



Universidad Nacional de Quilmes
Departamento de Ciencias Sociales
Licenciatura en Ciencias Sociales

Tesina de grado

La tercera ola de recuperadas en el conurbano sur.

**Dos casos de Empresas Recuperadas por los
Trabajadores en Quilmes, 2012 – 2016**

por

Jorge Aranda

Director
Federico Gobato

Bernal, febrero de 2024

Índice

Agradecimientos.....	2
Introducción	4
Memoria de campo	5
Capítulo I. La recuperación de empresas por los trabajadores en la Argentina.	9
Algunos antecedentes y contextos	9
Resistencia o resignación. Acerca del sentido de “recuperar”	15
Los desafíos de la autogestión	19
Los poderes públicos, los sindicatos y los promotores	22
La tercera oleada de empresas recuperadas	24
Capítulo II. El conflicto de origen.	34
El conflicto en Acetatos Argentinos S. A.....	36
El conflicto en Visteon S.A.....	46
Capítulo III. El proceso de la toma de decisiones.	57
Alcances, problemas y promesas de la asamblea de trabajadores	58
Mecanismos formales e informales para la toma de decisiones	64
La organización interna de las ERT de la tercera oleada	65
Organización interna y decisiones en <i>la textil</i>	66
Organización interna y decisiones en <i>la metalúrgica</i>	69
Del discurso político a la práctica autogestiva.....	72
Epílogo	86
Fuentes	93
Bibliografía	95
Anexos	101

Agradecimientos

Con este trabajo finalizo mi recorrido como estudiante de la Licenciatura en Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de Quilmes. Mi trayectoria estudiantil siempre estuvo asociada a la educación pública de gestión estatal, tanto en la escuela primaria como secundaria, ambas en la ciudad de Quilmes. En mis inicios universitarios transité por algunas aulas de la Universidad Nacional de La Plata y de la Universidad Nacional de Buenos Aires de las que guardo un buen recuerdo. Mas tarde, y bastante, ingresé a nuestra Universidad Nacional de Quilmes donde siempre me sentí a gusto, cómodo, como en una casa de la cual me siento orgullosamente parte. Caminar por el campus, las naves, el ágora es placentero, encontrarse con compañeros y compañeras, profesores, directores de carreras o de los departamentos sin formalismos hizo que todos nos sintiéramos más cercanos. Agradezco entonces a las profesoras y profesores que aportaron conocimiento para mi formación al igual que a mis compañeras y compañeros de todos estos años.

Asimismo, destaco particular y especial reconocimiento y gratitud a mi director Federico Gobato, como profesor un maestro, como consejero un compañero. Con él me acerqué al universo de los estudios culturales, me introdujo en métodos de la investigación social los cuales valoro y siento pasión por este oficio, además, de disfrutarlo. Siempre había un autor o un texto más para abordar los temas desde otra perspectiva. También aprendí a no dejar de lado nuestra impronta y estilo en cada trabajo, no sé si he podido lograrlo, pero lo intenté.

De la misma manera mi total agradecimiento a los trabajadores de ambas empresas recuperadas que siempre estuvieron prestos al diálogo y a mostrarse tal cual son cualquiera fuera las circunstancias en que se encontraban. Mi reconocimiento por su dignidad y su voluntad de resistencia ante la adversidad y por seguir intentando conformar un proyecto de construcción colectiva.

También agradezco al Grupo de Estudios sobre Comunicación y Cultura Contemporáneas (GECyCC), con los compañeros y compañeras que lo integramos pudimos ensayar un modelo de estudio académico que además de generar pensamiento crítico, creó lazos de compañeros y de placer por esto que hacemos.

A mis compañeros Cristóbal, Nahuel y Alzibar, con quienes, a pesar de la distancia generacional, construimos una amistad entrañable con base en la fraternidad, la solidaridad, y voluntad de sentido. Tenemos en común proyectos, alguno en proceso, y

largas horas de compartir estudios, trabajos, utopías, charlas, mateadas, cervezas, choripanes y bondiolas, que sellaron un vínculo de compromiso con la vida. También a Carol, que se integró más tarde al grupo con un valioso aporte, además de sus deliciosos “waffles”.

Párrafo aparte a mi compañera de vida, Silvia, que me impulsó a retomar nuevamente la universidad y cursar esta carrera. Su apoyo fue trascendente no sólo en el aliento constante, sino también, durante largos fines de semana soleados, con transcripciones de textos, de trabajos prácticos, monografías, además de sugerir correcciones gramaticales como buena maestra de oficio. Compartimos luchas, pasiones y sueños, para ella mi reconocimiento y todo mi amor.

A mi médico Alejandro, hoy retirado de la atención, su “receto y prescribo” apuntó siempre a promover la reanudación de mis estudios. En su consultorio celebramos, con Silvia, mi decisión de retomarlos, con whisky añejado por más de 25 años, tantos años como los que me mantuve fuera de la universidad.

A mis hermanos Carlos y Virginia, quien desde su cursada de Filosofía y Letras de la UBA me acercó a los autores del pensamiento nacional.

Para finalizar el recuerdo permanente y especial agradecimiento a mis viejos Ezequiel y Carolina, que hoy ya no están físicamente, pero están presentes en los valores que me inculcaron desde pequeño como la amistad, la solidaridad, el esfuerzo, el reconocimiento al otro y a no olvidar nuestros orígenes.

Introducción

“Ahora voy a hablar del horizonte
no importa que sea lejos. Importa
saber a dónde”.

Armando Tejada Gómez, Tonadas para Usar

Esta tesina presenta los resultados de una investigación exploratoria sobre la experiencia de dos Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) localizadas en la ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires. Por un lado, se trata de la *Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda*, una fábrica textil recuperada en septiembre del año 2012 cuyo conflicto se inicia con el vaciamiento llevado adelante por sus antiguos propietarios en función de un negocio inmobiliario especulativo. Por el otro, la *Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto*, una autopartista recuperada en agosto del 2014, cuando los trabajadores se hicieron cargo a partir de la decisión empresaria de cerrar la fábrica y trasladar su producción al exterior del país¹.

El trabajo propone analizar los procesos de autogestión, participación y autonomía encarados por estos trabajadores como sujeto colectivo. Me interesa estudiar los componentes fundamentales de una matriz que sustenta el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía y la toma de decisiones a través de la democracia directa y participativa. Siguiendo a la socióloga e investigadora Maristella Svampa, quiero explorar

“...la nueva narrativa autonomista [...] los elementos centrales que configuran su matriz son la afirmación de la autonomía, la horizontalidad, la democracia por consenso [...] hablamos de “narrativa” autonomista porque ésta se construye como un relato identitario, de producción del sujeto, en el cual cuenta la experiencia personal de los actores”. (Svampa, 2010, p.19).

Mi intención hace foco sobre las prácticas políticas desarrolladas por los Consejos Administrativos de las Cooperativas (CAC), que actuaron entre los años 2012-2016; especialmente sobre los mecanismos formales e informales del proceso de la toma de decisiones que, en conjunto, evidencian el tipo de convivencia y de participación

¹ En adelante, en muchas ocasiones a lo largo de trabajo, me referiré a la Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda como *la textil* y a la Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto como *la metalúrgica*. Procederé de este modo a los fines de abreviar y simplificar en el texto, las referencias a cada.

democrática en ambas empresas. En este sentido, profundizo sobre dimensiones que tienen que ver con esa praxis y que están directamente relacionadas con la problemática de las empresas recuperadas.

A lo largo de la historia del Movimiento Obrero un conflicto de permanente presencia es la organización de los trabajadores para resolver el problema del cotidiano, así como la perspectiva de transformar y construir un proyecto de sociedad diferente. Es decir, resolver la reivindicación más inmediata, pero también disputar y organizar su fuerza para modificar la sociedad. Aquí, es aclaratorio el pensamiento de Rodolfo Walsh:

“Nuestras clases dominantes han procurado siempre que los trabajadores no tengan historia, no tengan doctrina, no tengan héroes y mártires. Cada lucha debe empezar de nuevo separada de las luchas anteriores: la experiencia se pierde, las lecciones se olvidan. La historia aparece así como propiedad privada cuyos dueños son los dueños de todas las otras cosas”. (Walsh, 1969).

Siguiendo esta idea este trabajo también intenta recuperar la memoria, la historia de lucha y resistencia inscriptas en la trayectoria de los trabajadores argentinos en el territorio de la ciudad de Quilmes. Los dos casos que aquí se presentan son producto de un recorte temático que busca ampliar e intensificar las particularidades y caracteres que ambos tienen para generar conocimiento científico a partir de su análisis.

Memoria de campo

Cada una de las empresas recuperadas por sus trabajadores es un universo distinto y particular, no existe una que sea igual a otra, en consecuencia, es preciso un seguimiento caso por caso. El abordaje, entonces, se inspira en los estudios de caso, donde lo que prevalece no es la elección de un método sino la elección de un objeto de estudio (Stake, 1999). La finalidad estriba en aproximarse al escenario concreto desde una perspectiva cualitativa que contribuya a revisar las prácticas y los mecanismos del proceso de la toma de decisiones y la participación que plantea la autogestión y la autonomía.

El desarrollo de la investigación se sustentó sobre la base de la observación participante y de entrevistas semi-estructuradas, que permitieran comprender e interpretar las prácticas y los sentidos que los actores le otorgan al proceso autogestivo. Además, utilicé una amplia gama de fuentes de información dirigidas a entender y analizar la complejidad del fenómeno estudiado. Para ello consulte agencias de noticias, medios gráficos, radios, televisión, audiovisuales, redes de las ERT en estudio y materiales de difusión, páginas web de otras ERT y sus diferentes nucleamientos.

Rosana Guber sugiere que “el trabajo de campo no es el espacio de *recolección de datos* sino el escenario donde el investigador pone en interlocución sus categorías teóricas y prácticas de académico y de ciudadano con categorías y prácticas nativas” (Guber, 2013, p.59). Mi trabajo de campo lo llevé a cabo durante los años 2013 a 2016 y para ello decidí que el escenario en donde llevar adelante las entrevistas fueran las fábricas recuperadas. Esto me facilitó la oportunidad de registrar y captar los diferentes momentos del proceso autonómico, y las relaciones y las prácticas desde el punto de vista de sus protagonistas. En este sentido quiero hacer hincapié en la hospitalidad, el tiempo y la disposición con la cual siempre me recibieron, aún en situaciones difíciles. También tuve libre acceso para recorrer ambos establecimientos, lo cual posibilitó que las entrevistas se realizaran en el espacio habitual de trabajo de manera que los actores se mostraban más predispuestos, abiertos al diálogo y a las preguntas referentes a lo que hacen y cómo lo hacen.

Así pues, de las recorridas por la fábrica tome numerosas notas que me permitieron completar cuatro libretas de campo y una cuantía de imágenes propias². Reconstruí con croquis propios los espacios de la fábrica, los modos de circulación por esos espacios, la cartelería interna, la oficina del consejo de administración, las oficinas administrativas, los sanitarios, cartelitos que invitaban a los socios trabajadores a mantener la higiene y a no malgastar el agua y la energía. En mis libretas de campo, unas cuantas fuera de las fábricas, rápidamente recuperé momentos de interacciones, dichos, frases, palabras, sentimientos e imágenes que me sorprendían y me impactaban.

Paralelamente llevé adelante una serie de entrevistas con protagonistas de las recuperadas que ocupaban distintos roles o posiciones dentro de la misma, luego me interesó concentrarme en aquellos que formaban parte de los consejos administrativos para seguir más cercanamente las prácticas políticas y la toma de decisiones. El resultado fue una enorme cantidad de información, en principio desordenada e intimidante. Pero que, poco a poco, se convirtió en un material rico y vivaz donde emergían las voces y las experiencias de las y los protagonistas. Esto ocurrió luego de inacabables horas de desgrabación, de escucha, de análisis de contenidos, de aplicación de recortes y etiquetas según los temas y las dimensiones de interés, y de la realización de toda otra serie de actividades técnicas, operativas, teóricas e interpretativas.

² Algunas de esas fotografías están insertas a lo largo del texto. Otras conforman un apartado documental, al que puede accederse en el [Anexo II](#) de este trabajo.

En síntesis, en esta tesina presento el análisis de siete entrevistas propias³ y tres entrevistas de medios de comunicación que versan sobre los casos estudiados. También recupero, como es de esperarse, las notas y observaciones contenidas en las libretas de campo.

* * *

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el *Capítulo I* presento sintéticamente el paradigma político, económico y social del neoliberalismo instalado en América Latina desde la década de 1970 y, más precisamente, en la Argentina a partir de 1976: un modelo de especulación, fuga de capitales y endeudamiento externo, que desarticuló el aparato productivo y provocó millones de desocupados. En ese contexto es que a fines de 1990 y principios del 2000 surgen con mayor fuerza las ERT.

En línea con Fajn (2003) y Badenes (2007) sostengo que ese auge de ERT aparece en respuesta al inmenso cierre de fábricas como una maniobra “defensiva”, una “salida” en el intento de mantener la fuente de trabajo y el “trabajo digno”. Además, comparto la visión de distintos autores como Rebón (2007), Ruggeri (2009), Vieta (2018) y de los propios actores en relación con *qué es lo que se recupera* y el concepto mismo de *recuperada*. Asimismo, teniendo en cuenta los acontecimientos específicos, acentúo la noción de *procesos* de autogestión y toma de decisiones, es decir de gestión como el eje modificador de esta nueva vivencia (Ruggeri, 2009; Badenes 2007).

Repaso el papel de los denominados “promotores” de las experiencias de recuperadas, impulsores de las tomas y de la autogestión con sus diferentes nucleamientos políticos. Continúo luego relevando algunas de las dificultades y desafíos del proceso autogestivo en general. De la misma forma, profundizo en los aspectos de las “nuevas empresas recuperadas”, particularmente en las que denomino “la tercera oleada de recuperadas” situadas entre los años 2012 y 2016, a las que pertenecen las empresas en estudio. Con este objetivo describo el perfil del trabajador de ésta “oleada”, la situación de titularidad de la propiedad, la relación con el Estado, el sindicato y el rol de los delegados gremiales. En el *segundo capítulo* abordo lo que denomino el conflicto de origen, esto es, la fase del proceso donde los trabajadores muestran su posición de resistencia, respaldos y acuerdos políticos. La bibliografía en torno al conflicto de origen (Fajn, 2003; Ruggeri, 2005;

3 En el Anexo III presento una breve caracterización de cada una/o de las/os entrevistadas/os.

Rebón, 2006; Fernández, Imaz y Calloway, 2006) enlaza ese momento a la práctica autogestionaria hipotetizando una relación entre el nivel de disputa del conflicto de origen con la modalidad horizontal y participativa que repercute posteriormente en la práctica autogestiva del colectivo de trabajadores. La mayor magnitud del conflicto generaría mayor posibilidad de potenciar una práctica democrática y de participación.

En este sentido reconstruyo ambos conflictos de origen y profundizo en la modalidad de las acciones de lucha y de la intensidad del conflicto tanto para *la textil* como para *la metalúrgica*. Reviso si realmente la mayor o menor intensidad del conflicto tuvo influencia en la organización y conformación posterior del nuevo colectivo de trabajadores autogestionados.

En el *Capítulo III* dirijo la mirada hacia el proceso de toma de decisiones proponiendo, en principio, una pormenorizada batería de modos, prácticas, dispositivos formales e informales de colectivos de trabajadores, descriptos por los especialistas del tema en investigaciones de experiencias anteriores. A su vez, relevo mecanismos clave de decisión como la Asamblea y el Consejo de Administración. Recreo el carácter de la participación, los vínculos internos de los protagonistas, la circulación de la información en ambas recuperadas y si tienen alcances efectivamente democráticos. También presento un breve cuadro de la organización interna de las ERT de la “tercera oleada”.

Estos capítulos funcionan como la escenografía de fondo que me permite orientar el eje hacia los protagonistas mismos del proceso que, a través de sus propias voces, describen sus prácticas en *la textil* y en *la metalúrgica*. En este sentido “la organización en proceso autogestionario” de cada cooperativa adoptó las prácticas en correlación a sus propias trayectorias. Siguiendo a Ann Swidler (1997) y su modelo de “caja de herramientas” se vislumbran las particularidades para cada caso en estudio. Para cerrar, en el *Apartado Final* recupero ideas, conceptos e hipótesis para abrir nuevas preguntas de investigaciones futuras.

Capítulo I

La recuperación de empresas por los trabajadores en la Argentina.

“La historia es un asunto
que no puede parar:
o la haces tú o aceptas
que la hagan los demás.

La historia es un asunto
que no puede esperar”.

