

# Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina

Julián REBÓN

Universidad de Buenos Aires/Consejo Nacional de Ciencia y Técnica Investigador  
del Instituto de Investigaciones Gino Germani.  
Facultad de Ciencias Sociales (CONICET)  
julian@rebon.com.ar

## RESUMEN

En el marco de la más profunda crisis en Argentina, trabajadores de más de 200 empresas en quiebra decidieron afrontar la amenaza del desempleo poniendo a producir las fábricas mediante la autogestión. En este artículo, se describe la forma que asume esta iniciativa de los asalariados sobre la dirección de la producción, explorando sus elementos estructurantes, así como analizando brevemente el alcance y las perspectivas de la recuperación de empresas.

**Palabras Claves:** Trabajo- Empresas recuperadas

## Enterprises recovery by workers in Argentina

**ABSTRACT:** In the context of the deepest crisis in Argentina, workers of more than 200 companies in bankruptcy decided to confront the threat of the unemployment setting to produce the factories by means of the automanagement. In this article, there is described the form that assumes this initiative of the wage earners on the management of the production, exploring his principal elements, as well as analyzing brief the scope and the perspectives of the recovery of companies.

**Key words:** work, Enterprises recovery

## REFERENCIA NORMALIZADA

REBÓN, J. (2006) «Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina», *Cuadernos de Relaciones Laborales* Vol.24 núm. 2, 2006

**Sumario:** 1. Introducción. 2. La crisis de la producción y del empleo. 3. La crisis de la política. 4. Las luchas de los trabajadores. 5. El perfil del capital. 6. El perfil de los trabajadores. 7 la lucha. 8. Promotores. 9. Las formas de lucha: acción directa y ocupación. 10. La dinámica de las recuperaciones. 11. Estrategia. 12 Estado, gobierno y política. 13. La fuerza del trabajo. 14. conclusiones. 15 Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década pasada, y con particular intensidad a partir de 2001, trabajadores de más de 200 empresas de Argentina han emprendido el camino de dirigir las empresas en las que trabajaban. El proceso se ha difundido a lo ancho y largo del país: desde Tierra del Fuego a Jujuy, desde Buenos Aires a Mendoza, diversos grupos de trabajadores han empezado a ejercer la dirección de las empresas de las que hasta hace poco eran meros asalariados.<sup>1</sup>

«Recuperadas» ha sido la conceptualización dominante con la que se denominó este conjunto heterogéneo de procesos cuyo elemento común consiste en que los trabajadores amenazados por el desempleo de empresas en crisis, sea cual sea el carácter de ésta, toman la iniciativa de reemprender la actividad de la unidad productiva ejerciendo para ello, parcial o totalmente, la dirección de la misma. Organizadas mayoritariamente como cooperativas, conducidas de forma autogestionaria por sus trabajadores, retribuyendo equitativamente el trabajo de sus integrantes, estas empresas constituyen una original iniciativa de los asalariados para enfrentar el desempleo.

A continuación, plantaremos algunos elementos que nos permitan comprender las causas que explican los procesos anteriores, que han llevado a un número importante de trabajadores a protagonizar un ámbito que les era ajeno: la dirección de sus fábricas y empresas.<sup>2</sup>

## 2. LA CRISIS DE LA PRODUCCIÓN Y DEL EMPLEO

La reestructuración capitalista del territorio argentino, operada a partir de la última dictadura militar y consolidada con las reformas realizadas a partir de 1989, trae importantes cambios en la economía del país. En dicho período, los modelos de acumulación del capital y de distribución del ingreso desplazaron

---

<sup>1</sup> A pesar de la extensión de estas experiencias en la mayoría de las provincias del país, el proceso tiene una importante concentración en el área metropolitana de Buenos Aires, alcanzando esta zona más de la mitad de los casos.

<sup>2</sup> En estas páginas pretendemos presentar con fines de divulgación un adelanto del proyecto de investigación «Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas» que dirijo en el ámbito del Programa de Investigación sobre Cambio Social (PICASO) con sede en el Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires. Con relación a las fuentes de datos que sirvieron de materia prima para elaborar las hipótesis presentadas en este estudio, trabajamos básicamente con los datos procedentes del trabajo de campo realizado en julio de 2003 en 17 empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Dicho trabajo de campo incluyó diferentes técnicas de recogida de información tales como encuestas, entrevistas semiestructuradas, registro fotográfico y observación. La encuesta tuvo como objeto explorar la composición social de los trabajadores y su opinión sobre diferentes temáticas. Se realizaron en total 150 encuestas distribuidas entre las distintas empresas. Durante 2003 y principios de 2005, se realizaron entrevistas a 12 dirigentes de los distintos agrupamientos en torno al proceso. También se complementó información de nuevas recuperaciones, realizándose entrevistas a informantes claves de otras cuatro empresas. Además, se realizaron observaciones a participantes de distintos procesos de recuperación tanto en la capital como en el interior del país.

progresivamente a la industria manufacturera como eje neurálgico y organizador de las relaciones económicas y sociales, cediendo dicho lugar a los servicios y, fundamentalmente, al capital financiero (Basualdo: 2001).

Este nuevo modelo de acumulación se termina de configurar en los años 90, a partir de las reformas estructurales planificadas por el gobierno de Carlos Menem: apertura comercial, desregulación económica, privatizaciones y, a partir del Plan de Convertibilidad, la paridad cambiaria con un peso sobrevaluado. Este modelo entra en una crisis estructural a finales de los 90. A partir de ese momento, la incipiente recesión y el resquebrajamiento en el bloque dominante van a convertir, paulatinamente, la Convertibilidad en materia de discusión. En 2001, con la crisis ya muy profunda se hace evidente que la sobrevaluación del peso no puede seguir sosteniéndose, provocando un fuerte proceso de fuga de capitales. En este contexto, se imponen restricciones al reintegro 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.

En lo que respecta a la industria, la reestructuración económica configura una transformación regresiva del sector, caracterizada por la caída de la actividad manufacturera en el Producto Interior Bruto, la concentración y centralización del capital, la reducción del valor agregado, la desaparición de la producción local y la transformación de ramas industriales en simples secciones de montaje de componentes importados. Con la recesión, a partir de 1998, muchas fábricas que habían sobrevivido a las transformaciones de los 90 entran en crisis, no pudiendo hacer frente a sus deudas.

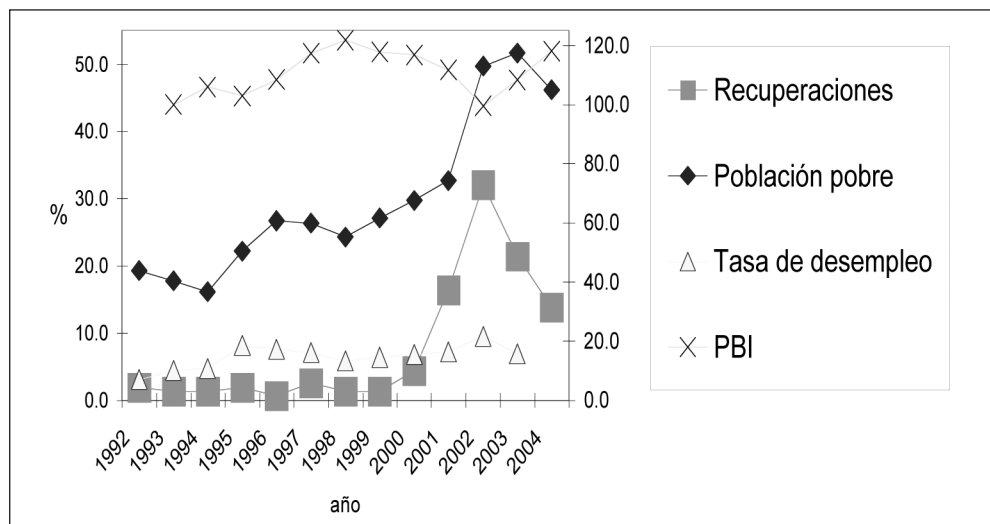
La reestructuración y su crisis implicaron una serie de transformaciones en las condiciones de consumo y reproducción de la fuerza de trabajo. Se produce un fuerte retroceso de las condiciones laborales de los trabajadores con respecto a décadas anteriores. Las transformaciones significaron, en líneas generales, el aumento del desempleo, el crecimiento del subempleo en sus diferentes modalidades y la precarización laboral en general.

