiéndose en dominantes.

Como hemos señalado, el proceso involucra fuertemente una dimensión jurídica. La lucha por obtener una cobertura legal es un eje central para el éxito del proceso, su no obtención implica riesgo de desalojo y dificulta el funcionamiento productivo.<sup>85</sup> Aquellas organizaciones que encontraron salidas provisionarias en relación a la tenencia legal se difundieron con mayor intensidad. Precisamente una de las condiciones que llevaron al debilitamiento de las fracciones de

<sup>84</sup> La fuente de financiamiento que sigue en importancia son los ingresos personales por seguro de desempleo, indemnizaciones y préstamos (38%). También el trabajo, el hacer funcionar la empresa, fue una fuente de ingresos (25%). Por otra parte, la venta de objetos existentes en la empresa en el momento que se hacen cargo de la misma es otra fuente (25%). Esta va desde la venta de stock preexistente, a la venta de chatarra y papel. Por último, el apoyo del Gobierno de la Ciudad en el 20% de los casos, fue otra forma de acceso a recursos.

izquierda, que proponían la estatización con control obrero, fue la poca relevancia que le otorgaron a la necesidad de constituir una cobertura legal transitoria.

Las estrategias –y su viabilidad– fueron el resultado de la experiencia e innovación del proceso de recuperación desde sus primeros años, y su progresiva acumulación y reelaboración por parte de sus promotores. No estaban predeterminadas desde un principio, forman parte de un *ensayo y error*, de una acumulación de saber, pero también de poder político y social que le dé viabilidad. La estrategia general se podría resumir en: hacerse cargo de la empresa, ocupándola si es necesario, formar la cooperativa de trabajo intentando negociar un arreglo provisorio con el dueño o juez para luego buscar su expropiación temporal.<sup>86</sup> En este sentido, cuando la quiebra no es el punto de partida se la busca para poder solicitar la continuidad judicial o un arreglo judicial informal y luego la expropiación. Cuanto antes sea posible, se inicia la producción. La elección de la cooperativa de trabajo como forma de organización no presupone una concepción cooperativista, su elección se debe a que esta era la forma jurídica preexistente que mejor se adaptaba a los fines perseguidos. De hecho, en algunos casos de otros distritos se utilizaron otras formas jurídicas. El MNER es en la Capital Federal quien más ha propiciado esta estrategia. El MNFRT es, en este punto, muy similar al MNER, aunque presenta una variante más legalista.<sup>87</sup> No obstante, más allá de ciertas estrategias generales, cada caso tiene su particularidad, adquiriendo su propia forma.

La secuencia de hechos en la obtención de la tenencia está relacionada con el origen del conflicto. Si bien prácticamente no hay un caso igual a otro, podemos distinguir, en principio, aquellos que

<sup>85</sup> Este marco jurídico en el que se desenvuelve el conflicto otorga un rol central a los abogados de los movimientos en el proceso. En algunos casos se llega a una suerte de “fetichización” de los abogados entre los trabajadores, reificando en estos profesionales lo que es en gran parte resultado de su propia lucha. La complejidad de la dinámica legal ha llevado a los abogados a ocupar un rol central. Fueron ellos quienes, en muchos casos, destrabaron la situación sugiriendo qué hacer, en ocasiones dirigiendo la lucha, ante trabajadores que estaban en situaciones muy delicadas. Esto conduce a un agradecimiento infinito a estos profesionales y a una sacralización de sus saberes. Así, el abogado de uno de los principales nucleamientos es también su presidente. Una ilustración de este proceso lo encontramos en una reunión de uno de los movimientos, donde se elegía la mesa directiva del mismo: un trabajador le pidió al abogado que él dijera quienes tenían que componerla, dado que era quien “sabía”.

<sup>86</sup> Las distintas formas de arreglo judicial, continuidad laboral y guarda judicial, y el arreglo con el patrón, son formas más precarias que las expropiaciones, lo cual conduce a que se tramite al mismo tiempo la expropiación de la empresa. En ocasiones, el arreglo judicial se alcanza argumentándose que se requiere de tiempo para conseguir la expropiación.