Armando Tejada Gómez, Tonadas para Usar

Algunos antecedentes y contextos

Durante la década de 1970 se produjeron profundos cambios sociales, económicos e institucionales a nivel global. Algunas de las cuestiones determinantes de esos procesos fueron: “a) la revolución científico-técnica y sus derivaciones tanto hacia el mundo de la producción cuanto hacia el plano de la gestión y la organización; b) las transformaciones del mundo del trabajo y su impacto sobre la sociedad; y c) la globalización económica” (López, 1998, p. 97). En ese contexto las relaciones sociales se caracterizaron por un fuerte aumento del desempleo, de la precarización laboral y de la exclusión social, condenando a numerosos contingentes de personas a la pobreza.

En la Argentina, el paradigma neoliberal se instaló como discurso hegemónico desde 1976 con el establecimiento de la dictadura cívico-militar genocida y con el impulso de su ministro de economía, José Alfredo Martínez de Hoz, bajo el apotegma de «Achicar el Estado para agrandar la Nación». El concepto rector del pensamiento y la práctica económica en la Argentina fue la siguiente premisa: “Con menos Estado y con más mercado Argentina podría avanzar en una senda de mayor inversión, crecimiento, elevación del nivel de empleo y mejorar sus ingresos” (IEYF-CTA, 2002, p.13).

Por décadas, el conservadurismo y el neoliberalismo marcaron el norte en materia económica, social y política, con recetas regresivas en la distribución del ingreso que atacaron severamente a los asalariados. Se privilegió la captura de la renta financiera basada en el endeudamiento externo, la fuga de remesas al exterior, la concentración, la extranjerización y la centralización del capital. De esta manera, mermó la inversión

productiva orientando los excedentes hacia la especulación financiera, desplazando las estrategias de redistribución del ingreso que habían caracterizado a la Argentina hasta mediados de la década de 1970.

El regreso a la democracia suscitó expectativas que pronto fueron diluyéndose, con el anuncio del presidente Raúl Alfonsín de lo que denominó “economía de guerra”. Esta incluía un acuerdo de entendimiento con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la implementación del Plan Austral y, más tarde, del Plan Primavera. Comenzaba así un nuevo ciclo de ajuste, endeudamiento externo, brusca caída del salario real, mayor desocupación y aumento de la pobreza. El descontento y la protesta social fueron creciendo. En tanto, los grupos económicos promovieron el “golpe de mercado” hasta terminar en la crisis hiperinflacionaria de 1989, que tuvo como correlato el abandono anticipado del presidente Alfonsín del gobierno. El sociólogo y economista político Andrés Wainer sostiene:

“A principios del ‘89 se devalúa el tipo de cambio a la par que los salarios caen. En este sentido, la causa de la inflación lejos está de poder adjudicarse al aumento de los salarios. La crisis va a ser producto, entonces, de la disputa entre las dos principales fracciones de los sectores dominantes o del poder económico. Por un lado, la banca acreedora, que se va a ver perjudicada por la moratoria del ‘88 y, por otro lado, los grupos económicos que eran los principales destinatarios de las transferencias realizadas por el Estado. Lo que no se va a interrumpir, son, justamente, estas transferencias. Ahora, al no interrumpirse las transferencias, pero sí los pagos de la deuda, los acreedores van a hacer este golpe de mercado, esta corrida hacia el dólar como respuesta a esta situación y a partir de ahí se va a desencadenar la hiperinflación” (Wainer, 2010, p.106).

Durante la década de gobierno del presidente Carlos Menem (1989-1999) se realizan esenciales cambios estructurales sobre el aparato del Estado, tales como las privatizaciones de las empresas públicas y la desregulación. Se avanza sobre los asalariados con leyes de flexibilización laboral que precarizan el empleo, disminuyen su participación en el ingreso, la protección social y la ciudadanía. El plan de Convertibilidad, diseñado por el Ministro de Economía Domingo Cavallo, asegura estas transformaciones.

La centralidad del modelo era la especulación financiera, la fuga de capitales y el endeudamiento externo. Se produjo un proceso de desindustrialización vinculado a las políticas cambiarias y a la apertura comercial hacia los mercados internacionales, sin protección alguna de la industria nacional. La consecuencia de las políticas neoliberales fue la desarticulación de la estructura productiva, el cierre de miles de fábricas, la

emergencia de millones de desocupados excluidos del consumo y alejados de cualquier inclusión en el universo del trabajo.

Las transformaciones productivas operadas en la Argentina no solo tuvieron que ver con el período menemista, sino también con las modificaciones estructurales en materia de políticas económicas que se realizaron, también, durante la última dictadura cívico-militar-genocida y el período del presidente Alfonsín. En cuanto al gobierno de Menem, Claudio Lozano afirma:

“Los cuatro ejes que definen la nueva etapa son: endeudamiento externo fuertemente atado a la valorización financiera del capital y a la configuración al interior de la Argentina de una clase dominante conformada por un conjunto de grupos empresariales que han transformado, prácticamente, el escenario económico local en un espacio de succión de rentas. El segundo aspecto es la reestructuración productiva, con un signo muy concreto de desindustrialización. El tercero es la concentración en la distribución del ingreso, pérdida de la participación de los asalariados y prácticamente quintuplicación de los niveles de pobreza respecto a los que tenía Argentina a mediados de la década del 70. Y el cuarto es el cambio en el papel del Estado a consecuencia del cual éste pierde toda autonomía respecto al bloque dominante [...] Cuatro rasgos que definen un nuevo esquema de funcionamiento económico en la sociedad argentina. En éste pierde sentido algo que era fundamental hasta mediados de la década del 70: el salario deja de tener importancia dentro de la demande interna” (Lozano, 1998, pp. 59-60).

La estructura del nuevo régimen se sostiene en el desguace del Estado y reposiciona al bloque de poder dominante, conformando una “comunidad de negocios” que participa particularmente en el proceso de privatizaciones. Según el economista Eduardo Basualdo, este posicionamiento de los sectores dominantes solo fue viable

“...porque se consolida un sistema político basado en *el transformismo argentino* como sistema de dominación. A partir de esta etapa, la autonomía relativa del sistema político desaparece, quedando férreamente subordinado a los intereses de los sectores dominantes. No se trata, solamente, de la presencia de los representantes directos (intelectuales orgánicos) de los sectores sociales que sustentan la valorización financiera, ni siquiera de la transformación del partido del gobierno, sino la incorporación del sistema bipartidista en su conjunto, proceso en el cual los partidos pierden su identidad, cortando las amarras que los vinculaban con los intereses de su base social y su pasado histórico” (Basualdo, 2001, pp. 62-63).

En este escenario de crisis económica, política, social y cultural es donde emergen las Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT). El fenómeno social de las tomas, ocupación y recuperación de empresas no es novedoso en los anales de los trabajadores argentinos y de otros países del mundo. No obstante, con características disímiles, a

finales de 1990 y principios del 2000 cobran intensidad como resultado de esas políticas neoliberales implantadas en la Argentina. Durante el primer mandato del presidente Menem son escasas las experiencias de ERT y no lograron sostenerse más de un año. A partir de 1995, la hiper-desocupación se instala estructuralmente en la Argentina y, en ese marco, se profundiza la disputa contra los despidos y por la conservación de las fuentes de trabajo. Se inicia con mayor decisión un período de resistencia, toma, ocupación y recuperación de empresas que es de orden defensivo, a diferencia de las que sucedieron en la década de 1960 y principios de 1970, que tuvieron carácter ofensivo.

A lo largo de su historia, el Movimiento Obrero Argentino generó diferentes formas de ocupaciones de lugares de trabajo. En la década de 1950 se destacan la ocupación y reinicio de las textiles Royaltex, Medias Paris y Produtex. Durante la presidencia de Arturo Frondizi (1958-1962) aconteció un pico de ocupaciones de grandes empresas como el Frigorífico Lisandro de la Torre, en el barrio de Mataderos de la ciudad de Buenos Aires. La toma fue encabezada por el delegado gremial del frigorífico Sebastián Borro junto a los trabajadores apoyados por los vecinos del barrio: se oponían a la privatización del establecimiento.

Fuerzas de seguridad integradas por la policía, la gendarmería y los militares, que incluían tanques, lograron romper el cerco establecido por los trabajadores y los vecinos, recuperando las instalaciones. Fue entonces cuando la lucha se trasladó a las calles durante tres días. La huelga nacional declarada por las 62 Organizaciones Peronistas se mantuvo por cinco días pero cesó al finalizar la resistencia y quedar detenidos o prófugos los principales dirigentes sindicales, la comisión interna del frigorífico y 5000 trabajadores despedidos.

En enero de 1963 se produce la ocupación de la automotriz Kaiser con formas nuevas de autodefensas, tomas de rehenes de personal jerárquico y puesta en funcionamiento de la planta fabril. También entre mayo de 1963, durante el gobierno provisional de Tomas Guido, y octubre de 1965, gobierno radical de Arturo Illía, la Confederación General del Trabajo (CGT) elabora lo que se denominó “Plan de Lucha de la CGT”. Además de las reivindicaciones laborales y económicas sus objetivos eran la democratización del sistema político y el desarrollo de la industria basada en el capital nacional. El plan preveía varias etapas.

La primera constaba de huelgas, paros, asambleas en los sectores de trabajo y la convocatoria a diferentes sectores económicos para avanzar en la construcción del proyecto político. En la segunda etapa, la estrategia era la “ocupación masiva de fábricas

a nivel nacional con dirección centralizada y un mismo programa” (Cotarelo y Fernández, 1994).

Desde la secretaria gremial de la CGT, el metalúrgico Avelino Fernández coordinó “la ocupación de las fábricas” en todo el país. La participación de los trabajadores tuvo tal magnitud que, según los datos de la central obrera, se movilizaron 3.913.000 trabajadores que ocuparon 11.000 establecimientos entre el 21 de mayo y el 24 de junio de 1964⁴. En el poderoso cordón industrial del conurbano sur bonaerense, específicamente en Quilmes, tuvieron un papel relevante las ocupaciones de las metalúrgicas Tapas Corona, Crisoldine y Aceros Jhonson, la alimenticia Cervecería Quilmes, las cristalerías La Esperanza y Cattorini, las papeleras Massuh y Bernal, y las textiles La Bernalesa, CATYA, Intela, Fabril Financiera, Textilía y Rhodia Seta (Silva, 2017). Esta última fábrica, casi cuatro décadas después se convertiría en la cooperativa de trabajadores Acetato Argentino Ltda., una de las experiencias que son objeto de investigación en este trabajo.

La movilización, las ocupaciones y la disputa política de los trabajadores se mantuvieron en el tiempo. Incluso durante el período del presidente Héctor Cámpora “había 176 fábricas ocupadas” (Torre, 2012, p.267). Gabriel Fajn, sociólogo y miembro del *Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas* (OSERA), señala a los trabajadores y a aquel sindicalismo, como el sujeto social que fue más allá de la demanda gremial y se convierte en el sujeto político que será el actor primordial de esos años, desarrollando estrategias ofensivas.

En el libro, *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad* (2003), Fajn sostiene que las ERT aparecen como réplica al desguace y reconversión del aparato productivo iniciado en 1976, ampliado y profundizado en la década de 1990 con la presidencia de Carlos Menem. A esa devastación se opone la conservación de la fuente de trabajo por parte de algunos trabajadores, a través de la constitución de formas asociativas bajo el régimen legal de cooperativas. En ellas se asocia la apropiación de los medios de producción y la gestión con formas democráticas y participativas.

Luego de la regresión impuesta por las políticas neoliberales, “la ocupación y recuperación de fábricas representa una estrategia defensiva —casi desesperada— que

4 "Ocupación por 3913000 trabajadores de 11000 establecimientos en las dos etapas del plan de lucha de la C.G.T", Boletín Informativo Semanal de la CGT, 1964 (Buenos Aires, Argentina).

tiene por objetivo fundamental la supervivencia de la empresa y la conservación del trabajo” (Fajn, 2004, p. 4).

Los establecimientos recuperados en esa etapa del gobierno menemista se encuentran entre las denominadas medianas y grandes empresas tales como el frigorífico Yaguané, recuperada en 1996, o la metalúrgica IMPA, recuperada en 1998. En general, esto es opuesto a lo sucedido luego de la crisis del 2001 donde predomina la recuperación de pequeñas empresas.

El arribo de la Alianza, que llevó a la presidencia en 1999 al binomio compuesto por Fernando de la Rúa y Carlos Álvarez, generó alguna expectativa de cambio que pronto se diluyó. El programa de incrementación del endeudamiento, de ajuste y recorte del 13% en los salarios de los trabajadores estatales y de los trabajadores pasivos, la rebaja del salario familiar y del presupuesto educativo, la mayor flexibilización laboral, entre otros, puso en crisis su política económica, como también a las instituciones y, particularmente, horadó la legalidad de la clase política.

La movilización y protesta social tuvo su punto culminante el 19 y 20 de diciembre de 2001, momento en que el presidente declara el estado de sitio y en las calles se suceden choques con las fuerzas represivas policiales con un saldo de 39 muertos. De la Rúa renuncia, sobreviene la transferencia del gobierno al Parlamento, con subsiguientes direcciones provisionales. Será la gestión de Eduardo Duhalde (2002-2003) la encargada de transitar el encausamiento político, no sin contradicciones luego de una gran devaluación, hasta la elección de 2003 donde resulta electo Néstor Kirchner.

A partir de 1998 comenzó una etapa de honda recesión que persistió y se agravó a lo largo del gobierno de la Alianza. Esta situación, para Maristella Svampa, “llevaría al estallido del modelo a fines del 2001. En octubre del 2001, la desocupación pasó al 18,3% y tuvo un segundo pico de 21,5% en mayo de 2002, después del colapso del modelo de convertibilidad. Mientras tanto, la pobreza saltó al 54,3%” (Svampa, 2005, p.35).

La asunción del presidente Néstor Kirchner, en mayo de 2003, marca el inicio de una fase de reindustrialización y una caída en la importación de bienes manufacturados. La rentabilidad capitalista en el sector de la producción comienza a restablecerse. En consecuencia, lo que en la etapa anterior se abandonó comienza a ser revalorado y muchos empresarios volvieron a la actividad industrial. En términos de Matías Kulfas, “a partir de 2003 se registró una de las etapas de crecimiento industrial más significativas de las últimas décadas. Si bien partió de un piso muy bajo, como consecuencia de la profundidad

de la crisis, hacia 2005 ya se había recuperado el nivel de producto industrial de 1997 y el crecimiento continuó de manera sostenida hasta 2012” (Kulfas, 2016, p.188).

El rol del Estado volvió al centro de la escena, interviniendo y reorientando recursos hacia la recuperación y desarrollo industrial. La reestructuración de la deuda marcó un rumbo distinto al de las tres últimas décadas. Además, a través de intervenciones directas, inició y recuperó participaciones en empresas públicas de sectores económicos estratégicos: Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Aerolíneas Argentinas, etcétera. Asimismo, con el fin de poner freno a la crisis generada por las políticas neoliberales, implementó una batería de políticas sociales y comenzó una recuperación del mercado laboral. En la macroeconomía, el llamado “ciclo político del kirchnerismo” atravesó distintas etapas, Kulfas sostiene que

“...se sucedieron fases de acelerado crecimiento económico (sobre todo, entre 2003 y 2008, entre 2010 y 2011), hubo períodos críticos (fundamentalmente, entre fines de 2008 y 2009, cuando el país se vio afectado por la crisis internacional), etapas de fuerte desaceleración (2012 y 2013) y un final marcado por el estancamiento general y la retracción de algunos sectores (2014 y 2015)” (Kulfas, 2016, p.17).

Resistencia o Resignación. Acerca del sentido de “recuperar”

La crisis Argentina de 2001 fue una de las de mayor intensidad de la historia del país. Uno tras otro se precipitaban los hechos, cuadro a cuadro como en una película desenfrenada. Luego del denominado “corralito”, que restringía el retiro de los depósitos en cuentas y ahorros bancarios, se produjeron saqueos en distintas ciudades, “cacerolazos” urbanos, movilizaciones, estado de sitio y represión.

El año 2002 pone al descubierto una sociedad movilizada. El clima de época era de ebullición permanente con asambleas en las plazas, en los barrios, en las sociedades de fomento, en los centros culturales, en establecimientos recuperados. La política volvía a ocupar el espacio público:

“Esta apertura promovió la emergencia y expansión de otras formas autoorganizadas de lo social, como las asambleas barriales [...] En este contexto de fuertes movilizaciones también fueron adquiriendo un rol destacado las fábricas quebradas y recuperadas por sus trabajadores [...] Los trabajadores eligieron el único camino posible para conservar el trabajo, a saber, resistir ocupando las instalaciones y poniendo en producción las empresas” (Svampa, 2005, pp. 264-265).

Así pues, entre 2001 y 2002 se va constituyendo un proceso de autonomización que no otorga legalidad, pero brinda legitimidad al avance de los movimientos sociales, las asambleas barriales y las empresas recuperadas por los trabajadores

En algunos casos los empresarios prometían pagos futuros de los salarios adeudados, adelantaban vacaciones, suspendían parte de la plantilla, generaban despidos, ofrecían medias indemnizaciones a sus empleados, mientras liquidaban sus stocks y desmontaban líneas de producción. Acumulaban deudas millonarias, convocatorias de acreedores y provocaban la desaparición del contrato laboral. Se había iniciado una fase de vaciamiento de empresas⁵, quiebras (mayoritariamente fraudulentas), negocios inmobiliarios o simplemente el abandono de las plantas fabriles.