El ascenso del desempleo a valores inusitados para la sociedad argentina es uno de los principales indicadores a través de los cuales se expresan las transformaciones en el mercado laboral. A partir de 1993, se produce un fuerte incremento del paro, asociado tanto a la expansión de la demanda de empleo sin un correspondiente incremento en la oferta como a 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, en 2002 con la ya reseñada depresión, alcanza un nivel récord del 22%. 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 valores altos.

Al mismo tiempo, el deterioro del mercado de trabajo va a ir paulatinamente impulsando la pérdida de participación de los asalariados en la distribución de la riqueza y, además, la expansión de la pobreza entre los trabajadores. 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 la depresión y la devaluación, más de la mitad de la población pasa a tener menos ingresos que los necesarios para poder satisfacer sus necesidades de forma adecuada.

Es durante 2002, el año de la mayor depresión económica en la historia del país, cuando se expanden fuertemente las *recuperaciones de empresas*. Como se puede observar en el Gráfico 1, se difunden en un contexto en el que la recesión —existente desde finales de los 90— se transforma, a partir de 2001, en depresión. Esto hace que la producción de bienes y servicios logre apenas alcanzar, en 2002, los valores de 1993. En este contexto, la autoridad de algunos empresarios en el campo de la producción comienza a resquebrajarse parcialmente debido a su paulatino abandono de la misma. En otras palabras, 2002 fue el año más profundo de la crisis, siendo particularmente acentuado en la industria, sector en el que se concentran la mayoría de las empresas recuperadas. Así, muchas de las fábricas que iban sobreviviendo a la reestructuración de los 90 ven dificultadas sus posibilidades de continuidad.

**Gráfico 1: Evolución anual de recuperaciones, porcentaje de población bajo la línea de la pobreza, tasa de desempleo y PIB (base 100= 1993) Argentina 1992-2004.**



**Fuente:** Para la serie de empresas recuperadas datos propios y sistematización construida a partir de datos de Lavaca, (2004). Evolución de PBI, desempleo y pobreza a partir de datos del INDEC.

Con la crisis, la economía se paraliza y muchas fábricas cierran o trabajan parcialmente e incumplen los contratos salariales bajo la amenaza de un posible cierre. La producción deja de ser rentable para las expectativas de beneficios de los empresarios y los procesos de quiebra no encuentran nuevos inversores que recuperen la empresa. En este marco de depresión se intensifican los despidos y el empobrecimiento de la población.

Es en este contexto de colapso y quiebra de numerosas empresas y de generalización del desempleo y la pobreza cuando un conjunto de trabajadores intentará evitar un destino, un horizonte que aparecía no sólo como inevitable, sino

como parte ya de las experiencias cotidianas del colectivo laboral. El conocimiento de esta experiencia en carne propia o en la de familiares, amigos y excompañeros les mostraba los peligros de perder el trabajo. Fuera de la empresa, las posibilidades de encontrar otro empleo eran muy pocas, y si se lograba, era en condiciones muy inferiores a las que poseían anteriormente. Como señalan Patricia Dávalos y Laura Perelman (2003), los 90 habían enseñado a los trabajadores que las indemnizaciones se agotaban y que el seguro de desempleo se acababa. 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 lo que se les debía. 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 de recuperación de las fábricas. En cambio, en aquellos casos donde los trabajadores cobran la indemnización correspondiente, la recuperación se desarrolla más difícilmente.

En este panorama, la alternativa que se vislumbraba en el horizonte de muchos trabajadores era convertirse «*en cartoneros o vivir de los planes*»<sup>3</sup>, como nos comentaba un trabajador entrevistado. Es en este contexto en el que se genera la determinación de luchar por recuperar la empresa. Lo que parecía inevitable, la pérdida del trabajo, del «trabajo digno», debía ser evitado. En palabras de otro trabajador: «*Esta es nuestra última oportunidad como trabajadores; después de acá no hay nada, es un vacío total*».

Por otra parte, el fin de la Convertibilidad provocará un descenso de las importaciones lo que facilitará la expansión y el sostenimiento de la producción interna, lo cual favorecerá el 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, etc.—. En la misma línea, la recuperación, al romper con la continuidad institucional de la empresa anterior, permitió a las empresas recuperadas no asumir las deudas pasadas. Por otra parte, la adopción de la forma cooperativa les permitió eximirse del pago de ganancias. Además cambiaron los objetivos de la empresa: ya no se trataba de maximizar los beneficios, sino de obtener mejores condiciones de vida para sus asociados. Como comentaba un trabajador: «*¿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*».

---

<sup>3</sup> En Argentina, se utiliza el término cartoneros para referirse a los recuperadores urbanos de residuos. Los «planes» refieren a la amplia política pública extendida durante la crisis consistente en otorgar subsidios a las familias pobres con valores cercanos a 50 dólares.

### 3. LA CRISIS DE LA POLÍTICA

Los últimos años de los 90, estuvieron marcados por uno de los más importantes ciclos de protesta social de las últimas décadas de la historia argentina. Movimientos sociales de diverso tipo, de composición social heterogénea, invadieron el espacio público del país. Al calor de una crisis social de magnitud inédita, los distintos segmentos sociales, con diferentes ritmos e intensidad, se sintieron convocados a la protesta. Los cortes de ruta, las puebladas, las huelgas, las movilizaciones y marchas, apagones, cacerolazos y huelgas de hambre constituyeron los modos de protesta de diferentes identidades sociales afectadas por la crisis.

En paralelo, aunque no necesariamente al mismo ritmo, se desarrolló una crisis de legitimidad y representatividad de la clase política. En los 90, su rol había tendido a convertirse prácticamente en la correa de transmisión de la reestructuración económica. Por cooptación o por congruencia con su propia identidad social, los políticos encarnaron, cada vez más, la representación de los intereses capitalistas. El espacio de la política tendió a desaparecer, marginando los intereses de las clases subordinadas. Con la crisis del modelo y la agudización de las contradicciones y rupturas en el interior del bloque dominante, se desarrolló una creciente crisis de la dirección política. De esta manera, el rumbo que hasta ese momento había marcado la política económica y, con ella, sus representantes, comenzó 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 produjo un inédito aumento del voto nulo o en blanco en la zona metropolitana. 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 de la ciudadanía (Rebón, 2004).

En este marco, se originó la protesta social del 19 y el 20 de diciembre que terminaron con la renuncia anticipada del gobierno. Enmarcada entre saqueos a comercios, en las principales poblaciones del país, protagonizados por pobres urbanos y la declaración del estado de sitio para reestablecer el orden, se produjo una de las mayores movilizaciones de masas en la historia del país. Los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires, mayoritariamente de sus capas medias, pertrechados con sus cacerolas, invadieron las calles protestando contra el estado de sitio y el gobierno. En medio de enfrentamientos con la policía y del boicot del opositor Partido Justicialista (PJ) al gobierno, este último renunció y comenzó una sucesión de gobiernos transitorios.

La administración provisional de Eduardo Duhalde, con distintos altibajos y contratiempos, inició un lento proceso de reordenamiento político que se consolidó recientemente con la llegada del gobierno de Néstor Kirchner en mayo de 2003.

En el marco de este ciclo de protesta que invade las calles de la Argentina del nuevo milenio, se irá conformando un incipiente proceso de autonomización que

atraviesa distintos estratos de la estructura social. Las jornadas de diciembre de 2001, en un contexto de agudización de las contradicciones en el interior de las clases dominantes acerca de la alternativa al modelo de convertibilidad, van a potenciar este proceso. Al compás de la desestructuración de las relaciones sociales que provoca la crisis, distintos grupos, surgidos de diferentes clases sociales, ponen en cuestión sus lealtades esbozando un proceso de autonomía. Esta ruptura embrionaria de las formas concretas de opresión inherentes al sistema, permitió la emergencia de espacios de innovación política y social. Se dejó de esperar que el Estado, el patrón, el líder político o la autoridad resolvieran las necesidades de la población. Una parte 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 desocupados, los piqueteros, ocupaban las calles reivindicando trabajo y subsidios de desempleo, construyendo iniciativas autogestionadas en sus barrios.

En el territorio social estudiado, la autonomía y el ejercicio de nuevos grados de libertad se expresó como un avance por parte de algunos trabajadores sobre la gestión de la producción. Tal y como estaban siendo cuestionadas las autoridades en la sociedad, también lo serían las autoridades de algunas fábricas. Los patrones, al incumplir las relaciones salariales y abandonar la producción en un momento político de crisis general, pasarán también a ser cuestionados.

En suma, la crisis política constituyó una estructura de oportunidades políticas favorable para la expansión de las recuperaciones de empresas. Por una parte, constituyó un clima de desobediencia e inconformidad, que nutrió la posibilidad de desobedecer la decisión capitalista de abandonar la producción. Por otra, creó sensibilidad social para que las recuperaciones se difundieran; así, éstas empezaron a tener presencia en los medios de comunicación y pasaron a ser percibidas, positivamente, por buena parte de la sociedad. La crisis permitió que se relajaran los mecanismos de control social. La protesta social y la autonomización otorgaron protagonismo a nuevos sujetos que servirán de apoyo a la difusión del proceso. Así, también se logró la ayuda de actores inesperados anteriormente como, por ejemplo, sectores de la clase política y del sistema judicial.

#### **4. LAS LUCHAS DE LOS TRABAJADORES**

Esta iniciativa de las recuperaciones por parte de los trabajadores se nutrió de tendencias ya existentes en el conflicto obrero de la última década, pero también ha producido importantes novedades. Las recuperaciones tenían continuidad con las metas de la lucha obrera durante los 90, aunque han redefinido la forma de su realización: preservar la fuente de trabajo y luchar contra los despidos, significaba ahora asumir la dirección de la producción. Por otra parte, los salarios adeudados, el otro gran componente del conflicto laboral en el período, fueron uno de los desencadenantes de las reivindicaciones en las empresas en crisis. La



recuperación prolongaba así una estrategia de defensa: la lucha contra el proceso de vulneración de las relaciones salariales. No obstante, la trasciende al constituir nuevas relaciones de propiedad en el ámbito productivo.

En relación con las formas de lucha, se observan rupturas: mientras en los últimos diez años en el 5% de los conflictos laborales del país se realizaron ocupaciones de empresas, en la oleada de conflictos reciente, las ocupaciones aparecen en la mitad de los casos. Sin embargo, a pesar de este auge reciente, la ocupación ante casos de pérdida del empleo o de atrasos salariales ya estaba instalada entre el repertorio de la protesta. Dentro de los esquemas de la cultura obrera, la ocupación es una forma de lucha con cierta legitimidad ante casos extremos de incumplimiento de la relación laboral.

Por otra parte, el creciente debilitamiento de los sindicatos permitió a los trabajadores, mayores grados de autonomía frente a los líderes sindicales y posibilitó dinámicas innovadoras. En más de una ocasión, el proceso de recuperación es posible no sólo por la crisis de la autoridad del capitalista, sino también porque la otra gran autoridad de la vida fabril, el sindicato, estaba francamente debilitada. Los sindicatos perdieron peso durante los 90 por los cambios ya reseñados en el mercado de trabajo y porque la acomodación de buena parte de los dirigentes a las condiciones de la reestructuración erosionó su legitimidad ante las bases. En este período, se produjo la aparición de una nueva central de trabajadores alternativa a la Confederación General del Trabajo —la Central de Trabajadores Argentinos (CTA)— y comenzó el fin del monopolio sindical en la organización de la lucha económica de los trabajadores debido al desarrollo del movimiento piquetero. La gran ruptura con el marco de acción sindical precedente se produjo porque el sindicato, como institución, deja de ser la organización predominante en el conflicto laboral que acompaña a las recuperaciones. Su actitud habitual ha sido la de «no meterse», no aparecer o actuar ambiguamente. 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 falta de apoyo sindical estaba basada en temores como la pérdida de afiliados por el paso posible de asalariado a cooperativista en las recuperaciones; la pérdida de capacidad de negociación con la patronal y de posibilidades económicas de la quiebra; o simplemente la falta de visión de los sindicalistas, anclados en sus prácticas tradicionales.

Prácticamente ningún gremio de nivel nacional apoyó, al menos en un inicio, el proceso. No obstante, algunas de las seccionales de gremios como la Federación Gráfica Bonaerense, las seccionales Quilmes y La Matanza de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), Empleados de Comercio de Rosario o los ceramistas de Neuquén, tuvieron un comportamiento positivo frente al mismo. Recientemente, en 2004, la UOM nacional modificó sus estatutos para permitir la afiliación de trabajadores de empresas recuperadas.

A pesar de que el sindicato ha perdido poder como organización obrera, ha de señalarse que las tradiciones organizativas de los trabajadores se encuentran, como después veremos, presentes en estos conflictos. Algunas de las primeras recuperaciones nacen de una lucha en la que está presente la tradición sindical.



Con todo, su crisis favoreció el desarrollo de nuevos movimientos sociales entre los obreros industriales. La carencia de una forma organizativa que ofreciera a los trabajadores una estrategia eficaz en la defensa de sus intereses allanó el terreno para la constitución de los movimientos de empresas recuperadas.

## 5. EL PERFIL DEL CAPITAL

Para avanzar en el análisis de las empresas recuperadas es necesario considerar las particularidades que presentan las instalaciones productivas involucradas así como las identidades de sus trabajadores. Por lo que respecta a la primera cuestión, las recuperaciones afectan a los distintos sectores de la economía, aunque dos tercios de las empresas se concentran en el sector industrial. Esto se justifica por dos razones: por una parte, la crisis fue más profunda, los despidos más numerosos y la destrucción de capital más intensa, por otra, este sector es el que acumula mayor experiencia organizativa, particularmente sindical, por parte de los trabajadores.

La rama principal en la cual se producen las recuperaciones es la metalúrgica, con un cuarto de la totalidad de los casos. La siguen con menor importancia, alimentación y bebidas, textiles y calzados, gráficas y productos para la construcción (Lavaca, 2002). Si bien el fenómeno fue originariamente industrial, con el tiempo pasó a incorporar a distintos sectores de servicios, tales como salud, prensa, alimentación y educación. En líneas generales, podemos señalar que los empresarios desplazados en la mayoría de estos procesos fueron fracciones relativamente periféricas del capital. Esto favorece al proceso de recuperación al generar menos resistencia a su desarrollo. En general, las empresas eran, en su mayoría, pequeñas y medianas. En algunos casos, la recuperación viene precedida de errores de gestión que condujeron a la crisis terminal de la empresa y en otros, predominaron formas fraudulentas de cierre ante la imposibilidad de maximizar la ganancia.

Un elemento que caracteriza a estas unidades productivas es el fuerte proceso de reducción de la mano de obra empleada en el que estaban inmersas. Los procesos de recuperación ocurrieron no sólo en un contexto general de creciente desocupación, sino también en contextos más inmediatos de expulsión de mano de obra en las propias fábricas recuperadas. Las experiencias de estos trabajadores, que conocieron el despido y el posterior destino de sus propios compañeros, facilitaron la toma de conciencia sobre las consecuencias sociales del desempleo.

## 6. EL PERFIL DE LOS TRABAJADORES

En cuanto a la composición social de los integrantes de nuestro universo y sus particularidades en relación con la fuerza de trabajo en su conjunto, podemos plantearnos la pregunta de si existe alguna particularidad en estos trabajadores que los impulse a involucrarse en las recuperaciones. Con tal objeto recurriremos a los datos de nuestro trabajo de campo en la Ciudad de Buenos Aires.