Hubo trabajadores que aceptaron esta situación resignándose. No obstante, hubo otros cuya respuesta fue resistir. No se resignaban a vivir sin la “dignidad de su trabajo”. Tampoco estaban dispuestos a seguir delegando su propio destino y el camino fue la acción directa. En esa atmósfera efervescente, de cuestionamiento a la clase política y desobediencia, también se estrechaban filas con diferentes sectores sociales que iban generando lazos solidarios con las medidas de acción directa de los trabajadores en conflicto. Asimismo, la propia historia del movimiento obrero argentino, ligado en sus orígenes a la autogestión (Wyczykier, 2009) y a algunos casos emblemáticos como la recuperación de la metalúrgica IMPA⁶, fueron motores para las “nuevas empresas recuperadas” por los trabajadores.

Esa situación hizo que las ERT se visibilizaran y se reprodujeran a lo largo del país, siendo el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) la de mayor multiplicación. La idea de empresa recuperada que surge a partir del año 2001 es delineada por los mismos actores,

5 Vaciamiento de empresa: Se refiere a una operatoria empresarial, en muchos casos fraudulenta que consiste en varios ejercicios como por ejemplo incrementar ficticiamente las deudas para luego acordar con unos pocos acreedores, desviar por circuitos paralelos buena parte de la producción para mermar la facturación, la defraudación al Estado-estafa al fisco-, venta de maquinarias y no mantención de las que quedaban. No pagos de salarios e indemnizaciones a los trabajadores.

6 IMPA: Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas Cooperativa Ltda. IMPA fue fundada por capitales alemanes en 1910, en 1936 inició la laminación de aluminio. Nacionalizada en 1946, luego del golpe de 1955 los alemanes podrían recuperarla, sin embargo, en 1961 el presidente Frondizi la vendió a los trabajadores. En opinión de los trabajadores “funcionaba como cooperativa sólo en los papeles”. En 1998 los trabajadores asociados recuperan la empresa del vaciamiento realizado por la administración de una cooperativa burocratizada. En el edificio de cuatro pisos, ubicado en el barrio porteño de Almagro, trabajan más de 100 personas y, además, funcionan: un bachillerato Popular para jóvenes y adultos, un centro cultural denominado “La Fábrica Ciudad Cultural”, la radiodifusora Radio Semilla y el canal de televisión comunitario Barricada TV.

los trabajadores (Palomino, 2011; Ruggeri, 2009). De esa manera los protagonistas destacan el proceso de lucha que pone freno al cierre de los establecimientos y posibilita la recuperación de los mismos, conservando su trabajo. Julián Rebón, sociólogo y analista de las ERT, señala que “el proceso recibió distintas denominaciones: autogestión, ocupadas y tomadas, usurpadas, recuperadas, reconvertidas, gestión obrera” (Rebón, 2007, p. 40).

Las distintas categorizaciones varían según la procedencia de quienes realicen la conceptualización. Por caso, los sectores más conservadores las denominaban empresas “usurpadas”, enmarcándolas dentro de un “ilícito” violatorio de la propiedad privada. Algunos funcionarios estatales, por su parte, las calificaban como “reconvertidas”, evitando el espinoso debate acerca de la expropiación. Entre los más teóricos, el término general era “autogestión”, reforzando un modo de entender el decurso del proceso productivo. Los grupos de la izquierda, a su tiempo, ponían el acento en la lucha y en el instrumento utilizado para lograr el fin, por lo tanto eran “las ocupadas”.

Sobre este punto, Andrés Ruggeri advierte acerca de tomar distancia de los defensores a ultranza de la propiedad privada, “la inviolabilidad del domicilio” y apologistas de la derecha neoliberal. Así como, también, de aquellos sectores que, como figura opuesta a la anterior, presentan a la toma, la ocupación y puesta en marcha de la producción como una epopeya ideada y diagramada por los trabajadores, a favor de la colectivización y en contra de la propiedad privada. En definitiva, como veremos más adelante, lo titánico es resistir a la zozobra de la pérdida del empleo, a las presiones del sistema judicial, al embate de las fuerzas de seguridad, a la falta de capital y de crédito y, sin la presencia de “los expertos”, volver a poner en actividad el establecimiento “sin tiempo y sin plata”, como suelen decir los mismos trabajadores (Ruggeri, 2009).

El trabajo de relevamiento presentado por Rebón (2004), realizado entre trabajadores de 17 empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, nos acerca a los sentimientos y opiniones de los protagonistas. Frente a la pregunta “¿qué entiende usted por una empresa recuperada?”, la franja mayoritaria (59,9%) de la muestra, respondía: “se recupera una fuente de trabajo”. Para otra fracción importante (32%), “se recupera una empresa que les pertenece a los trabajadores porque es el fruto de su trabajo”. Finalmente, una parte menor (8,2%) sostiene que “se recupera una empresa para la producción”.

El propio Rebón, al titular su tesis doctoral, produce una síntesis entre el intelectual investigador y el sentir de los trabajadores al presentarla como «La Empresa de la

Autonomía. Trabajadores Recuperando la Producción». Por su parte, los trabajadores le otorgan distintas valoraciones a lo que están recuperando. Por ejemplo, Carlos Ghioldi del colectivo La Toma (ex supermercado Tigre-Rosario) asegura: “No estamos recuperando una empresa, sino ganando un puesto de trabajo y poniendo un establecimiento al servicio del conjunto de las organizaciones populares aunque se vean sacrificados nuestros ingresos o los de los compañeros” (Hernández, 2013, p.74).

Otro investigador de estos procesos, Marcelo Vieta, orienta su trabajo preguntándose “¿qué se recupera cuando se recupera una fábrica?”. El profesor e investigador argentino-canadiense, a través de sus trabajos sobre la autogestión en Argentina e Italia, concluye que “no se recupera un edificio o una empresa sino las prácticas con las que se reconstruye la empresa ponen en juego sus habilidades creativas, las de su fuerza de trabajo. Lo que se recupera es la fuerza de trabajo [...] también se recupera el sentido de dignidad del trabajador” (Vieta, 2018). Además, son los trabajadores quienes deciden que harán con los excedentes y con la división del trabajo.

A fines de 2007, el Estado argentino define a las ERT por primera vez en el informe del *Programa Trabajo Autogestionado*, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Lo hace de la siguiente manera:

“Se entiende como «empresa autogestionada» un modelo de organización en el que las actividades económicas se combinan con la propiedad y/o disponibilidad de los bienes de capital y trabajo, con la participación democrática de la gestión por parte de sus miembros. Este modelo promueve la cooperación del conjunto de los trabajadores en las actividades productivas, servicios de administración, con poder de decisión sobre la gestión integral de la empresa” (*citado en Hudson, 2016, p. 168*).

A través de lo expuesto obtenemos un primer acercamiento a los pensamientos y sentimientos de los trabajadores de las empresas recuperadas. Pueden entonces delinearse algunos rasgos de la dinámica de la ERT, a saber: no tiene patrón, es preciso asumir responsabilidades, esas responsabilidades se asignan con criterios acordados por el colectivo de trabajadores, hay prácticas de democracia directa, se promueve la participación activa y existe igualdad entre los miembros del colectivo.

El concepto de empresa recuperada está atravesado, también, por discusiones alrededor de otras dimensiones constitutivas de su constitución y de las prácticas que anida. Un debate surge en virtud de la figura jurídica que adoptan, en general, como cooperativas. Otro, en referencia a las maquinarias y la organización de la producción. También, e

importante, aparecen posiciones diferenciales respecto de los modos posibles y la importancia de recuperar los saberes adquiridos.

Andrés Ruggeri bosqueja una definición de las ERT que hace énfasis en la noción de proceso, por sobre la de acontecimiento. Para este trabajo, propongo retomar esta perspectiva porque fortalece el estudio de las dinámicas y las variaciones en el proceso de recuperación, antes que privilegiar el abordaje de tan solo uno de sus momentos. Ruggeri sostiene que:

Podemos considerar a las empresas recuperadas como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior; que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive en algunos casos, bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias. (Ruggeri, 2009, p.19).

En una de las empresas cuyo proceso de recuperación investigo, uno de sus integrantes, operario de producción y ex delegado gremial, enfatiza sobre el carácter de proceso de la empresa recuperada y la define como:

“una organización en proceso [...] acá estamos haciendo un aprendizaje, de pasar de lo que es un trabajador que está en relación de dependencia a una nueva formación que es la cultura de la autogestión” (Informe N°1 de la textil).

Los desafíos de la autogestión

Las prácticas autogestionarias están ligadas a las luchas de los trabajadores y, particularmente, a las del Movimiento Obrero. Sin pretender realizar una revisión exhaustiva, en lo que sigue intento reconstruir una versión del concepto de *autogestión*, a partir de algunas de las perspectivas principales existentes, que me permita observar la diversidad de los casos en estudio.

Para el sociólogo brasileño Paulo Peixoto de Albuquerque, en su significado más amplio, la autogestión expresa: “el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de la toma de decisión, que favorece la autonomía de un «colectivo». Es un ejercicio de poder compartido [...] dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales” (Peixoto de Albuquerque, 2004,

p. 39). Así la noción de autogestión abarca múltiples dimensiones que van desde lo social a lo económico, lo político y lo técnico.

En el orden de lo social, la autogestión en tanto dinámica constructiva, remite al proceso productor de decisiones y acciones admisibles para el conjunto de individuos y grupos participantes de la misma. En lo económico, se sostiene sobre relaciones sociales de producción que anteponen el factor trabajo al capital. En lo político, se apoya en una estructura de representación basada en ideas, valores y prácticas que generan y propician el escenario para que la toma de decisiones sea la consecuencia de una construcción colectiva mas horizontal, democrática y empoderada. En lo técnico, refiere a la probabilidad de otro modo de organización y división del trabajo (Peixoto de Alburquerque, 2004).

El propio autor brasileño marca que el carácter polisémico del concepto le otorga cierta ambigüedad: en ciertas ocasiones se lo utiliza sólo aplicado en procesos productivos industriales, donde únicamente se privilegia su dimensión técnica. En cambio, otras veces, se lo utiliza como un fenómeno político donde se efectúan elecciones de sus dirigentes de acuerdo con el estatuto. En consecuencia, depende de la orientación y el sentido que quiera aplicarse.

A los efectos de disminuir imprecisiones y circunscribirla a las ERT, Ruggeri dice que la autogestión: “significa que los trabajadores deciden colectivamente las normas que regulan la producción en ella, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes, así como su relación con el resto de la economía y la sociedad” (Ruggeri, 2011, p. 283). Asimismo, sostiene que el signo que distingue y diferencia a las empresas sin patrón de otros procesos productivos, es su modalidad de gestión.

El proceso de recuperación autogestivo es lento y en permanente transformación. Cada organización se va forjando de acuerdo con las prácticas que despliegue el colectivo autogestivo. Ello presupone organizar y planificar colectivamente el proceso de trabajo, de administración, comercialización y distribución de la producción, como también posibilita la aptitud de decidir y asumir responsabilidades. En ese camino enfrentan una serie de adversidades que condicionan al colectivo autogestionado.

En el proceso autogestivo las dificultades, internas y externas, que enfrentan los trabajadores son múltiples. A la pelea por la sobrevivencia se suma la conformación del nuevo colectivo y la obligación de lograr una mínima garantía legal. Otra preocupación que mencionan insistentemente en las dos cooperativas que forman parte de este estudio, es la puesta en marcha de la unidad productiva, teniendo en cuenta que están insertos en

un mercado que impone normas del mundo capitalista. Describiré someramente algunos de los principales problemas de las ERT. Desde la perspectiva de los propios actores. El Informante N°2, tornero y ex delegado gremial de *la textil*, señala:

Hay dificultades, tapas un agujero, se destapan dos, [...] es un desafío, algo nuevo, porque de los que estamos acá ninguno pasó por algo así [...] mas allá de todo lo duro que es, es muy apasionante (Informante N°2 de la textil).

Existe abundante literatura acerca sobre la incidencia del conflicto de origen en la conformación del colectivo autogestionado, que lo entiende como un tiempo de la igualación. La magnitud y la intensidad del conflicto dependerá de los intereses a los que se enfrente el colectivo de trabajadores, una cuestión que trataré con amplitud en el próximo capítulo.

Paralelamente, la pelea por resolver la situación jurídica es un punto crucial para lograr la tenencia del predio y de los bienes, facilitar el funcionamiento productivo y el acceso al crédito. La demanda por leyes de expropiación está en línea con el requerimiento de obtener la legalidad que acabe con la incertidumbre del proceso de recuperación. Sin embargo, la temporalidad de las leyes de expropiación no resuelve la titularidad de la propiedad.

Los trabajadores no tienen prioridad como acreedores de la quiebra y tampoco cuentan, en la mayoría de los casos, con el capital necesario para la compra del remate de los bienes de la empresa. Esta circunstancia instaura la adopción de la forma de *cooperativa de trabajo* como el medio necesario para el despliegue de las prácticas colectivas. Ese formato de cooperativa viabiliza la operatoria legal y permite el control del establecimiento.

La ausencia de capital para reiniciar el ciclo productivo es otro de los principales problemas de las ERT. La precariedad de su situación hace imposible la vía del crédito. Este es un factor decisivo a la hora de plantearse una reconversión productiva, tecnológica y de infraestructura. Además, la deserción de los trabajadores administrativos y directivos durante el conflicto dificulta la comercialización e incorporación al mercado. Son los operarios de producción los que asumen ese rol colectivamente. Al respecto Rebón afirma 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. En consonancia la estructura actual de la empresa posee un fuerte carácter obrero” (Rebón y Saavedra, 2006, p.29).

Para paliar las ausencias en general se recurre al trabajo en fasón. Puede calificarse este trabajo como servicios a terceros. Un empresario aporta la materia prima, los insumos y paga un precio por el producto elaborado. Tiene baja rentabilidad para la cooperativa, pero ayuda a tener las máquinas funcionando y a reiniciar la planta productiva. Ruggeri opina que el trabajo en fasón coloca “un límite claro al proceso de autogestión. Las decisiones estratégicas se toman fuera de la fábrica, por sobre el colectivo de trabajadores [...] De alguna manera, el patrón pasa a estar fuera de la planta” (Ruggeri, 2009, p.49).

La toma de decisiones en forma colectiva y democrática es el rasgo que distingue a las empresas recuperadas por los trabajadores. El mecanismo de resolución en el nuevo sistema de gestión es la asamblea, que pasa a ser el máximo órgano de decisión y determina la cesantía de las jerarquías de la empresa tradicional. Se plantea una dinámica autogestionaria de relaciones horizontales consensuadas en la asamblea y ejecutada por mecanismos formales e informales que cada recuperada va instrumentando a su manera. El proceso de toma de decisiones es complejo, implica compromiso y responsabilidades compartidas, que provocan tensiones, rupturas, divisiones internas y nuevos conflictos. Se trata de un proceso de gran riqueza en términos organizacionales, relacionales y culturales. De allí que dedicaré todo el tercer capítulo a su descripción e interpretación.

Los poderes públicos, los sindicatos y los promotores

Uno de los factores clave para las recuperadas es la relación que puedan establecer con el Estado, en sus tres dimensiones: Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo. Como se indicó, el primer obstáculo en el proceso de recuperación es la situación jurídica y legal. La Justicia es la que determina sobre la quiebra y quien resuelve el desalojo o no de los trabajadores del predio que ocupan, dependiendo ello en gran medida del clima de época. Las Cámaras Legislativas son las que pueden destrabar el problema con leyes de expropiaciones, pero allí también es determinante la acción del Poder Ejecutivo si la promulga o la veta. El Poder Ejecutivo, entonces, debería ser quien elabore las líneas de acción de apoyo o resguardo a las recuperadas a través del Ministerio de Economía y

ordenar el sector desde el Instituto Nacional Asociativismo de la Economía Social (INAES)⁷.

De la misma manera, los vínculos con los sindicatos fueron complejos en muchos casos, de seguimiento y asistencia en los menos y prácticamente nulos en otros. Clark y Antivero lo sintetizan así:

“Las relaciones establecidas por los sindicatos con estas experiencias presentan situaciones positivas para los trabajadores en aquellos casos en las cuales los han acompañado y asesorado en el proceso de recuperación y otras en que el sindicato se ha comportado con total indiferencia o bien interviniendo de forma negativa” (Clark y Antivero, 2009, p. 131).

En el área sur del Conurbano Bonaerense, la Unión Obrera Metalúrgica Seccional Quilmes (UOMQ) fue la excepción, fomentando la recuperación de empresas fallidas⁸ y la participación de sus cuadros de comisiones internas en el proceso y la conformación de las cooperativas.