En primer lugar, debe señalarse que en la recuperación no participan todos los asalariados de la empresa. En promedio, se implican menos de la mitad. Las razones para no sumarse son heterogéneas. Entre los motivos aducidos, se encuentran la falta de confianza en la posibilidad de la recuperación, el desánimo, la obtención de otro trabajo, la jubilación o el «compromiso con la patronal».

La casi totalidad de los asalariados eran empleados en «blanco» y con estabilidad. Esta condición de asalariados estables dificultó su despido. Los asalariados no registrados fueron, por su menor costo, las primeras víctimas de los recortes de personal. Los asalariados estables tendieron a permanecer en la empresa con la intención de cobrar sus salarios atrasados. Es este grupo estable de la clase trabajadora, víctima de un proceso de precarización o inestabilización, el que tendrá mayor presencia en las recuperaciones. Se trata de una población levemente más envejecida, que el conjunto de los asalariados y con importantes niveles de antigüedad. La antigüedad y la estabilidad constituyen dos elementos que favorecen la existencia y el desarrollo de solidaridades en el interior de la empresa. Se trata de personas que desde hacía tiempo compartían parte de su vida y el tamaño limitado de las empresas fomentaba las relaciones cara a cara y las redes sobre las que se apoyará la recuperación. Más allá de sus diferencias, la amenaza percibida colectivamente de perder «el trabajo» tendía a homogenizarlos. Estos trabajadores son, en su gran mayoría, los principales sostenes económicos de sus hogares, así que preservar su empleo significaba no sólo defender su identidad sino la de toda su familia; en otras palabras, representaba poder «llevar el pan dignamente a la familia».

El proceso de lucha que derivó en la recuperación significó, en muchas empresas, la retirada de aquellos trabajadores que realizaban tareas de gerencia y, en menor medida, de administración. En especial tendieron a implicarse más aquellos asalariados con menor calificación y, por tanto, con menores oportunidades de conseguir otro empleo. La estructura actual de las empresas posee así un carácter fuertemente obrero. Son estos trabajadores los que han tenido que realizar diferentes tareas para compensar la ausencia de cuadros gerenciales y administrativos. De este modo, un 72% de los trabajadores realizan en la actualidad tareas que no efectuaban en la empresa anterior. Otro elemento importante a tener en cuenta es su experiencia previa en organizaciones sociales y conflictos colectivos. Esta experiencia abunda entre quienes dirigen el proceso de recuperación en el interior de la empresa.

## 7. LA LUCHA

El conflicto se inicia con la decisión de los trabajadores de oponer resistencia al incumplimiento de la relación salarial por el patrón. El motivo principal es el atraso en el pago de salarios. Este 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 deuda laboral. Otro problema que origina el conflicto es la inestabilidad laboral: suspensiones y reducciones de horario eran moneda corriente. Todos

estos procesos en algunas firmas conducían a que los trabajadores percibieran el cierre de las mismas como probable y, en ocasiones, casi inevitable.

Por otra parte, en la mayoría de las empresas la función directiva del patrón se encontraba en crisis, enfrentándose con distinta intensidad, a procesos avanzados de desaparición: concursos preventivos, quiebras y abandono del patrón son las formas que esta crisis asume. Otro elemento desencadenante del proceso fue el vaciamiento deliberado de la empresa por la patronal. El vaciamiento o cierre fraudulento fue una práctica frecuente en el período que generaba indignación moral en los trabajadores, lo cual llevaba a dar mayor impulso al conflicto. Esta acción del empresario es percibida como «intolerable», dando lugar a acciones de resistencia por quienes habían creído en las promesas patronales de que «había que ponerle el hombro a la empresa». 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 cierre de la empresa con los menores costos es la alternativa 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 misma 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 recuperación, estos asalariados estables, inestabilizados por la crisis, encontraron la forma de defender su identidad laboral, aunque debiendo abandonar para ello su condición asalariada.

## 8. PROMOTORES

La recuperación como estrategia no surgió espontáneamente de los trabajadores, sino de su articulación con otros actores. La pérdida del puesto de trabajo era vivida como una realidad injusta por los trabajadores, 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 clave de los diversos grupos de *promotores u organizadores*.

Los trabajadores buscaban una salida a su situación conociendo de antemano algunas experiencias de recuperación desarrolladas en otros lugares. Se encontraban en una situación de búsqueda de alternativas para resolver su situación de desempleo previsible. La recuperación no siempre fue el objetivo inicial. Muchas veces, la lucha por cobrar la indemnización o los salarios atrasados constituyó el punto de partida. Es más, en ocasiones la toma de las fábricas no suponía inicialmente una estrategia de recuperación, sólo significaba una forma de lucha asociada a la cultura obrera como medida 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 razona-

ble y creíble, probablemente los trabajadores habrían aceptado. En suma, en el inicio no se trata de trabajar sin patrón, sino de trabajar; esto marca el desarrollo de todo el conflicto.

En esta situación de indeterminación, aparecen los promotores o «instigadores» de recuperaciones, muchas veces inesperadamente. Ellos cuentan con información que ponen a disposición del colectivo de trabajadores y ofrecen alternativas basadas en su participación en experiencias previas. En nuestra investigación de la Ciudad de Buenos Aires, encontramos que la «idea» de que es posible autogestionar la empresa y de cómo hacerlo les es sugerida a los trabajadores por actores externos en el 90% de las recuperaciones. Los promotores mayoritarios son los movimientos de empresas recuperadas y, en menor medida, de funcionarios del Estado y gobierno, sindicatos y partidos políticos de izquierda, entre otros.

Pero la participación de actores externos a las empresas no se limitó a sugerir la alternativa de ponerla a producir por sus trabajadores, sino que participaron con diversos grados de intensidad en la planificación de la estrategia a seguir. En ocasiones, cuadros originariamente no pertenecientes al colectivo laboral tienden a dirigir el proceso, incorporándose a la empresa como mandos. En otros casos, la propia ocupación es una acción concertada desde el comienzo por los promotores junto a los trabajadores. En muchas ocasiones, como después analizaremos, los trabajadores no se hubieran animado a tomar la empresa sin la acción e intervención de cuadros externos. También existieron casos en los que estructuras políticas o sindicales, que previamente formaban parte de la plantilla, cumplen esta función.

En la mayoría de las empresas, esta colaboración de los promotores proporciona un soporte que se compone de un *know how*, realización de gestiones judiciales y políticas para las empresas, fuerza de apoyo para movilizaciones, y apoyo material de diverso tipo. Los promotores serán mediadores de las empresas recuperadas entre sí, y de éstas con el Estado y otras organizaciones. Ante la carencia de cuadros en las empresas, o su dedicación exclusiva a los problemas productivos, cumplirán el papel de dirigentes de las empresas recuperadas.

Por otra parte, los promotores, en su articulación con los trabajadores, han facilitado el proceso al conseguir cambios legales y políticos. Entre estos podemos señalar la modificación parcial de la ley de quiebras, que permite al juez determinar que la empresa continúe funcionando temporalmente hasta la realización del remate, cediendo la administración a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo. Otro cambio jurídico central ha sido la elaboración de las denominadas «leyes de expropiación»: en éstas el Estado local declara de utilidad pública el inmueble de la empresa por dos años, expropiándose de forma definitiva la marca, patentes y la maquinaria hasta un monto determinado y luego se otorgan en comodato o préstamo de uso a la cooperativa de trabajo. A través de estas estrategias legales, en especial a través de las leyes de expropiación, los movimientos van a constituir una estructura de oportunidades políticas más favorable para el desarrollo del proceso al facilitar que los trabajadores accedan a la tenencia legal de las empresas.