Un rol político importante fue el que jugaron los denominados “promotores” (Rebón, 2007) que brindaban apoyo e ideas concretas de experiencias anteriores. Varias de las tomas realizadas por los trabajadores eran impulsadas y promovidas desde estos actores que comenzaron a agruparse en diferentes movimientos.

Entre los primeros que se destacaron se encuentra el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), cuya consigna era “Ocupar, Resistir, Producir”, con Eduardo Murua como referente. Al tiempo, el abogado Luis Caro se separó de este nucleamiento para formar otra fracción que denominó Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). Caro consideraba que la consigna del MNER los empujaba a la ilegalidad.

En la provincia de Buenos Aires sobresalía la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), cercana al espacio del cooperativismo. En el año 2006 se escinden del MNER gran parte de las recuperadas de Santa Fe, Córdoba y algunas de CABA. Con el emblemático Hotel Bauen como referente, conforman la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). También cobra preponderancia

7 INAES, Instituto Nacional de Asociativismo de la Economía Social. “Es la autoridad de aplicación del régimen legal cooperativo y mutual que tiene bajo su órbita facultades y atribuciones institucionales-corporativas exclusivas e intransferibles en materia de cooperativas y mutuales en todo el país” (Observatorio Económico Social, Universidad Nacional de Rosario).

8 Fallida: es el término más frecuente utilizado por los trabajadores para referirse a la empresa antes de su recuperación.

la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), que funciona dentro de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA).

Durante el año 2008 se forma la Unión de Cooperativas de Trabajo de la Argentina, que establecieron mediante del INAES, relaciones con el gobierno nacional. ANTA, FACTA y FECOOTRA junto a otras federaciones de cooperativas dieron origen a la Confederación de Cooperativas de Trabajo (Ruggeri, 2009). Por último, en noviembre del 2010 se lanzó la Unión Productiva de Empresas Recuperadas (UPEA), en la textil Cooperativa de Trabajo Mac Body, con la presencia del Ministro de Trabajo de la Nación, Carlos Tomada.

La tercera oleada de empresas recuperadas

El Programa Facultad Abierta (PFA), en el informe de situación que cierra en marzo de 2016⁹, señala que a partir de 1990 el surgimiento de las ERT fue creciendo en cantidad y diversidad, en ese sentido afirma:

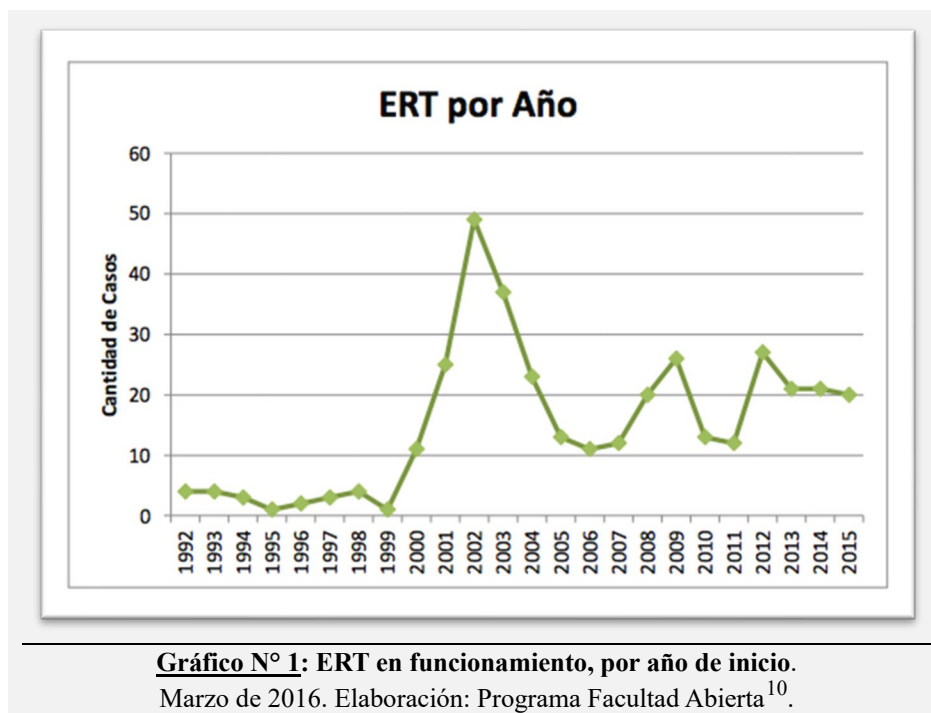
“La tendencia al crecimiento se ha mantenido con posterioridad al auge de los procesos de recuperación durante los últimos años de la década del 90 y la crisis de 2001, después de un estancamiento durante los años de mayor recuperación económica en el período kirchnerista (hay una notable desaceleración de las recuperaciones después de 2005 hasta mediados de 2008, pero sin que haya dejado nunca de haber casos nuevos; también es el período en el que se verificaron más cierres de ERT). A partir de 2008 empiezan a volver a proliferar las recuperaciones y los conflictos por el cierre de empresas, manteniendo desde ese momento un ritmo sostenido” (Programa Facultad Abierta, 2016, p. 9).

Al mismo tiempo resalta que con la sumatoria de todos los nuevos casos de las recuperadas “tenemos un panorama en que las ERT posteriores a 2008 ya son más numerosas que aquellas provenientes de la época de crisis. En particular, los casos posteriores a 2008 ascienden a 156, mientras que las provenientes de los años 2001 a 2004 son 133 (siempre considerando los casos que continúan en funcionamiento)” (Programa Facultad Abierta, 2016, pp. 9-10).

El estudio identifica cuatro momentos de aparición de las ERT, con tres episodios de crecimiento visiblemente identificables, ligadas a la variabilidad del contexto macroeconómico, político y social. Un primer momento durante el marco del

9 Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas (2016). Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Macri. Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

neoliberalismo, es el período de la década de 1990; el segundo momento, de extensión y visibilidad del fenómeno a partir de la crisis del 2001 y hasta 2003. Luego, el tercero entre el 2004 al 2008, momento de amesetamiento y reconstitución de la economía interna. Finalmente, el cuarto momento, en los períodos de gobierno de Cristina Kirchner atravesados por la crisis del capitalismo financiero internacional y, posteriormente, la recesión europea. Se registran durante esta etapa dos puntos de expansión de recuperadas en los años 2008-2009 y los que van del 2012 a 2013. Entonces, en el período de alta exposición y mayor visibilidad que se extiende entre 2001 y 2015 pueden identificarse tres picos de crecimiento del fenómeno de las ERT, tal como lo muestra el siguiente gráfico:



A las ERT conformadas a partir del 2010, el informe del Programa Facultad Abierta las denomina “las nuevas empresas recuperadas”. Fácilmente puede observarse los tres episodios como tres olas de crecimiento. A *la tercera oleada* pertenece el proceso de recuperación de las dos empresas analizadas en este estudio.

Los datos del IV Relevamiento del Programa Facultad Abierta, del año 2014, indican que en esta última fase y respecto de la anterior (“las antiguas”) se verifica una mayor diversidad y heterogeneidad de los establecimientos por sector, con un menor peso de los

¹⁰ Ibidem.

industriales. El sector más numeroso sigue siendo el metalúrgico, aunque su relevancia va decreciendo en relación con 2002. Van adquiriendo trascendencia los sectores económicos gastronómicos (restaurantes) y gráficos, es decir no necesariamente el industrial, pero si repercute en los sectores del trabajo asalariado.

Los conflictos desarrollados entre marzo del 2010 y diciembre del 2013 arrojaron una recuperación de 63 empresas. Los años 2012 y 2013 acumulan la mayor cantidad, con 40 casos: es el bienio de la recuperación de *la textil* Cooperativa de Trabajadores Acetato Argentino Limitada, proveniente de la empresa fallida Acetatos Argentinos S.A, productora de telas en base al hilado de acetato de celulosa. Por otro, en el período que va desde el 2014 a principios del 2016 se verifican 43 casos de empresas recuperadas: es 2014 el año de la recuperación de Cooperativa Metalúrgica 1º de Agosto, proveniente de la empresa fallida Visteon S.A especializada en productos de control de climatizadores para varias automotrices.



Imagen N° 1: Vista aérea del predio donde se emplaza Acetatos Argentinos S.A. (11 hectáreas), Quilmes Este.



Imagen N° 2: Vista aérea del predio de Visteon S.A. (1 manzana), Quilmes Oeste.

Las empresas recuperadas en estudio se originan en los establecimientos catalogados como grandes empresas¹¹. En general reciben esa denominación dependiendo del país donde se encuentren, tienen gran facturación, poderosos activos y poseen facilidad de financiamiento. Las dos fábricas se localizan en la ciudad de Quilmes, cabecera del partido homónimo que es uno de las 135 jurisdicciones que conforman la provincia de Buenos Aires. Junto a otros 23 municipios integra el denominado Conurbano Bonaerense¹², que años atrás fuera un poderoso cordón industrial. En *aparte*, y con el objeto de brindar a la lectora o lector un primer acercamiento a las características básicas de los casos en estudio, se presenta información resumida sobre cada Cooperativa y su proceso constitutivo¹³.

Un rasgo compartido por la gran parte de las ERT surgidas entre 2009 y 2016, es la práctica empresarial propensa al vaciamiento y al fraude laboral que inició los conflictos originarios y que produjeron un impacto devastante de la capacidad productiva y los puestos de trabajo. Además, es preciso destacar la incidencia del gobierno en materia de política pública en el

Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda.



Situación jurídica estatutaria:

Cooperativa de Trabajo

Producción y servicios: Telas de alto valor agregado en base al hilado de acetato de celulosa, único productor en Latinoamérica. Otros servicios: tintorería y trabajo a fasón. Tras convertirse en ERT, mantuvo el mismo perfil productivo.

Identidad visual: se trata de un imagotipo que presenta una A mayúscula asimilada a la bandera argentina. La representación de la marca trata de sintetizar y explicar la propuesta de la cooperativa: trabajo argentino, producción atendiendo el mercado interno y sustitución de importaciones.

Propiedad de las instalaciones y resolución de la quiebra de la empresa fallida: Expropiación del establecimiento por Ley N° 14649 de la Legislatura de la provincia de Buenos Aires (2013). El poder legislativo le transfiere

11 Según INDEC “las grandes empresas se caracterizan, en general, por tener una estructura productiva multisectorial con actividades multilocalizadas, con importantes transacciones económicas y financieras” (Encuesta Nacional de Grandes Empresas, 2017).

12 “El Conurbano Bonaerense comprende 24 municipios que concentran a una cuarta parte de la población de la República Argentina, en menos de 1 por ciento de su territorio. La realidad de estos municipios es heterogénea, verificándose marcadas diferencias en el nivel de desarrollo de sus habitantes” (Índice de Progreso Social Conurbano Bonaerense, 2018, p.12).

13 Como ya ha sido indicado, el Anexo II de este trabajo presenta una serie de registros fotográficos y documentales, compartidos con el objeto de coadyuvar al acercamiento de la lectora o el lector a los casos y sus características.

contexto macroeconómico que, según el estudio del Programa Facultad Abierta con el que coincido, “tiene una enorme importancia como contexto de posibilidad de la existencia de empresas recuperadas o de procesos que pueden concluir en su formación, pero que eso no significa que se forman a partir de políticas de Estado” (Programa Facultad Abierta, 2016, p. 11). Otra característica de esta etapa es la poca masividad del apoyo social. En el período anterior, al surgir en el ámbito de una gravísima crisis, los conflictos fueron acompañados por la efervescencia de la movilización social y las asambleas barriales de ese momento. En la tercera oleada, un cierto grado de aislamiento fue suplido por los dispositivos institucionales que implementaron mayores redes de contención y, también, por una mayor presencia de la organización sindical.

El perfil de trabajador de la tercera oleada es el *especializado*, pero con escasas posibilidades de reingresar en otro sector industrial que no sea donde desarrolló su trayectoria laboral. En la mayoría de los casos los promedios de edad, de antigüedad en la empresa y en el puesto de trabajo son altos. Los trabajadores de menor edad —que por lo general desempeñan trabajos administrativos, gestión gerencial, financiera y/o comercial— buscan una salida más individualista para reincorporarse rápidamente en algún otro sector económico.

La gente de la parte administrativa, hasta por una cuestión de acercamiento hacia la patronal que tienen, es un poquito desclasada [...] están en la oficina y se

la guarda de todos los bienes a la cooperativa, pero la propiedad se define en la resolución de la quiebra y es dictaminado por el juez de la causa. La cooperativa no dispone del capital necesario por lo que la compra de la quiebra la realiza la empresa Sur Pacific S.A. (Mistral). La condición impuesta por el juez es que la nueva propietaria done a la cooperativa las 2 hectáreas (aproximadas) en donde se encuentra el sector productivo. Al mismo tiempo, Sur Pacif S.A. se compromete a ser cliente de Acetato Argentino Ltda. La escritura de la propiedad está pendiente. Se divide el predio con un cerco perimetral de alambre tejido. A partir del fraccionamiento existe un doble portón en la entrada principal que controla Sur Pacific. El acceso a la cooperativa se desplazó hacia otra puerta cercana.



Entrada principal del predio, hoy controlada por Sur Pacific

El barrio: La fábrica se emplaza en un espacio definido por paredones de dos metros de altura entre las avenidas Mitre, Dorrego y Primera Junta, en Quilmes Este. Al interior, conviven la Cooperativa, Sur Pacific y un barrio privado. A pocos metros se asientan empresas manufactureras como Sealead Air Argentina SA, WR Grace SA, ambas corporaciones

piensan que el negro que pasa por la puerta es un negro cabeza de tacho y dicen No... pero éstos están locos, una cooperativa. Pero ni loco, yo me voy (Informante N°1 de la textil).

En la metalúrgica la situación es similar. Los trabajadores narran que el 2 de julio del 2014 “los de la oficina”, jerárquicos y supervisores, que siempre se retiraban a las 17 horas, se fueron a las 15 y jamás regresaron. Solamente quedaron los operarios. Al día siguiente comenzó la “permanencia pacífica” del predio. Walter, vicepresidente del Consejo Administrativo de la Cooperativa, rememora:

La planta quedó operativa. En el proceso nos dimos cuenta que faltaba gente de administración, de ventas y nosotros tuvimos que hacer ese trabajo y preguntar a los compañeros qué sabían hacer, aparte de trabajar en una máquina, como para encarar un trabajo de empresa [...] éramos trabajadores de una máquina y lo único que sabíamos hacer era trabajar cada uno en su oficio y después desde eso tuvimos que empezar a gestionar administración, ventas, la gestión comercial que nosotros no manejábamos y que la estamos aprendiendo de a poco.¹⁴

El abandono de ese sector en las dos ERT en estudio trae aparejado un gran desafío para los trabajadores que, sin capital y sin experiencia, también deben elaborar y llevar adelante una estructura comercial y administrativa eficaz. En ambas recuperadas el perfil de los trabajadores está en línea con el descripto para la etapa: son operarios de producción con oficio, del área de mantenimiento de máquinas y de la planta en general, con mucha antigüedad y con un promedio de edad también alto. A su favor, cuentan con la calidad de su oficio y el conocimiento completo del proceso productivo de cada sector.

transnacionales de la rama química; Francavilla Hnos., empresa familiar textil, y Gora SA, productora de filtros y tratamientos de agua. En ellas trabajan más de 500 personas.



Entrada/Depósito de la Cooperativa

14 Reportaje en Radio Gran Buenos Aires, FM 96.5, 03/07/2015

Todos habían vivido la amarga experiencia de la hiper-desocupación, donde el desempleo se instala sin posibilidad de recuperar el puesto de trabajo perdido y no estaban dispuestos a volver a pasar por ese trance. A pesar de que en ambas empresas los salarios estaban por encima del convenio, en *la metalúrgica* los ingresos les facilitaban tener un nivel económico superior al de los trabajadores de *la textil*.

Sostiene la Informante N°1, operaria del sector mangueras de *la metalúrgica*:

Cuando trabajábamos en Visteon teníamos un buen sueldo, yo hacía muchas horas extras y así hicimos nuestra casa, compramos un auto, teníamos un buen pasar, no teníamos problemas económicos [...] Acá hay gente que en su momento tenía plazo fijo, siempre cobramos bien, acá todos tienen autos casi último modelo, vienen en auto (Informante N°1 de la metalúrgica).

El formato legal de la cooperativa de trabajo continúa siendo el instrumento que admite la introducción de prácticas autogestivas en el colectivo. La precariedad jurídica sigue presente en esta fase. Sin embargo, años de prueba y error han ido generando una especie de “protocolo” para la conformación de una ERT. Por esas acciones es que hubo algunos adelantos que brindaron cierta protección.

En junio del 2011 se aprobó una reforma a la Ley N° 26.684, de Concursos y Quiebras. Uno de los

Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto



Situación jurídica estatutaria:

Cooperativa de Trabajo

Producción y Servicios: La empresa original fabricaba productos para varias automotrices incluyendo: radiadores, condensadores de aire acondicionado, radiadores para el enfriamiento de fluidos y mangueras de aire acondicionado. Como ERT produjo una reconversión. En la producción, con el asesoramiento de la UTN Regional Avellaneda comenzó un proyecto de producción y venta de agua refrigerante, anticongelante y anti-incrustante para radiadores. También, accedieron a políticas públicas para empresas autogestionadas que les permitió obtener capacitación para orientar la actividad hacia una cooperativa de servicios, dado que resultó muy difícil insertarse en el mercado de autopartistas: la transnacional Visteon mantiene la licencia para la fabricación de los radiadores de ese tipo y, además, tienen dificultades con las normas ISO al no participar profesionales (ingenieros) como socios del nuevo colectivo. Cada trabajador-socio recibió un subsidio y gran parte lo direccionaron a montar un importante taller mecánico de reparación de vehículos. También montaron una sección especial de arenado, pintura y plegado de cha-

ajes de la reforma era introducir como prioridad la continuidad productiva, por sobre la venta y liquidación de bienes. Así, las deudas de los empresarios con los trabajadores pueden ser utilizadas como capital para la compra de la empresa por parte de la cooperativa. La propiedad de la fábrica será una materia pendiente para la Cooperativa Acetato Argentino Ltda. Lo explica el Informante N°3 con 48 años en la fábrica:

La expropiación fue a favor de la cooperativa por la Ley 14.649 en el año 2014 promulgada por el gobernador Scioli. El legislativo expropia, pero no otorga la propiedad, sino que los dueños originarios ya no tenían derecho a comercializar, deja en manos de la cooperativa los bienes, pero no la propiedad (Informante N°3 de la textil).

La reforma de la ley de quiebras no funcionó como se esperaba en los procesos de recuperación. Se prolongan en el tiempo los conflictos, sin resolverlos mayormente en favor de los trabajadores, judicializándolos y quedando supeditados al arbitrio del juez que intervenga.

En cuanto a la propiedad, la Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto quedó en mejor posición que *la textil*. Durante las negociaciones del conflicto se llegó a un acuerdo entre la empresa Visteon y los trabajadores. En el acta la empresa cede a sus ex trabajadores el terreno, las instalaciones, la maquinaria y la materia prima con

pa donde se restauran los contenedores de residuos municipales.

Identidad visual: isologo compuesto por un engranaje que enmarca las siglas de la cooperativa y el nombre completo, con los dos pinos símbolo del cooperativismo. Conserva una fuerte impronta metalúrgica, con una fuente similar a la utilizada por la UOM. El color naranja es análogo al de la empresa fallida y, además, coincide con el color que identifica a la Agrupación Gremial Naranja que conduce la seccional Quilmes de la UOM (UOMQ).

Propiedad de las instalaciones: recibió de Visteon la fábrica en carácter de Donación con cargo. La obligación es la de funcionar como cooperativa, en caso de no cumplirse la propiedad pasaría a la UOMQ o al municipio. En 2016 recibieron las escrituras.

El barrio: La Fábrica se encuentra en un barrio abierto, amanzanado, de casas mayoritariamente bajas, con calles asfaltadas e iluminadas, de nivel socio económico medio. Ocupa la totalidad de la manzana circunscripta entre las calles Olegario Andrade, Gran Canarias, José M Gutiérrez y Martín García, Quilmes Oeste. En la manzana de enfrente se ubica la Cooperativa Felipe Vallese, metalúrgica recuperada luego de la crisis de 2001.



Acceso a la planta de la Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto

carácter de *donación con cargo*¹⁵. La obligación (esto es, el *cargo* determinado) es la de funcionar como cooperativa y mantener la planta activa. Si no se cumple con este requisito la fábrica pasa a nombre de la UOMQ y si tampoco funciona pasa a la Municipalidad de Quilmes. Esta obligación ocasiona una presión importante para el colectivo autogestionado.

La participación del sindicato del sector y del Estado Nacional confirma aquí una de las características de esta tercera ola de recuperadas: el acompañamiento, en alguna forma, del Estado, de los sindicatos y/o de las organizaciones que agrupan a las ERT. Un rasgo diferencial de las recuperadas de esta oleada es la activación de políticas públicas del Estado Argentino dirigidas a este sector desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de la Producción. Las dos recuperadas fueron beneficiarias de algunos programas de esos organismos¹⁶.

En el año 2012 la UOMQ comenzó a promover el armado de la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa, una asociación de segundo grado que nuclea las cooperativas y recuperadas metalúrgicas de la Argentina. En *la cooperativa textil*, la Asociación Obrera Textil de Quilmes, si bien no tuvo participación directa en el conflicto y su resolución, no obstruyó ni se opuso al proceso de recuperación, como sí lo hicieron algunos sindicatos en la etapa anterior¹⁷. Facilitaron las instalaciones del gremio para la realización de las asambleas e incluso sostuvieron, por un tiempo, la obra social sin seguir aportando a ella, aún cuando la antigua empresa había acumulado una deuda importante.

Otra particularidad es que los delegados gremiales de *la textil*, junto a un grupo de trabajadores, antes de iniciar el proceso de recuperación de la empresa, recorrieron y acompañaron otros procesos de recuperadas como el del Hotel Bauen y otros casos de la zona sur. Estas experiencias facilitaron que se interiorizaran de las características del

15 Según el artículo 1826 del Código Civil argentino la donación con cargo se entiende en estos términos: "La donación puede hacerse con cargos que sean en el interés del donante, o de un tercero, sea el cargo relativo al empleo o destino que debe darse al objeto donado, sea que consista en una prestación cuyo cumplimiento se ha impuesto al donatario".

16 En el Anexo I de este trabajo puede accederse a una lista de los planes y políticas públicas a los que accedieron ambas cooperativas, con una breve descripción de cada programa.

17 Una referencia de ese tipo oposición sindical es el emblemático caso de la empresa de calzado e indumentaria Gatic S.A, que se estableció en Pigüé, partido de Saavedra (Buenos Aires), en 1981. El SOCAYA —Sindicato de Obreros del Caucho, Anexos y Afines— no sólo esbozó una tibia defensa de los trabajadores despedidos, sino que al momento de la conformación de la cooperativa de trabajadores se manifestó y posicionó en contra, hostigándolos, e impulsando el acuerdo que proponía la patronal.

proceso y se prepararan para la lucha propia. Además, durante el conflicto tuvieron relaciones con diversos actores sociales y universitarios. Informante N°1 los describe así:

Mucha gente se acercó con el fin de asesorarnos desde lo legal, desde lo contable y también con algunos contactos políticos. Se acercó gente de UPEA, Unión Productiva de Empresas Autogestionadas, gente que está alineada con la política nacional, y desde ya nosotros siempre le dimos la bienvenida a todos aquellos que se acercaran siempre y cuando se respetara una sola premisa: que la decisión final la tenemos los trabajadores de Acetato (Informante N°1 de la textil).

Teniendo presente esta última premisa la cooperativa textil ingresó al movimiento de empresas recuperadas a través de UPEA.

La relación con el Estado, en todas sus expresiones, también fue construida tratando de mantener la mayor autonomía posible, resaltando siempre que eran conscientes de la diferencia con la gestión de los presidentes Menem y De la Rúa. Paralelamente, destacan que desde el Estado se aportan buenas ideas, pero la línea política no ha articulado las medidas necesarias para agilizar las acciones en resguardo y fortalecimiento de los trabajadores de las recuperadas. Andrés Ruggeri sintetiza el período de esta manera:

“Las nuevas ERT, con todo, tendrían que tener un contexto más favorable que lo que tuvieron que pasar aquellas que provienen de la crisis del 2001: un momento macroeconómico favorable (o más favorable) a la producción, una limitada pero ciertamente existente política de apoyo gubernamental, una experiencia previa de los trabajadores transmisible y aprovechable, una legitimidad social incuestionable” (Ruggeri, 2014, p. 61).

Capítulo II

El conflicto de origen.

“El tipo que dijo no,
se abrió paso y empezó”.

Armando Tejada Gómez, Tonadas para Usar

La recuperación de empresas por sus trabajadores es un proceso económico, político y social muy dinámico. Cada caso, respondiendo a sus propias características, transita un sendero intrincado de avances y retrocesos con el objetivo de mantener la fuente de trabajo y conformar un colectivo de trabajadores capaz de lograr la autogestión de la empresa.

El camino por recorrer desde la gestión patronal capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores se origina en un severo conflicto. El inicio y la resolución de ese trance pueden tener una particular influencia en el modo colectivo de gestión. El conflicto de origen devela la capacidad del colectivo de trabajadores tanto de resistencia, como de lograr alianzas y apoyos políticos. Es el punto de inflexión donde los lazos laborales de la organización vertical-jerárquica bajo patrón comienzan a deshacerse. Es el momento del cambio desde lo individual hacia lo colectivo.

Esta primera etapa ha sido vinculada por diferentes investigaciones a la posterior dinámica autogestionaria. La hipótesis plantea la existencia de una correlación entre el grado de conflictividad y la constitución del conflicto original, con la modalidad horizontal e igualitaria que influyen en la práctica autogestiva del colectivo. (Fajn, 2003; Ruggeri 2005; Rebón, 2006).

En *Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*, Ana Fernández sostiene la probabilidad que: “las fábricas que tuvieron mayores enfrentamientos para poder instalar su autogestión han creado mejores condiciones de posibilidad para sostener sus dispositivos autogestivos” (Fernández, Imaz y Calloway, 2006, p. 231). En ese sentido, puede decirse que, a mayor intensidad del conflicto, mayor es la posibilidad de alejarse de la antigua organización jerárquica-delegativa fabril, para acercarse al desarrollo y fortalecimiento de una práctica horizontal y participativa.

También puede diferenciarse las distintas acciones llevadas a cabo por los trabajadores para emprender la recuperación de la empresa de acuerdo con la naturaleza que asuma y

la intensidad que alcance el conflicto. La toma y ocupación son medidas ofensivas de lucha en el conflicto, que implican el dominio de la circunstancia social y territorial, que rápidamente va a modificar el vínculo jurídico de la propiedad en su totalidad o parcialmente. Estas medidas de acción directa tienen una impronta de alta significación en la historia del Movimiento Obrero Organizado Argentino, algunas de ellas pude repasar en el capítulo anterior.

La toma y la ocupación de una planta no sólo tiene como objetivo visibilizar el conflicto, sino fundamentalmente acceder al control del predio para evitar el vaciamiento, venta de las máquinas o su desmantelamiento y la enajenación del inmueble. Adquieren diversas formas e instrumentos de lucha, a saber: el bloqueo, el piquete, el acampe y la quema de gomas en los accesos de entrada; escraches y movilizaciones que devienen en la toma del local. Luego, se realizarán las negociaciones con el poder judicial, el gobierno de turno y los empresarios, pero con los trabajadores ocupando el establecimiento. El conflicto que se desarrolla de esta manera es caracterizado como de *alta intensidad*.

Rebón, a través de los casos que relevó, distingue la “toma y ocupación de empresa”, de la denominada “permanencia en empresa”. A su vez, de acuerdo con la modalidad que adopte la permanencia diferencia dos tipos. Por un lado, la “permanencia consensuada”: “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 la unidad productiva” (Rebón, 2007, p. 94).

Por otro, la “permanencia de hecho” donde tampoco hay confrontación para la ocupación ni se utiliza la fuerza en el local, debido a la decisión empresarial de abandonar, cesar o retirarse de la actividad productiva. Se “concorre” a la empresa: “En estos casos, fue el patrón quien abandonó sus medios de producción. No son los trabajadores quienes «ocupan», ellos sólo tienden a continuar haciendo lo que siempre hicieron: «ir a trabajar»” (Rebón, 2007, p. 95). Ambos tipos de permanencia son caracterizados como conflictos de *menor intensidad*, siendo la permanencia consensuada la de más baja conflictividad.

Partiendo de la hipótesis y tipologías presentadas, a continuación describo los modos y las prácticas de lucha en los dos casos en estudio, intentando dar cuenta del proceso a partir de identificar e interpretar los acontecimientos significativos. Así, indago diferencias y semejanzas entre los casos y exploro si en el proceso de lucha y recuperación surgen nuevos liderazgos. Esta descripción analítica sienta las bases para evaluar, luego, el impacto que tuvo el conflicto en la naciente organización.

El conflicto en Acetatos Argentinos S. A.

Acetatos Argentinos S.A. fue la empresa que continuó a la transnacional francesa Rhone Poulenc que se estableció en Quilmes en el año 1933. Reconocida comercialmente como Rhodia Seta Argentina Química y Textil, ubicada en Primera Junta 525, Quilmes Este. En 1935 produjo por primera vez en el país un hilado continuo de acetato (Lombán, 1990). Varias generaciones de quilmeños trabajaron en ese complejo fabril que, junto al de la Cervecería Quilmes, la textil La Bernalesa y otras empresas tradicionales de esa envergadura, era uno de los complejos fabriles emblemáticos de la ciudad.

En el año 1992, la transnacional francesa resolvió retirarse y la empresa fue adquirida por Bernardo Abramovich, quien era su principal cliente. Así se constituye comercialmente Acetatos Argentinos S.A pasando a su patrimonio las 11 hectáreas del predio, la cartera de clientes y los medios de producción para la fabricación de hilado artificial de acetato de celulosa.

Trabajaban alrededor de 250 personas, siendo la única fábrica de hilado de acetato de Sudamérica y una de las cinco en el mundo. Agreguemos a esto que para 1994 contaba con dos plantas textiles de tejeduría en parques industriales de la provincia de Chubut — Litex S.A, en Comodoro Rivadavia, y Surjet S.A, en Trelew—, usufructuando los beneficios impositivos de la promoción industrial.

En 1995, a través de distintas líneas de créditos y préstamos, que según los trabajadores ascendió a 12 millones de dólares estadounidenses, la empresa impulsó un plan de ampliación de la planta. Hasta ese momento, la empresa producía solamente hilado de acetato, pero Bernardo Abramovich tenía una visión productiva de circuito completo: fue así que incorporó a la planta las secciones de Urdido, Encolado, Tejeduría y Tintorería.

La Tintorería fue dotada con tecnología de última generación, incluso con maquinarias elaboradas por los propios trabajadores de esa área, y una planta de tratamiento de efluentes modelo, evitando la contaminación del medio ambiente. Esta ampliación produjo expansión de la producción, de la mano de obra y de su especialización.

La empresa estaba constituida como una “empresa familiar”¹⁸: Bernardo, el padre, y sus tres hijos Ariel, Ángel y Sergio. La organización y la gestión de este tipo de empresas

18 “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia” (Mucci y Tellería, 2003, p. 37).

poseen, en general, los rasgos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), a los que se suman fundamentos que las problematizan más aún. Algunas de esas características son: un procedimiento autocrático de dirección, con varios integrantes de la familia que detentan cargos directivos, una marcada intransigencia en el liderazgo donde no se aceptan discusiones acerca del poder, por lo que se aprecia más la fidelidad que la capacidad, y la existencia de una dinámica de sustitución en la dirección que depende del lugar que se ocupe en la familia (Mucci y Tellería, 2003).

A partir del año 2000 los hermanos Abramovich tuvieron mayor injerencia en la toma de decisiones, debido a que su padre comenzó a delegar en ellos la conducción de la compañía. En ese momento se profundizaron los problemas de la empresa y los conflictos con el personal. La apreciación de los trabajadores es que con los tres hermanos “*comenzó la hecatombe de la empresa*” ya que no les interesaba producir, cambiando ese horizonte por el negocio inmobiliario y “*el dinero rápido*” (*Libreta de campo*). Durante ese mismo año la firma Acetatos Argentinos S.A. presentó un Procedimiento Preventivo de Crisis. El *Informante N°1* lo describe así:

En el 2000 se convocaron, y no fue producto de la crisis que después devino, sino que ellos generan una crisis interna. Esta empresa se manejaba de una manera bastante autónoma, es más, exportaba a Brasil, es decir que las circunstancias económicas generales no eran las que produjeron la crisis (Informante N°1 de la textil).

A partir de la Convocatoria de Acreedores quedó una fracción del predio fabril y de los medios de producción como garantía de la parte acreedora. Luego, los trabajadores de la fábrica comenzaron a organizarse en lo político-sindical y llevaron adelante una serie de luchas para mantener sus condiciones de trabajo y salariales.

Un poco antes, en 1999, la familia Abramovich inició una política más agresiva hacia los trabajadores, donde se despiden 100 personas, y no hubo capacidad de respuesta de los asalariados. Pero ese año 2000 funciona como un parteaguas ya que los trabajadores van consolidando la organización sindical y política desde la asunción de la nueva Comisión Interna Gremial (CIG) de la que los *Informante N°1* e *Informante N°2* son integrantes.