La importancia de los promotores fue muy destacada, pero en el seno de los colectivos de trabajadores también existían recursos que nutrían la decisión de emprender la recuperación. En primer lugar, se apoyan en las redes sociales pre-existentes que suponían un fuerte apoyo de clase. En segundo lugar, encontraron soporte en la acumulación de recursos intelectuales adquirida en años de producción y lucha en el interior de la empresa. No obstante, estos recursos no bastan para llevar adelante el proceso de recuperación y todo el conjunto de recursos morales, intelectuales y, en ocasiones, materiales que proviene de sujetos externos fue determinante. Con todo, la escasez de recursos de los promotores explica también una parte de los límites en la difusión del proceso. Así, cuando existe un promotor importante se potencia fuertemente su desarrollo. Pero en líneas generales a escala nacional, y muchas veces en el ámbito local, la escasez de cuadros de los movimientos de recuperación produce que estos no logren abarcar toda la demanda de «asesoramiento» existente.

## 9. LAS FORMAS DE LUCHA: ACCIÓN DIRECTA Y OCUPACIÓN

Los instrumentos de lucha se refieren a las medidas de acción que un sujeto instrumentaliza contra otro en el contexto de un conflicto. Como señala Juan Carlos Marín (1973), el contenido de un instrumento de lucha sólo se puede desentrañar cuando comprendemos el contexto social que lo utiliza, ¿quién y para qué lo usa? Así, para determinar si un conflicto es «ofensivo o defensivo», debemos conocer cuáles son sus metas: apropiarse de un objeto o defenderlo. Para entender su contenido social debemos conocer qué intereses y qué sujetos articulan la «forma de lucha». Así por ejemplo, un corte de ruta puede ser una lucha de empresarios que reclaman la defensa de sus privilegios o de una comunidad entera que se niega a desaparecer y reivindica el cambio en la política económica.

Por otra parte, los instrumentos de confrontación difieren según su inscripción en las normas legales. Las acciones pueden ser *indirectas o directas*. Las acciones indirectas, institucionales o convencionales son aquellas a través de las cuales los actores sociales procuran lograr sus objetivos mediante el uso de los canales institucionales. El sufragio ciudadano, las leyes y los decretos, los fallos judiciales y las huelgas y movilizaciones populares, cuando ocurren dentro de la ley o de lo socialmente aceptable, responden a la lógica de las acciones indirectas o convencionales.

Cuando se sobrepasan los canales institucionales para moverse por fuera de ellos, por ejemplo, al ocupar una fábrica o cortar la ruta, se entra en el territorio de la acción directa. Cuando esto ocurre, una relación de dominación es puesta en crisis, la obediencia que previsiblemente se espera de todo ciudadano hacia la ley y las normas en general no se realiza. Se enfrenta el problema en forma directa, sin la mediación de las normas imperantes en la sociedad. Emerge así la desobediencia a los modos institucionales o convencionales de expresar los conflictos.

«La acción directa tiende a emerger ante la ausencia de percepción de otras alternativas para una identidad de reclamar por sus intereses en el marco normativo del orden social preestablecido. En nuestro caso de estudio, el asalariado mundo de su moral del trabajo, encuentra en crisis sus condiciones materiales de reproducción. Para estos trabajadores, reproducir su identidad social pasa a presuponer redefinirla. Si la normativa preexistente obstaculiza su existencia, la única alternativa es transgredirla. La moral del trabajo, la valorización de la actividad laboral como elemento estructurante de su identidad, rompe el encierro del apego a lo estatuido, entrando en contradicción práctica con la moral de la propiedad. De complementarias, se convierten en contradictorias. Antes, trabajar suponía el respeto a la propiedad del empresario y a su autoridad. Ahora, el capital al vulnerar la relación salarial deteriora las condiciones de legitimidad de su autoridad. Trabajar pasa a presuponer alterar las relaciones de posesión del espacio productivo. Legitimidad y legalidad se distancian, emergiendo la acción directa como mecanismo de resolución de la tensión. Esta brota como gesto de desobediencia práctica, como resistencia frente a la muerte social anunciada de su identidad. La ley, cristalización de relaciones de fuerzas pasadas, muestra señales de agotamiento para procesar el conflicto. La acción directa se nutre y expresa la crisis de la institucionalidad preexistente en el territorio específico de la producción y en el de la sociedad en general. La toma emerge como la forma eficaz de asumir en los hechos el espacio de la fábrica, evitando su vaciamiento, permitiendo reiniciar la producción y conformando una nueva relación de fuerzas. Una gran cantidad de otras acciones ejemplifican este proceso. Entre otras podemos nombrar, ocupar edificios públicos, escraches<sup>4</sup>, amenazar con acciones sobre objetos o personas, enfrentamiento físico con la policía o recuperación por la fuerza de maquinas que habían sido sacadas de la fábrica.

La acción directa como forma extrema de desobediencia debe romper con la inercia, con la pasividad de las acciones convencionales, debe desafiar la ideología dominante y el miedo a las posibles consecuencias legales. Esto es así porque en los hechos no sólo se está desobedeciendo a una autoridad en particular, sino también se está rompiendo con los modos preestablecidos de canalización de los conflictos. Así, en más de un caso la toma no se produce o se demora su realización porque a los trabajadores les parece «incorrecto» tomar la empresa o temen las posibles consecuencias legales de su realización. Otras veces, son los cuadros promotores quienes encabezan la toma de la fábrica, legitimando la acción y atreviéndose donde los obreros por sí solos no llegaban. Las debilidades para afrontar la toma es superada por la acción de estos cuadros. En una fábrica hoy recuperada, los obreros no se animaban a romper la puerta para tomar la planta y cuando llegó el dirigente del movimiento y lo hizo, entonces todos entraron. Horas después, durante el almuerzo llega la policía con el dueño para constatar

---

<sup>4</sup> Los escraches consisten en la presencia ruidosa de los afectados en la sede de la organización o la empresa que ha provocado la queja y el conflicto. El ruido, los golpes en las puertas y la permanencia en el lugar son típicos de esta forma de manifestación.



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 cual a su máquina como si fuera un día normal de trabajo.

En líneas generales, podemos señalar que el recurso a la acción directa tiene un doble uso. Por un lado, a veces en sí misma expresa la forma inicial de apropiación de las fábricas a través de la toma, en esta dirección se asemeja al «No pidas. Tómalo» que convoca a la militancia antiglobalización en diferentes latitudes. En otras ocasiones, es un arma para la negociación. La acción directa constituye una nueva relación de fuerzas, pero, una vez constituida ésta, se subordina al principio de realidad y se usa para obtener una meta concreta, por ejemplo, otorgar cobertura legal al proceso de recuperación en vista a conseguir una ley de expropiación o un acuerdo judicial. La acción directa no es así un fin sino un medio. Como ejemplo en este sentido podemos relatar una anécdota: tras el desalojo de la Clínica Fénix, un conjunto de trabajadores y militantes del movimiento estaban cerca de la puerta custodiada por la policía. Reclamaban pacíficamente la retirada de las fuerzas. Un primer intento de reingresar por la fuerza había fracasado por la acción policial. Una persona del movimiento se acercó al dirigente y le informó de que el señor de traje y corbata que miraba los hechos a pocos metros era un importante funcionario del Ministerio del Interior. Entonces el dirigente comenzó a gritar y empujar a los policías generando una pequeña trifulca e incidentes, frente a esta reacción, el funcionario del Ministerio se acercó corriendo y le dijo que le quería hablar. Todo se tranquilizó rápidamente y se empezó a pactar un acuerdo que permitiese el reingreso de los trabajadores a la clínica con la mediación en el conflicto de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación.

La acción directa, cuando logra su cometido, constituye una *obediencia anticipada*, suma y anuda voluntades en torno a su desarrollo. Como señala la literatura de los movimientos sociales, las tácticas disruptivas suelen otorgar mayor eficacia a un movimiento cuando un grupo tiene pocos recursos para usar los canales convencionales (Tarrow, 1994). Su fuerza radica en la dislocación del orden previo que ocasiona, la molestia que produce a quienes la reciben, su carácter disruptivo e imprevisible, la emoción de quienes la ejercen.