Nosotros tomamos la rienda de la comisión interna. Nuestro aval autónomo para comenzar fue el Convenio de Empresa del año 1975¹⁹, no nos ajustábamos a las cuestiones salariales que marcaba el gremio, discutíamos salario directamente con la patronal, así nos fuimos gestando en la actividad sindical, comenzamos con una tarea desde abajo (Informante N°1 de la textil).

Ese trabajo “desde abajo” hizo que la gente fuera perdiendo el temor a ser sancionados o despedidos. En ese tiempo la empresa contaba con toda una línea gerencial y una estructura piramidal de mandos que ejercía fuerte presión sobre los trabajadores. La empresa argumentaba que si paraban la hilandería, que es de proceso continuo, lo considerarían “sabotaje”, con las consecuencias que ese cargo conlleva. La presión empresarial llegó también sobre la CIG despidiendo a algunos de sus miembros, aunque la empresa debió retrotraer la medida.

En el año 2001, los hermanos Abramovich iniciaron el cierre de la planta Litex S.A en Comodoro Rivadavia y, luego, de Surjet S. A en Trelew, donde fueron despedidos 71 trabajadores. En la planta de Quilmes la empresa también produjo cesantías, lo que motivó la primera toma de esta planta. Uno de los trabajadores lo reseña:

En el 2001 tomamos la fábrica por primera vez por el despido de 41 compañeros. En ese momento verdaderamente había poco laburo y nosotros lo entendíamos, pero lo que teníamos que hacer era repartir las horas y no echar compañeros. Después de 15 días tomando la fábrica, les doblamos el brazo y se logró la reducción de la jornada a un sistema de 6 horas por turno sin pérdida del salario se pagaban 7 horas, 3 horas se pagaban sin cargas sociales y quedamos todos adentro o sea no se permitió ni un despido en Quilmes (Informante N°2 de la textil).

En 2003 se desencadenó otro conflicto originado en la falta de pago de los adicionales del Convenio. Ello se deriva del procedimiento preventivo de crisis porque la ley habilitaba a producir ese recorte: la medida era legal. Los trabajadores optaron por la

19 Convenio de empresa del año 1975. Las empresas donde se logró firmar la paritaria tenían una cláusula denominada de ultra-actividad por la cual siempre se mantenía y aplicaba la cláusula de mayor beneficio para los trabajadores. En el caso de Acetatos Argentinos S.A se aplicaba el Convenio de Partes, un convenio diferencial precisamente por ser una textil de proceso continuo.

solución política, decidieron el paro hasta que se abonara lo que marcaba el Convenio. Estuvieron catorce días parados hasta recuperar los adicionales convenidos.

Durante el año 2005 la empresa económicamente parecía mejorar, sin embargo, se negaban a discutir paritarias y negociar salarios continuando con un posicionamiento duro frente a los trabajadores y con una actitud hostil hacia la CIG. Utilizaban a los cuadros medios de conducción y al personal jerárquico para persuadir a la gente que el problema no eran los salarios, sino que “el problema eran los delegados”, es decir, mientras continuara esta CIG no habría ningún acuerdo. Suspenden trabajadores que se niegan a realizar tareas de otros trabajadores que habían suspendido sin causa justificada. En consecuencia, se paralizan todas las actividades con concurrencia al lugar de trabajo.

La empresa implemento un sistema de actas, con escribano por medio, donde cada trabajador debía responder a la pregunta “¿usted que está haciendo?”. Los trabajadores respondían “estoy parado porque suspendieron a unos compañeros de manera injustificada”, a lo que la empresa retruca “está despedido”. De esa manera despidieron a todo el turno mañana. Para el turno tarde se valieron del mismo procedimiento, por lo tanto, excepto quienes estaban en edad de jubilarse, quedaron todos despedidos.

La familia Abramovich delineaba su táctica apostando al temor de los trabajadores del turno nocturno de correr la misma suerte que sus compañeros. De esta forma, si decidían tomar servicio todos los despedidos que estaban manifestando en los portones, también solicitarían entrar a trabajar. Así la empresa impondría sus condiciones, la primera de ellas sería: la CIG despedida junto a veinte trabajadores.

A medida que iban llegando los trabajadores del turno noche se sumaban a la protesta de los despedidos de la mañana y de la tarde. Ahora la mayoría estaba en la calle repudiando la posición adoptada por la empresa y adhiriendo a la medida de fuerza que paralizó totalmente la fábrica.

La situación se mantuvo en esas condiciones durante quince días. El instrumento de lucha que se utilizó esta vez fue la permanencia en el portón de entrada y no la toma de la fábrica, a pesar de que las puertas se mantenían abiertas, ya que presumían un desalojo violento de la planta²⁰. En su momento fue un tema de debate. ¿A qué se debió ese cambio en su táctica de disputa? Lo explica *Informante N° 2*:

20 Un tiempo antes, el 12 agosto del año 2004, se produjo un operativo represivo en el desalojo de los trabajadores de la empresa Gatic, en Pigüé (Provincia de Buenos Aires), la hoy Cooperativa Textiles Pigüé. La gravedad de la situación motivó la intervención directa del entonces presidente Néstor Kirchner para que se retomaran las negociaciones (Ruggeri, Bourlot, Marino y Peláez, 2014, pp.49-64).

Venían compañeros de otras organizaciones y nos decían ¿Por qué no toman la fábrica? ¿Por qué están en la calle? Les explicábamos que si nosotros estábamos afuera la fábrica no funciona, es imposible que funcione. Nosotros queríamos que el conflicto tenga difusión. ¿Para qué íbamos a tomar la fábrica? Nos exponíamos a un montón de cuestiones procesales, te pueden procesar por generar sabotaje y te echan la culpa a vos. Después de quince días tuvieron que aflojar. No sólo tuvieron que reincorporar a todos los compañeros, nos tuvieron que pagar los quince días y le sacamos el compromiso de discutir salarios (Informante N°2 de la textil).

El debate y la reflexión que atravesaba al conflicto del 2005 en la textil Acetatos Argentinos S.A expresaban características que la conducción de la CIG intentará sostener en el tiempo: el sostenimiento de una estrategia propia y la autonomía en la toma de decisiones. Otro rasgo es el conocimiento, acompañamiento y aprendizaje de experiencias anteriores, una particularidad clave de las recuperadas de la tercera oleada.

La CIG suponía que por detrás de las prácticas adoptadas por la familia Abramovich, existía una política de desvinculación con los negocios productivos y más cercana a los negocios de la especulación financiera e inmobiliaria. De las 11 hectáreas originarias del predio, habían vendido 5 hectáreas a una cadena de hipermercados. El negocio se frustró debido a la presencia de residuos contaminantes en el terreno que no son compatibles con los depósitos de alimentos, razón por la cual se le negó el permiso para instalarse. Mas tarde, el Concejo Deliberante de Quilmes sancionó la ordenanza de rezonificación que transformó la antigua zona industrial en residencial.

Las avenidas que rodean el predio facilitan una rápida comunicación con la autopista Buenos Aires–La Plata, siendo una zona de fácil y ágil acceso a la ciudad de Buenos Aires, centro político, económico y financiero del país, al igual que a su puerto. También comunican a La Plata, capital de la provincia más importante del país.

Esta infraestructura vial y la nueva rezonificación hicieron que los terrenos de la fábrica fueran codiciados por su alto valor inmobiliario. A partir del año 2007 la empresa Plaza Verde avanzó con el loteo y la construcción del hoy barrio privado Reserva Dorrego. Además, en otro sector se construyen edificios con pisos destinados a personas de un alto poder adquisitivo. Germán, supervisor de la Sección Tintorería, afirmaba:

La familia Abramovich fue loteando el predio, tal es así que el administrador de la fábrica, al momento de la quiebra, terminó siendo el administrador del complejo habitacional, el negocio terminó siendo de ellos²¹.

La crisis financiera internacional del 2008-2009 golpeó duramente al sector secundario. También sacudió a la industria manufacturera del Gran Buenos Aires Sur. Un documento elaborado en marzo de 2009 por la Región Económica Industrial del Conurbano Sur —compuesta por empresarios y sindicatos de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela— denunciaba la existencia de más de diez mil trabajadores de la industria de distintos sectores con problemas derivados de la crisis.

El Secretario General de los trabajadores textiles, Rodolfo Sánchez, nucleados en la Asociación Obrera Textil (AOT), manifestaba en abril del 2009 su preocupación por las suspensiones semanales rotativas de operarios abonándose entre el 70% y el 80% de los haberes. Agregaba que en algunas empresas, el sector de hilandería vería afectado el 25% del personal y con mayor dificultad en aquellas que producían fibra sintética²².

En la empresa de la familia Abramovich la crisis se fue profundizando, hasta que en el año 2010 comenzaron a suspender los pagos. Sobre fines de ese año decide el cierre de la sección Hilandería, comienza el retraso y la presión sobre los salarios. El Informante N°1 rememora:

Se avizoraba que venía una lucha dura, nosotros ya veníamos preparando en parte a los compañeros diciéndoles que esto no iba a ser una lucha pasajera y que tal vez iba a ser la madre de todas las batallas (Informante N°1 de la textil).

En enero de 2011 la empresa presenta un Procedimiento Preventivo de Crisis con los mismos fundamentos generales que el presentado en el año 2000. Tras la decisión de cerrar el sector Hilandería despiden personal, lo que redujo la dotación total, entre operarios, administrativos y el sector comercial, a ciento cincuenta trabajadores. German describe ese momento:

21 Video No pasarán. Barricada TV (25-04-2017).

22 Documento de la Región Económica Industrial del Conurbano Sur.

Antes de la quiebra se fue viendo como personas con oficio se las menospreciaba, se las suplantaba por personas que no tenían la menor idea, eran de otras profesiones. Cuando se suplantaba, eso tenía un efecto desmoralizante, no reconocían tu profesión, tus años de experiencia, a lo que te habías dedicado toda tu vida. Muchos se retiraron. Se atentó mucho contra lo intelectual que hay dentro de cualquier empresa grande. Había laboratoristas, coloristas, personal especializado en instrumental, gente de carrera de muchos años²³.

La Hilandería tenía una historia de ochenta años. Al dejar de procesar el hilado de acetato en el país, debían importarlo de Estados Unidos y Lituania, para luego tejerlo y teñirlo. Las importaciones se hicieron en escasa cantidad, interrumpiendo la importación definitivamente a mediados del 2011.

Una de las características de la tercera oleada de recuperadas es que, en general, atraviesan una etapa de conflicto de larga duración: el conflicto en Acetatos Argentinos se extendió por veinte meses, lo que requirió un gran esfuerzo e imaginación para sostenerlo. Hubo quienes teniendo oportunidad de lograr un buen empleo o estaban en edad de jubilarse prefirieron retirarse. Algunos trabajadores aceptaron retiros voluntarios que los propios delegados impulsaron para descomprimir la coyuntura.

También llevaron a cabo varias movilizaciones por el centro de la ciudad de Quilmes y a la sede local del Ministerio de Trabajo provincial, con acompañamiento de la Central de los Trabajadores de la Argentina Regional Quilmes y de la Asociación Obrera Textil. Con este último mantenían una relación de respeto recíproco, todo lo que acordaban el sindicato lo cumplía sin demoras, aunque la CIG siempre mantenía “cierta independencia del gremio”.

Los delegados intentaron avanzar en diferentes negociaciones. El último acuerdo de partes firmado incluía tres puntos: el primero, un plan concreto de reactivación de la producción; el segundo, referente a cuestiones medioambientales, y el tercero, sobre el pago de la deuda salarial en un plan de liquidaciones en cuotas semanales. La empresa nuevamente incumplió lo pactado.

23 Video No pasarán. Barricada TV (25-04-2017).



Imagen N° 3: Marcha de trabajadores de Acetatos Argentinos S.A. en la ciudad de Quilmes.

Esa situación torna al proceso desgastante, pero a su vez, previsible para los trabajadores. Consecuentemente, la CIG junto a algunos trabajadores acompañaron otros procesos de lucha para sumar experiencia, relaciones políticas, sindicales, sociales y gubernamentales. También comenzaron a ser asesorados. Transcurrido el primer semestre del año 2012 la utilización de la capacidad instalada²⁴ de la planta apenas alcanzaba el 20% y para los primeros días de septiembre estaba prácticamente paralizada la producción de telas. Los trabajadores iniciaron gestiones con funcionarios municipales y nacionales, en búsqueda de soluciones al inminente cierre de la empresa. Lograron tramitar un Crédito del Bicentenario, orientado a la reactivación de la producción, en el Ministerio de Industria de la Nación, pero la empresa lo rechazó. Quedaba explícito que su política no estaba relacionada al trabajo productivo. Uno de los trabajadores entrevistados lo aclara:

Cuando la empresa decide cerrar el sector Hilandería, nosotros sabíamos que después de ese cierre se venía la caída de todo lo demás, porque unos años antes empezaron a deshacerse de ciertas parcelas para lo que es la cuestión inmobiliaria [...] El hecho era poder resistir nosotros, por el agotamiento que nos venía trayendo la lucha constante, del apriete desde lo económico [...] El sector emblemático, era Hilandería, después iban a seguir por los demás sectores. Ahí es donde tuvimos que pegar un

24 La “Capacidad Instalada” es el rendimiento máximo de la producción efectivamente logrado en una planta industrial. “Se consideran criterios técnicos, como el aprovechamiento potencial de las plantas productivas, empleando el máximo de turnos posibles y las paradas necesarias para el mantenimiento apropiado de dicha capacidad” (INDEC, 2019).

volantazo, hicimos la ocupación de la planta [...] ya previendo que esto iba a ser llevado a la quiebra conformamos la Cooperativa (Informante N°1 de la textil).

El 11 de septiembre de 2012 los trabajadores hicieron público un plan de preservación de la planta y los medios de producción, aunque de hecho estaban en control de la fábrica desde tiempo atrás. Informaron de la situación a los órganos concernientes del Estado nacional y provincial, mientras mantenían una guardia permanente rotativa dentro de la fábrica. A través del comunicado, firmado por la CIG y titulado “*En Acetatos Argentinos los Trabajadores Ocupamos la Planta*”, se daba cuenta de las circunstancias a los medios de prensa y la comunidad en general de Quilmes:

Tuvimos la suficiente paciencia y perseverancia para soportar un largo conflicto, ahora demostraremos que también tenemos decisión. Con el inminente auto-pedido de quiebra de la misma patronal que la vació, los trabajadores de Acetatos Argentinos iniciamos la ocupación de la planta, en resguardo de los medios de producción. Son éstos la única garantía con la que contamos en pos de iniciar un proceso de refundación de esta importante fuente de trabajo²⁵

El 17 de septiembre de 2012, los trabajadores reunidos en Asamblea General Resolutiva decidieron crear la cooperativa. Bajo el asesoramiento y la presencia de funcionarios del INAES se conformó la Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda, siendo ésta la figura jurídica que la Ley de Quiebras prevé para que los trabajadores puedan continuar con las actividades. Fue aprobada con el número de Matrícula 46.277.

A esa altura del conflicto, de los 150 trabajadores del inicio quedaban 125, mayoritariamente operarios en relación de dependencia. Ante la proximidad de la quiebra y bajo el auspicio de la Universidad Nacional de La Plata, el 21 de septiembre de 2012 los trabajadores se presentaron en el Juzgado constituyendo domicilio y requiriendo se los considere presentados en carácter de parte interesada²⁶. El 25 de septiembre de 2012 mediante Incidente N° 89765, la empresa solicita su propia quiebra. Ante esa situación

25 Fragmento del comunicado escrito por la Comisión Interna Gremial de Acetatos Argentinos (11-09-2012), Quilmes, Buenos Aires.

26 Contenido en la fundamentación de la Ley Expropiación 14.649 de la fábrica en la Legislatura de Buenos Aires.

los trabajadores solicitaron la guarda judicial de los bienes y la continuidad de la empresa en marcha.



En el mes de diciembre de 2012, el titular del Juzgado Comercial 13 de la Capital Federal, otorgó la guarda judicial de los bienes de la empresa Acetatos Argentinos S.A a sus trabajadores, que desde septiembre mantenían tomada la planta industrial de Quilmes, Provincia de Buenos Aires.

En lo concerniente a la relación con los tres poderes del Estado delinearon una estrategia que les permitiera la planificación de la futura ERT. En el Juzgado de la quiebra, presentaron un inventario pormenorizado de los bienes de la planta industrial. Tenían presente las experiencias de otras recuperadas con los juzgados comerciales, por lo que se manejaban con mucha precaución. Si bien obtuvieron la guarda del predio quedaba pendiente la resolución de la quiebra, con las deudas salariales, las indemnizaciones y otra cuestión primordial para poder operar que es la resolución de la titularidad de la propiedad.

El Municipio de Quilmes declaró de “Interés Municipal la conformación de la Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda.”²⁷. Tenía por objeto avanzar hacia la expropiación de la planta y los bienes de producción. En ese sentido, establecieron distintos contactos con un grupo de diputados de la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires para obtener la sanción de la Ley de Expropiación. Además, se realizó la inscripción en el organismo de contralor provincial, dependiente de la Secretaría de Participación Ciudadana de la Provincia de Buenos Aires. También el Ministerio de Trabajo de la

27 Expediente N° 4091-18640-C-2012. Decreto 4908 del Intendente Municipal Francisco Gutierrez, del 14/11/2012.

Nación prestó el apoyo técnico para el desarrollo de la propuesta productiva, por intermedio de la Subsecretaría de Promoción del Sector Social de la Economía.

Durante varios meses las máquinas estuvieron paradas, lo que provocó daños en varias de ellas, por lo que en una primera fase se efectuaron trabajos de reparación y mantenimiento de la maquinaria, al igual que del inmueble. A principios de marzo del 2013 comenzaron las actividades productivas en el sector de Tejeduría. Paralelamente, iniciaron la tramitación para la expropiación en la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires.

El conflicto en Visteon S.A

Visteon S.A es una empresa transnacional²⁸ de origen norteamericana, desagregada del grupo Ford Motor Company en el 2000, con sede corporativa en Van Buren Township, Michigan, EEUU. Es fabricante de componentes para la industria automotriz. Posee unos 200 establecimientos alrededor del mundo con un total de 24.000 empleados y una facturación de 7500 millones de dólares estadounidenses.. Es el segundo mayor autopartista en los Estados Unidos.

En Argentina operaba tres plantas. Dos en la provincia de Buenos Aires: una empresa plástica en el partido de General Pacheco y una fábrica metalúrgica en la ciudad de Quilmes. La tercera, también metalúrgica, emplazada en la Provincia de Tierra del Fuego, en la ciudad de Rio Grande. En ese momento su producción se dirigía en un 65% al mercado local, concentrada en instrumentos y sistemas de climatización. Lo restante, consistente en líneas de refrigeración y conectores de aluminio, lo dirigía al mercado externo. Su primordial beneficio provenía del abastecimiento directo de las terminales automotrices de Ford, Volkswagen y PSA Peugeot Citroën. Además, desde 2005 había diversificado sus negocios por dos vías: por un lado, insertándose en el mercado estadounidense de reposición, vendiéndole piezas a un mayorista de Nueva York, su primera remesa fue de 2.000.000 de dólares. Por otro, la segunda vía estaba orientada al mercado interno a través de una línea de equipos de audio para automóviles, desarrollada

28 “Se denomina empresa transnacional a aquella empresa de grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios, que posee filiales en otros países diferentes al originario (casa matriz) y con ello logran expandir su influencia y gravitación económica a nivel mundial, controlando no solo buena parte de la economía y el comercio internacional sino también la tecnología y el desarrollo cobrando enorme importancia en el mundo globalizado y capitalista [...] se convierten así en verdaderos factores de poder económico” (Fingermann, 2013)

con la firma japonesa Kenwood. Los equipos incluían reproductores de CD, DVD, monitores, parlantes y accesorios como interfaces compatibles con iPod y otros reproductores de MP3²⁹.

El titular de Visteon Argentina, Luis Tobio, sostenía “vendíamos este tipo de productos sólo a través de los instaladores, ahora queremos ir a un público general, para lo cual negociamos acuerdos con cadenas de electrodomésticos y supermercados”³⁰. A su vez, resaltaba que la intención era ocupar el 10 % del mercado argentino de equipos de audio para automóviles.

Además, Tobio señalaba que el ajuste global de Visteon, anunciado por la central norteamericana, implicaba un plan de restructuración aplicado hasta el 2009 donde se verían involucradas solo 23 plantas de la totalidad que detenta la compañía y que le habían devuelto otras fábricas a su ex accionista Ford. Aun cuando no había información sobre cuáles serían vendidas, cerradas o reconvertidas, el responsable de la filial argentina afirmaba que “las locaciones sudamericanas saldrán indemnes”.

Sin embargo, a pesar de las predicciones de buenos augurios, en setiembre del 2008 el Secretario de Organización de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes, Jorge Córdoba, contradecía esos pronósticos afirmando que en la zona existían más de 10.000 suspensiones y que desde ese mes el sector de la industria siderúrgica había entrado en “una llanura” y se hallaba paralizado. Asimismo, mencionaba el caso de Visteon S.A de Quilmes que contaban con 400 trabajadores y que funcionaba con suspensiones en turnos de dos veces por semana³¹. Describe esa época la *Informante N°2*, ex operaria de la línea de mangueras:

Tuvimos una crisis que fue importante, allí estuvimos seis meses suspendidos por turnos, con la ayuda del gobierno con los planes REPRO³² se pudo salir (Informante N°2 de la metalúrgica).

La percepción general de los trabajadores con respecto a la empresa Visteon es que “la fábrica era una isla”, incluso durante la crisis del 2001 tenían buenos salarios que se

29 “Ajuste global de Visteon favorece a filial argentina”, El Cronista.com, 16/01/2006

30 “Ajuste global de Visteon favorece a filial argentina”, El Cronista.com, 16/01/2006

31 Documento del colectivo Región Económica Industrial del Conurbano Sur.

32 Programa de Recuperación Productiva, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – MTSS- Presidencia de la Nación

liquidaban en tiempo y forma. Durante el año 2004 funcionaban los tres turnos rotativos, casi era una obligación quedarse a trabajar tres o cuatro horas extras por día. Las máquinas operaban las 24 horas, en proceso continuo.

La mayoría recuerdan con nostalgia esa etapa: “es una lástima que se haya ido, se extraña, ganábamos bien”. La añoranza se vincula a los altos salarios, con relación a la media de la actividad, producto de premios mensuales, horas extras y bono de fin de año. Además, la empresa financiaba encuentros con las familias, que también compartían los gerentes con las suyas, campeonatos de fútbol, fiestas y regalos del día del niño, entre otras. Ahora bien, si las máquinas se detenían o la producción se discontinuaba, el director debía reportarlo a la casa central (*Libreta de campo*).

Las prácticas de gestión y las estrategias de relaciones laborales en las trasnacionales involucran la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en la empresa. En ese sentido, determinan políticas de recursos humanos orientadas a procurar mayor eficiencia con estrategias de distintas formas de organización del trabajo, entrenamiento y capacitación para mejorar el desempeño de acuerdo con la “misión de la empresa”. Estas formas buscan el dominio, el incremento y la continuidad del proceso de trabajo. Se manifiestan a través de nociones productivas tales como el trabajo en equipo, la polivalencia, la excelencia de calidad y la participación. Este es el camino por donde los miembros de la empresa realizan los objetivos de la empresa, generando empatía con la misma.

Las prácticas participativas impulsan ámbitos, promovidos como instrumento por los gerentes, que crean un escenario preciso para que los trabajadores se involucren. En el sector automotriz, en las empresas de mayor número de trabajadores, es donde prima la presencia sindical de manera que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo son acordadas con las representaciones gremiales (Delfini, 2010).

En el año 2010, se renovó el Cuerpo de Delegados en Visteon resultando electa, en un triunfo ajustado sobre la de extracción de izquierda, la lista cercana a la UOM-Quilmes que conducía “el Barba” Gutiérrez. La Comisión estaba integrada por doce miembros. En el 2012 fueron reelegidos, en esta oportunidad por una holgada mayoría.

La relación con la empresa la describen como abierta y muy dinámica, donde podían participar de lo cotidiano de la fábrica a través de acuerdos que tenía la representación gremial con la presidencia de la empresa. El representante norteamericano de la compañía había dispuesto que dos de los delegados sindicales participaran de las reuniones con los gerentes de todas las áreas. Allí se trataban los problemas que surgían, principalmente de

producción. Los delegados la definen como “una auditoría interna todos los días”. Lo describen así:

El norteamericano te daba lugar y entendía que nosotros queríamos que la fábrica siguiera. Tienen una matriz que ser sindicalista está mal visto, es genético. Nosotros le hicimos entender que no éramos revolucionarios, que somos tipos normales que queríamos laburar. La idea era: yo pongo algo de laburo, vos ponés algo de guita, vamos 50 y 50. Hasta que entendió eso discutíamos seguido. Después teníamos la puerta abierta siempre, hasta nos daba los balances, era la confianza que el tipo nos tenía a nosotros y uno también tiene que confiar en el otro [...] Y todo en conjunto, nosotros pasamos eso de ser delegado y ser empresa porque yo me sentía parte de la empresa (Informante N°3 de la metalúrgica).

En esa misma dirección el Informante N°4 de la metalúrgica, técnico mecánico, sostiene que la empresa le dio mucho para desarrollarse y pudo capacitarse en el trabajo que estaban realizando en conjunto, en materia de Seguridad e Higiene. Fue la primera fábrica metalúrgica de la zona que tuvo comité mixto en Seguridad e Higiene, incluso antes que saliera la resolución oficial. Enfatizan que allí el Cuerpo de Delegados estuvo siempre delante de otros Cuerpos de Delegados de fábricas: mientras los otros discutían salarios, en Visteon se discutían premios, cuando afuera discutían premios, ellos discutían vacaciones, máquina de café para todos, etcétera. Por su parte, el Informante N°3 de la metalúrgica sintetiza la relación trabajador-empresa con una anécdota, que lo emociona y enorgullece:

También hicimos que el hijo con el padre, con autorización de la fábrica, pueda ir al lugar donde el padre trabajaba y viera como trabaja el papá. Mi hija me preguntaba qué es lo que yo hacía, yo le decía que laburo con una máquina gigante que tira bolitas y ese día la pude llevar y decirle “¡mirá acá labura papá!”, ella pensaba que era más chiquita. Hasta la gerente con la hija y el marido participaban de las reuniones que hacíamos. Ha sido una linda experiencia la de la fábrica [...] Yo me sentía cómodo acá, era un pedazo de casa fuera de mi casa y para muchos también (Informante N°3 de la metalúrgica).

La estrategia y tácticas de Visteon evidencian todo el repertorio de una empresa transnacional acotados a la resolución de temas relacionados a la eficiencia, calidad y capacitación. La participación de los trabajadores a través de sus representantes está cercana a la integración e identificación con la empresa, pero limitado a los temas definidos con anticipación por la empresa y distante del control del proceso de trabajo. Mientras tanto, el plan de ajuste mundial anunciado en el 2006 y programado por la compañía norteamericana, siguió avanzando. En el Reino Unido las tres plantas de Visteon-Ford en Belfast (Irlanda del Norte), Enfield (Inglaterra) y Basildon (Inglaterra) cerraron sin previo aviso en el año 2009. Durante un mes los trabajadores ocuparon y bloquearon las plantas hasta obtener una importante indemnización, pero no lograron las reaperturas de las fábricas³³. En el 2011 continuaron con el plan trazado trasladando el ajuste, esta vez, a España: se cerró la planta del Puerto de Santa María de Cádiz y se trasladó su producción a Sanghai, China. También los 450 trabajadores cobraron fuertes indemnizaciones, pero se quedaron sin empleo³⁴.

Los problemas en la planta de Quilmes volvieron a presentarse en 2011 cuando la empresa cotizaba los nuevos productos y no lograba colocarlos en el mercado. Perdió 29 cotizaciones. El argumento empresarial era la falta de competitividad del dólar y los altos salarios de sus empleados. Según la empresa, los salarios medidos en dólares en Visteon Quilmes eran cinco veces superiores a los del resto del mundo. Primeros estaban Francia, Japón, Corea y luego la planta de Quilmes. Pablo, del sector radiadores, explica la situación:

Tres años atrás se abrió un retiro voluntario al 120%. En ese primer retiro se fueron casi cien compañeros de una planta permanente de más de 400 operarios. Seguimos trabajando y se abrió un nuevo retiro voluntario. Este año, 2014, se ganó un negocio para hacer repuestos de piezas viejas que se habían dejado de producir [...] Como esto no es producción de línea, llegó un momento que se terminó [...] Vinieron directivos de EEUU a plantear que la planta estaba dando pérdida y no había trabajo para

33 “Visteon-Ford, un triunfo parcial pero importante”, Periódico Socialismo o Barbarie N° 151, 15/05/2009.

34 “Comunicado de los empleados de Ford Visteon Cádiz”, CGT ANDALUCIA, 01/08/2011.

*todos. Nosotros siempre pusimos por delante los puestos de trabajo y la buena voluntad de repartir horas y aceptar suspensiones*³⁵.

En los primeros días de julio del 2014, Visteon decidía el eventual cierre de la planta de Quilmes y despedir a la totalidad del personal. El comunicado de la empresa aduce que “no es financieramente viable” como para seguir actuando en el mercado local. La medida se tomaba, según la empresa, tras haber realizado una “detallada revisión de la planta, que ha experimentado bajas de la producción y que por varios años no ha sido financieramente sólida”. En la misma declaración la transnacional agrega que “la empresa opera en un mercado muy competitivo a nivel mundial y no puede sostener instalaciones como la de Quilmes que está operando a menos de su capacidad total, sin posibilidad de ganar nuevos negocios importantes”³⁶.

La Informante N°1 narra los momentos vividos de la siguiente manera:

Estuvimos trabajando ese día, el 3 de julio, hasta las 15 horas. Antes trabajábamos tres turnos y de un día para el otro quedaron dos y a los 15 días sólo un turno, 280 personas. Allí nos quedamos sentados en una mesa un poco con la expectativa que despedían gente y quedaba un grupo, pero no, ya estaba resuelto, estaba la decisión tomada. Al otro día vinimos en el horario normal de las seis de la mañana, estaba la gente de seguridad nada más, el delegado empezó a abrir el portón, el chico de seguridad le decía que no podía hacer eso, entramos todos a la planta hasta que viniera la gente del gremio de la UOM de Quilmes (Informante N°1 de la metalúrgica).

Durante dos semanas los trabajadores permanecieron en la planta, “al principio sentados, con expectativas de algunos de continuar”. Pablo afirma:

Nosotros creíamos que a lo sumo la empresa iba a plantear despidos o retiros voluntarios [...] En el medio de las negociaciones, un día nos citan en un hotel del microcentro porteño. Fuimos con el secretario adjunto de la seccional. Con abogados y traductora de por medio los directivos nos

35 “Visteon: crónica de una recuperación”, APU-Agencia Paco Urondo, 09/09/2014

36 “La UOM medió y, por ahora, logró evitar nuevos despidos en la industria autopartista”, Infobae.com, 04/07/2014

*informaron que la fábrica cerraba las puertas. Fue un baldazo de agua fría para todo el Cuerpo de delegados que estaba presente*³⁷



Imágenes N° 5 y 6: Permanencia de los trabajadores en la Planta Visteon de Quilmes.
Fuente: Diario El Sol (04/07/2014 - 14/07/2014)

Más tarde, las interrumpidas negociaciones continuaron en el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Industria de la Nación. Las gestiones incluyeron al Ministro de Trabajo de la Nación, Dr. Carlos Tomada; la Ministra de Industria de la Nación, Lic. Débora Giorgi; al Secretario de la UOM Nacional, Antonio Caló; al Secretario de la UOM de Quilmes e

37 “Visteon: crónica de una recuperación”, APU-Agencia Paco Urondo, 09/09/2014

Intendente de ese partido, Francisco Gutiérrez; al Cuerpo de Delegados de la fábrica y a los directivos de la empresa.

En principio se obtuvo el compromiso de la empresa de iniciar el Procedimiento Preventivo de Crisis³⁸. Mientras tanto, los trabajadores debían concurrir a la fábrica por noventa días en el horario de 6 a 15 horas, solo para cumplir las horas porque trabajo no había. Funcionaba como una toma parcial, debido a que los representantes de la empresa no concurrían. No obstante, el compromiso fue que debían abonar las quincenas.

Los directivos de la transnacional concurren al municipio de Quilmes para entrevistarse con el Intendente y avanzar en las negociaciones. Allí explicaron que no estaba en sus planes retirarse del país, sino que cerraban la planta Visteon de Quilmes, por no ser “viable”. El intendente Gutiérrez planteó que, si la empresa supone la inviabilidad de la planta, serán los trabajadores quienes la pongan en marcha. Al respecto, el Secretario Adjunto de la UOMQ, Eduardo Benítez, declara a los medios: “ante la alternativa de no querer seguir la empresa, le pedimos que nos den la llave”³⁹. La reunión no prosperó debido a los que los directivos interpretaron que el Municipio quería comprar la fábrica, cuestión ésta que Gutiérrez se encargó de desestimar.

Las tratativas continuaron en el Ministerio de Trabajo de la Nación donde la empresa manifestó su voluntad de no continuar con el proceso preventivo de crisis y finalmente firmaron un acuerdo de partes: el gerente para América Latina, Steve Gwarn, la directora general de la firma, Verónica Cavenagi, el subsecretario de Relaciones Laborales del Ministerio de Trabajo de la Nación, Álvaro Ruiz y el Secretario General de la UOM Nacional, Antonio Caló.