Cuando una acción directa se instala con «éxito» inicial, tiende a reproducirse y amplificarse fuera de su contexto social. El orden social tiende a institucionalizar las formas de lucha frenando su carácter disruptivo, tornándolas previsibles, ordenando e incluso estableciendo las condiciones y contenidos posibles. La dinámica del conflicto con los aprendizajes, innovaciones y negociaciones que establecen quienes protagonizan la lucha conduce a modificar las formas de ésta. Una acción directa prolongada tiende a perder efecto por la rutina, una de las alternativas a la cual tiende este proceso es que el instrumento pase a institucionalizarse. Como después veremos, también las «recuperaciones» han tendido a ser institucionalizadas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Así, en otros momentos históricos, la huelga fue institucionalizada. En tal sentido, consúltese Charles Tilly (2000).



En nuestro estudio, la toma u ocupación se nos presentaba como la forma de lucha paradigmática del proceso. La toma representa una relación de control de un espacio alterando las relaciones jurídicas de propiedad parcial o totalmente. Es una forma de lucha potencialmente abierta. Al contrario que en la huelga, en la que sólo los asalariados pueden participar, en la toma todos pueden potencialmente involucrarse. Por otra parte, como ya señalamos, transita el territorio de la acción directa. Esto le otorga la apariencia de una medida «ofensiva» o «radical».

Pese a que muchas veces se tiende a asimilar los procesos de «recuperación» con el momento de la ocupación o la toma, estos no son exactamente homologables. La *ocupación* o toma en sentido estricto lleva a apropiarse de una unidad productiva encontrando oposición en esta acción. Esta medida tiene un peso importante entre las empresas recuperadas, pero no es dominante. Menos de la mitad del conjunto de recuperadas fueron tomadas (Fajn, 2003, Rebón, 2004). En algunos casos, la toma pudo implicar la convivencia con el empresario durante un lapso de tiempo, asumiendo un carácter parcial y transformándose posteriormente en conflicto total. La ocupación tiene una función central desde el inicio: controlar la planta con el objeto de evitar su vaciamiento. Tomar como rehén a la unidad productiva da una mejor posición para negociar con empresarios, jueces y gobierno; además, en los hechos constituye la forma inicial de posesión de facto sobre la empresa. Por último, es también una forma simbólicamente impactante de dar visibilidad a un problema social.

Una alternativa a la toma, que aparece en nuestros casos estudiados, es lo que hemos denominado *permanencia consensuada*. En ella, 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 pacta la permanencia de los trabajadores dentro de la unidad productiva. Desde nuestra óptica, representa el nivel más bajo de conflictividad e ilustra bien la no correspondencia entre «recuperación» y «toma». Asimismo, nos marca un proceso embrionario de institucionalización de la «ocupación», muchas de las cuales sientan jurisprudencia, acerca de cómo se puede «permanecer» en la empresa sin violentar las normas vigentes.

Por otro lado, una última forma alternativa a la toma es la de la *permanencia* de hecho en la empresa, ante el abandono o desaparición del patrón. En estos casos, tampoco se ocupa por la fuerza un espacio venciendo la resistencia del patrón, sino que se continúa «concurriendo» al lugar de trabajo. Este caso se produce cuando fue el empresario quien abandonó su fábrica y sus trabajadores. Los trabajadores no ocupan, sino que continúan 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 no es la forma mayoritaria, algunas empresas ocupadas comenzaron a partir de una permanencia que, luego, fue transformándose en ocupación al desencadenarse un proceso de respuesta-resistencia por parte del patrón o del Estado.

## 10. 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, el objetivo principal pasa a ser la supervivencia de la empresa, poder funcionar como una iniciativa económicamente productiva. El conflicto tiene dos frentes de acción íntimamente articulados que siempre están presentes. 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. Por otro lado, se afronta la necesidad de poner en marcha la instalación productiva y, se quiera o no, competir en el mercado capitalista.

La *lucha por la tenencia* y la *lucha por la producción* son dos caras de la misma moneda. Cuando se logra la tenencia, construir o reconstruir la empresa pasa a ser el objetivo central. Ser un actor económico es el paso posterior a ser un actor jurídico-social. En las empresas con 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 que asume la crisis al interior de cada empresa condiciona la forma del conflicto por «recuperar» la empresa.

Desobedecer al destino forzado del desempleo ha sido la característica de todas las experiencias de recuperación, pero, como hemos visto, asume formas diferentes. En unos casos, presupuso la desobediencia y confrontación con el patrón, expresada casi siempre en la acción directa. En otros, ésta no hizo falta, ya que acciones convencionales traducidas oportunamente en acuerdos con la administración judicial o los patrones la evitaron. Como hemos mostrado en nuestra investigación *Desobedeciendo al Desempleo* (2004), estas situaciones se nutren de puntos de partidas diferentes.

Las quiebras y cierres dan origen a situaciones de baja conflictividad, donde las acciones convencionales tienden a predominar. Las empresas de estas características tienden a encontrar en los momentos iniciales unas circunstancias en las que la figura del patrón de la empresa está «desdibujada» ya sea porque la posesión pasó al terreno judicial o porque el capitalista directamente abandonó la empresa. De este modo, los trabajadores encuentran menor resistencia a sus reclamos que si tuvieran que enfrentarse directamente con el propietario. El conflicto por la empresa adquiere una forma más atenuada. En cambio, cuando la figura del patrón está presente, la resolución es más difícil y la acción directa tiende a predominar. Es más, solo comienza a resolverse cuando se llega al momento de la quiebra, el cual facilita el consenso en las formas de tenencia. Por otra parte, la presencia en los procesos de recuperación de empleados ligados a la función de dirección del capital —gerentes y capataces— va a ser más frecuente en las empresas del primer tipo —donde desaparece el empresario— dado que, se reducen las contradicciones más agudas que estos trabajadores tienen al encontrarse cerca de la dirección de la empresa.

También incide en la intensidad del conflicto la magnitud de los bienes en juego. La resistencia es más enconada cuando la recuperación afecta a sectores del gran capital. Este es el caso de la empresa Zanón, una importante productora de cerámica situada en Neuquén, o Gatic, una de las principales textiles del país. En suma, la intensidad del conflicto depende de los intereses que se confronten.

## 11. ESTRATEGIA

Los distintos promotores y organizadores sugirieron a los trabajadores diferentes alternativas al problema de qué hacer ante la situación que da origen al conflicto. El proceso parte con una fuerte dimensión jurídica, que se expresa en dos campos de gran importancia legal. Por una parte, aparece todo el proceso de cierre de la empresa, con la necesidad de resolver las cuestiones de acreedores y de situación de quiebra. Por otra parte, surge el litigio en torno a la propiedad de la empresa cuando se produce la ocupación de los trabajadores. Por estas razones, los destinatarios de las acciones de los trabajadores serán, en muchas ocasiones, más los jueces que administran la quiebra o intentan efectuar el desalojo, que el propio patrón. La lucha por obtener una cobertura legal es un eje central para el éxito del proceso, su ausencia implica riesgo de desalojo y dificulta el funcionamiento productivo. Aquellas experiencias de recuperación que encontraron mejores salidas provisionales en relación con la tenencia legal se difundieron con mayor intensidad.

Las estrategias —y su viabilidad— fueron el resultado de la innovación del proceso de recuperación desde sus primeros años y de la experiencia acumulada que fueron adquiriendo los promotores. No existían estrategias predeterminadas, sino que fueron fruto de un método de *ensayo y error*, de una acumulación de saber, y también de poder político y social que pudiera dotarlas de 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 el juez para luego buscar su expropiación temporal. Las distintas formas de arreglo judicial o con el patrón son formas más precarias que la medida más determinante que supone la expropiación, 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. Cuando la situación de partida no es la quiebra, se la busca para poder solicitar la continuidad judicial o un arreglo judicial informal y luego la expropiación. Reemprender la producción es un paso que conviene iniciar lo más pronto posible. La elección de la cooperativa de trabajo como forma de organización no presupone una concepción cooperativista inicial, sino que su elección se debe a que era la forma jurídica preexistente que mejor se adaptaba a los fines perseguidos. De hecho, en algunos casos se utilizaron otras formas jurídicas. No obstante, más allá de ciertas estrategias generales, cada caso tiene su particularidad y adquiere forma propia. En las jurisdicciones donde las autoridades no han aprobado la sanción de la ley de expropiación, el camino que

se ha tendido a seguir es el arrendamiento de la empresa o la compra de la quiebra. En esta última dirección, los trabajadores reciben préstamos y subsidios de terceros, y en ocasiones utilizan las acreencias laborales como parte de pago.

## 12. ESTADO, GOBIERNO Y POLÍTICA

El Estado ha sido también uno de los ámbitos en que se ha expresado esta lucha de las recuperaciones. Poder ejecutivo, legislativo y judicial se han posicionado de modo diferente tanto internamente como entre los diferentes poderes y han mostrando actitudes muy diferentes que han variado dependiendo de sus atribuciones, competencias, predisposiciones y facciones.

En cuanto al poder judicial, su actuación ha dependido de la predisposición particular del juez, así como de la capacidad de los trabajadores y de los empresarios para presionar, y de la intervención del poder político. Como ya hemos señalado, en el mejor de los casos han otorgado un usufructo transitorio. Razón por la cual, la búsqueda de una salida política ha sido un elemento central.

Respecto a los poderes ejecutivo y legislativo locales, al ser los encargados de dar una salida política al proceso, han tenido una importancia crucial para su desarrollo. En la Ciudad de Buenos Aires, los apoyos a las recuperaciones fueron notables. Más aún, en este distrito, en noviembre de 2004, las empresas beneficiadas con la expropiación temporal reciben la expropiación definitiva, transfiriéndose la propiedad inmueble con condiciones crediticias favorables. También en las provincias de Buenos Aires, Río Negro y Entre Ríos, entre otros distritos, varias recuperaciones encontraron apoyos de los gobiernos provinciales. Por el contrario, La Rioja, Neuquén y Santa Fe son provincias donde el proceso encontró más oposición gubernamental. No obstante, en todos los distritos el apoyo y oposición varió según segmentos del poder local. Por ejemplo, en el mismo poder ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires algunas secretarías y direcciones fueron más proclives al proceso. Por otra parte, en otros lugares, diversos municipios apoyaron las recuperaciones como formas de reactivar la zona, en ocasiones con la oposición de los ejecutivos provinciales.

Las razones para el apoyo y la buena recepción por parte de ciertos gobiernos provinciales debemos encontrarlas en diversos elementos. Con la crisis, se abren desde el Estado un conjunto de oportunidades políticas que favorecen el desarrollo y expansión del movimiento. La política de expropiaciones se impulsa en este contexto. A mediados de 2004, en la Ciudad de Buenos Aires se habían sancionado 13 expropiaciones, en la provincia de Buenos Aires, el otro distrito donde la expropiación se impuso como salida legal, existían 26 leyes promulgadas y 13 con media sanción. La primera expropiación se produce en el año 2000 en la Provincia de Buenos Aires, y tiene como objeto a la Cooperativa Unión y Fuerza de Avellaneda. La agudización de la crisis va a difundir esta forma legal en la provincia y en la Ciudad de Buenos Aires.

En contextos locales con situaciones de crisis política profunda, los gobiernos trataron de paliar su debilidad buscando apoyos y se tornaron más permea-

bles con los procesos de recuperación, que no eran políticamente costosos y que, hipotéticamente, podían beneficiarlos. La crisis de legitimidad inhibía al gobierno de usar la represión contra un movimiento con alta aceptación social, que luchaba por conservar el trabajo en un contexto de fuerte desempleo. La opción de la represión, si bien en ocasiones fue usada, se debió más a estrategias judiciales que políticas. Las expropiaciones no encontraron una fuerte oposición, pero tampoco grandes apoyos. En la mayoría de los procesos de recuperación, los trabajadores no cuestionaban al Estado, más bien pedían su protección y apoyo. Además, las empresas expropiadas estaban en su mayoría en quiebra, razón por la cual no generaban gran resistencia por parte de los acreedores, convencidos de que difícilmente terminarían cobrando. Además, el costo para el Estado era, al menos por un período, nulo, dado que hasta mediados de 2004 no se había hecho efectivo el pago por las expropiaciones. Sumados todos estos factores, las recuperaciones de empresas podían ser presentadas como una estrategia de reactivación económica en un contexto de depresión. Para algunos políticos suponían alternativas poco costosas de construcción de base social, establecimiento de relaciones políticas, devolución de favores y mejora de la imagen pública. De este modo, el día de la inauguración de la empresa recuperada, ha sido frecuente ver a políticos acudir a fotografiarse junto a los trabajadores. Por otra parte, para muchos cuadros políticos, principalmente en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, sus historias políticas los llevaban, por razones morales y políticas, a considerar con simpatía al movimiento.

Pero, más allá de sus intenciones originales, el apoyo por parte de los políticos fue también un mecanismo de control y gestión de la conflictividad. En la práctica, fomentó algunas estrategias en el proceso de recuperación e inhibió otras. Impuso, por ejemplo, que las cooperativas fueran el camino mayoritario a seguir, dejando de lado otras alternativas más comprometidas políticamente, como la estatización con control obrero. Además, fomentó un proceso de institucionalización al encauzarlo en marcos legales y dirigir a los trabajadores hacia el cumplimiento de la normativa vigente, usando como figura jurídica de su recuperación la vía de la cooperativa de trabajo.

La relación del gobierno nacional con las recuperaciones fue más ambigua. Durante la presidencia de Eduardo Duhalde, el apoyo es limitado y focalizado a algunas empresas afines. Con la gestión de Néstor Kirchner, desde el Estado Nacional se reconoció públicamente la legitimidad y relevancia de las empresas recuperadas. No obstante, la realidad de los hechos no se correspondió con las expectativas inicialmente generadas, aunque se registren ciertos cambios.

Tal vez el elemento más importante como política del gobierno nacional es la creación de un programa destinado específicamente a las fábricas recuperadas: nos referimos al Programa de Trabajo Autogestionado, dependiente de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo. El programa provee asesoramiento laboral, legal y organizativo, así como apoyo técnico y económico no reembolsable para la implementación de proyectos. En el primer año de funcionamiento, 61 empresas habían sido beneficiarias con un monto de alrededor \$1.850.000.

Además, el gobierno nacional ha gestionado discrecionalmente apoyo para algunas empresas. Un ejemplo en este sentido, lo encontramos en la empresa cogestionada, con participación minoritaria de los trabajadores, Pauny SA. (Ex Zanello). Esta fábrica de tractores y maquinaria agrícola, fue autorizada para funcionar como terminal automotriz y el Banco Nación le otorgó 25 millones de pesos en asistencia financiera para cancelar la quiebra de la firma y poder contar con un capital de trabajo.

Con todo, la actuación del gobierno en los conflictos ha sido ambigua: en algunos, ha apoyado la recuperación, mientras que en otros, ha sido más favorable a los empresarios obstaculizando la acción de los trabajadores. Por último, en algún caso no ha actuado con suficiente decisión para evitar la represión policial. Tres casos durante 2004 podrían ejemplificar estas diferentes actitudes. En el conflicto de la clínica Fénix, la Secretaría de Derechos Humanos actuó de garante para que los trabajadores pudieran reingresar al sanatorio tras el desalojo policial. En cambio, en el caso de Gatic, la actuación del gobierno nacional por momentos favoreció al empresario y dificultó la iniciativa de los trabajadores. Por último, empleados de una centenaria farmacia del Microcentro, la Franco Inglesa, fueron desalojados por la policía mientras intentaban continuar con el funcionamiento de la empresa. En este último caso, el gobierno postergó por unas horas el desalojo judicial, pero no intervino para evitarlo.

Las reivindicaciones de una ley de expropiación definitiva no han encontrado eco favorable en el gobierno. De este modo, la suerte de varias empresas recuperadas queda sujeta a la voluntad del gobierno local, la discrecionalidad de los jueces o los avatares de cada proceso. Esta situación da lugar a que casi dos años después de su asunción y del reconocimiento público a las empresas recuperadas, trabajadores de varias cooperativas sufran la represión, como en los casos de Gatic-Pigué, la Farmacia Franco Inglesa, el Hotel Nogaró en San Juan o la Clínica Ados en La Rioja. En suma, más allá de algunos gestos positivos, sea por desidia o por falta de convicción, la recuperación no se ha configurado como política de Estado.

### 13. LA FUERZA DEL TRABAJO

La recuperación de empresas ha sido posible por la lucha y organización de los trabajadores, sin embargo, una vez que se ha extendido su conocimiento permite que, más recientemente, otros trabajadores no tengan que llegar a tales extremos de conflictividad para recuperar la empresa. De algún modo, utilizan los beneficios obtenidos por la lucha de otros: el momento del ciclo de la protesta los transforma en una especie de *Free Riders* que aprovechan el esfuerzo de los *madrugadores* o primeros casos, en los que se demostró la factibilidad de la experiencia. La acción directa deja así lugar a la acción convencional, se institucionaliza parcialmente el proceso y se atenúa la distancia entre legalidad y legitimidad. Bajo ciertos requisitos, el juez puede otorgar la tenencia o la legislación, puede crear una ley de expropiación para los trabajadores sin necesidad de llegar



a la acción directa. No obstante, dado que sigue sin existir una formalización legal plena y unívoca y que, cada caso, queda sujeto a la discrecionalidad de jueces y legisladores o a los avatares del contexto político, la acción directa no se descarta como estrategia y puede seguir apareciendo en los procesos de recuperación. En suma, la acción directa es un mecanismo central, aunque no excluyente, en la génesis y desarrollo de estos procesos de cambio social.

En la recuperación, se encontraron distintos sectores sociales cuyas identidades se vieron alteradas a lo largo de la crisis. Para las fracciones asalariadas estables que sostenían el proceso, la recuperación representa la defensa del empleo, aun a costa de transformar el carácter de éste, pues para seguir siendo ocupados, dejaron de ser asalariados y pasaron a «dirigir» la empresa. Aun con esto, los trabajadores buscaban preservar una identidad laboral que había entrado en un proceso de descomposición. Como sugiere la investigación de María Inés Fernández Álvarez (2004), no se trataba sólo de la obtención de condiciones de vida, sino también lograr mantener la «dignidad del trabajo». En los testimonios de los trabajadores, registramos su valoración frente a otras alternativas como cartonear, convertirse en piqueteros, vivir del Estado o del robo. El trabajo es concebido como la dignidad: *«El trabajo forma parte de la dignidad de cada ser humano. Eso es el trabajo, se pierde el trabajo y automáticamente se pierde la dignidad.»* Estas representaciones nutren los discursos que legitiman sus acciones. Un trabajador cerraba su intervención en un congreso de fábricas recuperadas con las siguientes palabras: *«sin trabajo no somos nadie por eso hay que luchar y luchar.»*

La lucha de los obreros de las empresas recuperadas por el «trabajo digno», uno de los valores más preciados en los momentos de crisis en la sociedad argentina, les hizo recoger la solidaridad de muchos otros movimientos que vieron en ellos a los protagonistas de una desobediencia a la condena del desempleo que se extendía por todo el país. Las fábricas y empresas recuperadas eran vividas, por muchos, como la necesidad de «recuperar un país» que ya no existía.

Las asambleas y capas medias, que peleaban en las calles por un reordenamiento político y contra su pauperización, encontraron en las empresas recuperadas un aliado, que en el contexto post 19 y 20 de diciembre era asimilado a su propia lucha. «Los trabajadores conduciendo la producción» poseen una particular fuerza ideológica en los sectores medios e ilustrados de la ciudad. Los piqueteros, encontraron en estos trabajadores un grupo que les permitía ampliar su campo de alianzas, al mismo tiempo que los emparentaba con sus orígenes obreros y con su lucha originaria: el trabajo. Para militantes radicales de los países centrales, las fábricas sin patrones representaban un hecho que los convocaba moralmente, una muestra de que sus deseos militantes de una alternativa al capitalismo globalizado eran posibles.



## 14. CONCLUSIONES

En la actualidad, el cierre del marco de depresión económica y crisis política, plantea desafíos al desarrollo futuro del proceso. Esta nueva etapa es también la de la recuperación de la rentabilidad capitalista de la producción; lo que antes se abandonaba ahora empieza a ser deseado. ¿Hemos alcanzado, entonces, la saturación del proceso? Aunque nuevas recuperaciones avanzan en diferentes unidades productivas, el ciclo ha entrado claramente en su fase descendente, anunciando su cierre. Las nuevas recuperaciones se enfrentan a obstáculos: la mayor facilidad para obtener otro trabajo por parte de los asalariados, en especial los más calificados; la pérdida de peso de antiguos aliados, como el movimiento asambleario, por ejemplo, o el cambio de otros, como parte de la clase política; y la aparición de nuevos capitalistas dispuestos a «recuperar la empresa». En este último sentido, se incrementa el riesgo de que distintos capitalistas intenten «recuperar» empresas recuperadas.

En este marco, más allá de los cambios reseñados, la difusión de la experiencia hace que la recuperación se pueda seguir expandiendo a casos puntuales de empresas en crisis, que al conocer la herramienta intentan enfrentar la perspectiva de cierre con la recuperación. En particular, en ramas y regiones donde la recuperación económica es menos marcada.

Más allá de los desafíos que encuentra el desarrollo de la experiencia ante la nueva etapa, no podemos soslayar que estas empresas han constituido para sus trabajadores fuentes de trabajo sostenibles; mucho más equitativas y democráticas que las empresas bajo patrón que les precedieron. Por otra parte, los trabajadores que transformaron su espacio productivo se han transformado a sí mismos, enriqueciendo su subjetividad, ampliando su experiencia organizativa, productiva y de lucha.

Más aún, han esbozado un camino que deja su huella en la cultura obrera. La *recuperación* se incorpora a la caja de herramientas de los asalariados, pasando a ser parte de su repertorio de lucha. Por una parte, se incorpora a su lucha sindical. En la actualidad, ante más de un intento patronal de cierre o precarización laboral, los trabajadores forman una cooperativa y amenazan con recuperar la empresa si el patrón sigue adelante con su política. Por otra parte, se instala como instrumento de avance sobre la producción, y como tal, podrá utilizarse en una más amplia escala en escenarios de crisis futuras, cuando las condiciones potencien su viabilidad.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

BASUALDO, D. M. (2001): *Sistema Político y Modelo de Acumulación en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.

- DÁVOLOS, P. y PERELMAN, L. (2003): «La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso», en *VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET.
- FAJN, G. y REBÓN, J. (2005): «El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas». *Revista Herramienta*. n° 28.
- FAJN, G. y otros (2003): *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2004): «Sentidos asociados al trabajo y procesos de construcción identitaria en torno a las ocupaciones y recuperaciones de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires: un análisis a partir de un caso en particular, en Battistini», O. (comp.), *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires: Prometeo.
- LAVACA (2004) *Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía*, Buenos Aires: Lavaca.
- MARÍN, J. C. (2004): «Hacia la desobediencia debida» en Rebón Julián *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas* Buenos Aires: Picaso-La Rosa Blindada.
- MARÍN, J.C. (1973): «Las tomas», en *Revista Marxismo y Revolución N° 1*, Santiago de Chile.
- REBÓN, J. (2004): *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Picaso-La Rosa Blindada.
- REBÓN, J. (2005): *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- PIAGET, J. (1983): *El criterio moral en el niño*. Barcelona,: Editorial Fontanella.
- TARROW, S. (1997): «El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política». Madrid: Alianza Editorial.
- TILLY, Ch. (2000): «Acción colectiva», en *Apuntes de Investigación del CECyP*, pp. 9-32.