En ese acuerdo la transnacional se compromete a abonar los salarios de los trabajadores y al pago de las indemnizaciones por los despidos del personal. Visteon traspasa a los trabajadores, para que ellos autogestionen, la planta ubicada en Quilmes en concepto de *donación con cargo*. El Municipio de Quilmes asume la custodia de los bienes hasta que se materialice la donación a la cooperativa. Esto incluye el predio, las instalaciones, maquinarias, herramental y materia prima. Informante N°1 de la metalúrgica recuerda esos días:

38 El Procedimiento Preventivo de Crisis (PPC) es un mecanismo tendiente a prevenir despidos tempranos, interviniendo el Ministerio de Trabajo como mediador frente a las partes (Mac Donald, 2008).

39 “El Gobierno prueba nueva fórmula para evitar que una autopartista baje la persiana”, iprofesional.com, 01/08/2014

El primer día se desestimó lo de la cooperativa, se decía que las máquinas eran obsoletas, que no se podía llegar a nada, que nos teníamos que ir. Estuvimos acá todos los turnos [...] Al otro día vinieron del sindicato (UOMQ): que sí, que se podía, y bueno... firmaron un marco de acuerdo y quedó como cooperativa. Es como que al otro día ya pasó a ser cooperativa. Se empezaron los trámites primero para cobrar la indemnización que tardó un mes y nos pagaron el mes de julio como si estuviéramos acá dentro. Aparte fue la indemnización al 150% y la pagaron al contado, con todos los trámites hechos, con todos los papeles. No hubo mala relación, siguieron pagando los impuestos (Informante N°1 de la metalúrgica).

Los trabajadores iniciaron la constitución de la Cooperativa de Trabajo, tramitándola en el INAES y a partir de setiembre de 2014 tenían previsto comenzar las actividades productivas. Visteon S.A se obligaba por el período de cuatro meses a comprar las piezas elaboradas por la nueva cooperativa de los trabajadores y a proporcionar el monto de 200.000 dólares en carácter de capital de trabajo.

La conducción del sindicato confiaba en que la cooperativa produjera para la autopartista norteamericana durante esos cuatro meses, mientras tanto conseguían mayor financiamiento, para luego a través de la Secretaría de Industria de la Nación proyectar que otros productos pudieran fabricarse. Con relación al conflicto el Informante N°4 de la metalúrgica sostiene:

No hubo conflictos, no hubo cortes ni situaciones de violencia. Comenzó hace tres años la decisión definitiva de cerrar la planta de Quilmes. Pero fue como un traspaso, aquí se vio la mano del Estado, el tránsito fue muy acompañado por el Ministerio de Trabajo de la Nación y el sindicato de la UOMQ (Informante N°4 de la metalúrgica).

* * *

El desarrollo de este capítulo se centró en el recorrido del conflicto de origen de ambas empresas recuperadas, con las particularidades de cada caso. El testimonio anterior, con relación al problema vivido en *la metalúrgica*, sintetiza y da cuenta de las diferencias

entre una y otra empresa en cuanto al nivel de conflictividad, la duración y la resolución del mismo.

En el caso de Acetatos Argentinos S.A, el cambio en la Dirección empresaria profundizó la rigidez en las decisiones de la empresa familiar. Abandonaron la visión productiva del fundador, para recorrer el camino de la especulación financiera e inmobiliaria. Ese tránsito originó un conflicto que se extendió durante doce años. A partir de las primeras luchas del año 2000 se fue configurando un conjunto de trabajadores, conformados conscientemente como un colectivo frente a los propietarios de la empresa. El conflicto, al mismo tiempo que constituye enclaves sociales, produce una situación de antagonismo. Para sostener la lucha contenciosa el colectivo de trabajadores de *la textil* utilizó todo el amplio repertorio de la acción colectiva: negociación paritaria, paro por turno, paro por sección en el lugar de trabajo, paro general, permanencia dentro y fuera de la planta, piquetes, acampe, movilización, tomas temporarias, ocupación y toma definitiva del predio.

Durante los doce años de conflicto, conducido por el mismo grupo de delegados, el instrumento para la construcción “desde abajo” fue el debate y la resolución en asamblea. No existía estatuto que las reglamentara, sin embargo tenían periodicidad. Se concibió una “cultura asamblearia” que otorgaba mandato para discutir salario o resolvía los pasos a seguir en la confrontación con la empresa. Así se generó una dinámica que permitió un contacto permanente entre los propios trabajadores, que creaba lazos solidarios.

Elaboraron una propuesta y estrategia propia de acuerdo a la coyuntura. Si bien tenían relación con el sindicato de la rama, con los movimientos de ERT, organismos sociales, políticos y los estamentos estatales, trataron de mantener autonomía en sus decisiones. Esa práctica política, esa “gimnasia gremial”, facilitó al colectivo de trabajadores estar algo más preparado para la toma y ocupación definitiva de la empresa y, en el mismo acto, conformar la cooperativa de trabajo. En lo que refiere al carácter del conflicto, siguiendo a Rebón (2007) lo tipifico como un *conflicto de alta intensidad*.

Por el contrario, en el caso de *la metalúrgica* la modalidad adoptada fue la de *permanencia consensuada*, el conflicto fue de menor intensidad. La relación con los gerentes de la empresa transnacional no fue antagónica ni de conflicto permanente. La decisión del cierre de la planta responde al plan de ajuste diagramado en la casa matriz con sede en Estados Unidos de Norteamérica.

El Cuerpo de Delegados mostraba una práctica gremial orgánica a la estructura del sindicato. Afirman que “estuvieron a la cabeza del conflicto de la mano del sindicato”, en línea con la identidad y la tradición verticalista de la ortodoxia sindical metalúrgica. El plan de ajuste global de Visteon fue anunciado en el año 2006 y los trabajadores de sus sedes europeas pagaron las consecuencias con despidos masivos y desempleo. No obstante, los delegados de la sede Quilmes manifiestan su sorpresa ante la decisión de la transnacional del cese y cierre de la fábrica. Dicen “fue un baldazo de agua fría”: no lo habían previsto.

En la recuperación de las dos empresas, con diferentes prácticas políticas y con distinta relación con la empresa, el rol de los delegados gremiales fue primordial para el desarrollo del conflicto. Esta participación protagónica de los delegados con mayor experiencia y gimnasia gremial permite comprender que el conflicto no deriva, como ya señalé, en la aparición de nuevos liderazgos.

Gabriel Fajn señala el muy cercano vínculo entre el proceso de lucha (resistencia y toma del predio) y los procesos de gestión adoptados con posterioridad, dando cuenta que en los establecimientos con alto grado de conflictividad se sellaron lazos sociales muy cercanos, más fuertes y con mayor compromiso. Estos vínculos estrechos se reflejarán en mayor participación en el proceso de autogestión de la ERT. Concluye:

“Ese momento refundacional tendrá efectos importantes en los lazos contruidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha, constituyendo una continuidad transportable entre la profundidad de la lucha y los rasgos de un nuevo modelo. En ese sentido, es factible establecer una relación importante entre la intensidad que adquirió el conflicto en las empresas y las iniciativas de gestión adoptadas por los trabajadores en los primeros momentos a partir de la puesta en marcha de la recuperación de la empresa” (Fajn, 2003, p. 68).

En el próximo capítulo me propongo describir los procesos y dinámicas de la autogestión en cada caso. Intentaré buscar las conexiones con el tipo de conflicto de origen que atravesó cada ERT y comprender las tensiones, continuidades y rupturas teniendo en cuenta que los dos Consejos Administrativos de las Cooperativas poseen una cultura fabril de fuerte impronta gremial.

Capítulo III

El proceso de la toma de decisiones.

“No basta nombrar las cosas
desde afuera y por afuera:
puede suceder que el humo
esté ocultando la hoguera.
No basta. Las cosas tienen
un implacable sentido:
detrás de la voz, el hombre
elabora su destino”.

Armando Tejada Gómez, Tonadas para Usar

Distintos factores son decisivos a la hora de la constitución de un colectivo democrático de trabajadores, tal como señala Andrés Ruggeri:

“El principal momento de formación de un colectivo democrático es el propio conflicto de origen. Es el momento de disolución o reafirmación de los antiguos vínculos, sean los laborales, correspondientes a la vieja forma de organización jerárquica o de organización sindical frente a la patronal [...] Este momento es el de la igualación cuando las antiguas relaciones se rompen. De conservarse y trasladarse a la nueva empresa autogestionada, se vuelven a tensar al tener que enfrentar una nueva realidad para la que no siempre poseen capacidad de adaptación” (Ruggeri, 2011, p. 75).

En el capítulo anterior trabajé el seguimiento del conflicto de origen, de allí se desprenden interrogantes acerca de las dinámicas de “una organización en proceso” y de los problemas de la autogestión. Me propongo ahora revisar si los modos y las prácticas del nuevo colectivo potencian la horizontalidad, la democracia directa y el compromiso del colectivo autogestionado e indagar las posibles persistencias de las formas tradicionales de gestión. En adelante, intentaré dar cuenta del proceso de la toma de decisiones e indagaré acerca de la probable emergencia de una “cultura asamblearia”. Asimismo, relevaré mecanismos formales e informales de debate y decisión e incluso el carácter de la participación de los actores del colectivo. Exploraré los vínculos de los actores internos y la dinámica de circulación de información inherente a la organización.

Alcances, problemas y promesas de la asamblea de trabajadores

Ruggeri señala que la democratización de la toma de decisiones tal vez sea la transformación más sobresaliente de la nueva forma de organización de la empresa autogestionada. Al respecto, se pregunta “¿es realmente así? ¿Y cuáles son los alcances de esa democratización de la toma de decisiones, hasta dónde llega la capacidad asamblearia para modificar lo profundo de las formas del trabajo y la gestión?” (Ruggeri, 2009, p.63).

Explicita que, durante la confrontación con la patronal, es el conflicto mismo quien produce una afirmación del método asambleario como dispositivo para generar acuerdos y unidad en las medidas a seguir para recobrar el trabajo. La asamblea de trabajadores pasa a ser primordial como elemento de unidad y de discusión frente a un momento de incertidumbre donde es preciso no errar en esa situación límite y tener el apoyo del colectivo.

Ruggeri destaca que la asamblea ocupa un lugar trascendente en la historia del Movimiento Obrero Argentino a la hora de la definición y legitimación del proceder y las acciones a realizar. Así pues, la asamblea es un instrumento organizativo clave dentro del sindicalismo que se continúa en las ERT. Por lo tanto, la asamblea como apelación máxima de decisión no es un instrumento novedoso, como tampoco está ligada indefectiblemente a la reglamentación cooperativa.

En algunas de las cooperativas tradicionales, conformadas desde el inicio con ese fin, la asamblea se cumple una vez por año y en general pasa a ser una formalidad debido a una obligación legal. Por el contrario, la denominada “asamblea permanente”, que aparece en algunas ERT, se presentaría como un modo de gestión desordenado. Enfatiza que “los tecnócratas del cooperativismo tradicional” exhiben esta cuestión como una deficiencia de las ERT que desconocen organizarse como una real cooperativa. El argumento es que la “asamblea permanente” impide el proceso del trabajo, a lo que se suma los mecanismos informales como consultas *ad hoc* durante el proceso del trabajo, en el sector, en los recesos de descanso, en los almuerzos, en el momento del mate, etc. La visión es que abundan instancias asamblearias y faltan mecanismos formales.

En ese sentido, Ruggeri resalta que algunos especialistas señalan como posible déficit peligroso de la organización de las empresas recuperadas a la informalidad y la “circulación de pasillo” de la información lo que facilita la aparición de liderazgos personales. Para el autor, sin embargo, la autogestión es una dinámica perfectible que puede ser encauzada y regulada, pero “nunca reducida a puros mecanismos formales”.

Afirma que esos juicios no desgranar las limitaciones del tipo de decisiones que se toman en estos mecanismos formales e informales. En las ERT las decisiones, por lo común, tienen que ver con la resolución de la gestión de lo cotidiano más que la planeación de objetivos y estrategias a mediano y corto plazo. No suelen ser tratados los temas de procedimiento “como la reorganización del proceso de trabajo, la posibilidad de crear circuitos de comercialización alternativos o de cómo profundizar la calidad del proceso de autogestión” (Ruggeri, 2009, p. 64).

Tampoco emergen otros espacios de formación y discusión que incorporen éstas cuestiones, en tanto si surgen problemáticas que tienen que ver con las urgencias como: los montos, aumento o disminución de los retiros, las ausencias reiteradas y las licencias pagas de socios, la incorporación de nuevos trabajadores, etc. De manera que las cuestiones cotidianas son las que en general implantan los temas de debate y consecuentemente las decisiones que se toman en estos espacios amplios de participación, tornan dificultosa una planeación para problemáticas más estratégicas.

En suma, la proliferación de mecanismos formales e informales de debate y decisión no garantiza la virtud de ellos, como tampoco su presencia asegura a la ERT una conducción de los trabajadores que implique una superación del carácter y la mecánica de la empresa fallida. Además, las diferencias entre los trabajadores, provenientes de recelos y/o roles anteriores, suelen persistir en las relaciones de los actores internos.

La asiduidad o el número de ámbitos asamblearios no indican indefectiblemente que la participación de los trabajadores tenga el mismo grado de compromiso. Por esta razón, quienes toman responsabilidades en los Consejos de Administración suelen lamentarse de la falta de participación de sus propios compañeros. En consecuencia, deben tomar precauciones quienes están al frente de las ERT de no transitar un camino que desemboque en una “jerarquización explícita o encubierta” de la ERT:

“El descompromiso de unos puede llevar fácilmente a la burocratización de los otros, comenzando a formar una brecha que es difícil que no tenga consecuencias internas graves hacia la unidad del conjunto, provocando una división de tareas que empiece a ser vista por ambos lados como un remedo de la antigua situación jerárquica de la empresa, pero esta vez formada por la totalidad de los trabajadores” (Ruggeri, 2009, p. 65).

Los distintos mecanismos asamblearios hunden sus raíces en el pasado de los trabajadores en la Argentina y marcan una huella en el entendimiento y las prácticas de los mismos, aunque no obligatoriamente se extiende al colectivo de las decisiones de gestión. De las

prácticas y lógicas gremiales emergen formas de representación que inciden en la constitución de mecanismos de conducción de las ERT, que no precisamente revelan eficacia, sino más bien una extensión de los liderazgos anteriores.

Ruggeri marca los reparos de los organismos y funcionarios estatales responsables de asesorar o activar las líneas de apoyo a las ERT, a quienes denomina “expertos en gestión”. Esas críticas van contra la volubilidad de los mecanismos informales y, en su opinión, más que proponer soluciones a los problemas apuntala la oficialización de la burocratización de los inconvenientes. En la práctica postulan un estrangulamiento del proceso autogestionario reemplazándolo por el preciso cumplimiento de formularios ante los organismos públicos o de crédito, con una actividad cada vez más cercana a la empresa tradicional.

La coexistencia en la práctica del día a día con la presión de oficializar mecanismos formales y de crear mecanismos más democráticos y horizontales adecuados a las características de la autogestión, genera un clima de tensiones que puede entenderse a partir de la precariedad y el poco tiempo de formación de las mismas experiencias. Existen situaciones donde la instalación de prácticas jerarquizadas para la toma de decisiones, sean formales o informales, acarrear serios conflictos que hacen peligrar la subsistencia de la ERT o restauran estructuras anquilosadas más cercanas a las cooperativas tradicionales.

Julián Rebón (2005) plantea que las asambleas cumplen un papel central dentro del proceso de la toma de decisiones, de cualquier forma, en la práctica pueden adquirir formatos distintos. Hay circunstancias en donde la asamblea es el espacio auténtico de toma de decisiones, igualitario, participativo y democrático, utilizado para manifestar las diferentes posiciones y poder consensuarlas. Pero en otros momentos son solamente empleadas para legitimar decisiones tomadas en otro ámbito preliminar. Esta situación es la que marca el grado de periodicidad y la regularidad de las mismas. Además, existen mecanismos informales de toma de decisiones como la denominada “*consulta al pie del trabajo*”.

En este sentido, la asamblea no es el exclusivo órgano de conducción, sino que también se constituyen los Consejos de Administración (CA), donde descansa el poder de decisión hasta la concreción de cada asamblea. En síntesis: “Se constituye una democratización en el ámbito del poder originando una dirección más «colectivizada». No obstante, en paralelo se produce un proceso de diferenciación y una nueva constitución de

conducciones. Así, la ponderación de los distintos individuos difiere en la toma de decisiones” (Rebón, 2005, pp.14-15).

Agrega que algunas empresas son más horizontales y asamblearias que otras, pero en todas existen liderazgos. Los referentes o dirigentes tienen alguna práctica en las lides de la organización social y política, especialmente en materia sindical. En su tesis doctoral introduce la mirada de algunos actores que encuentran dificultades al momento de la toma de decisiones adjudicándolas a diversas cuestiones, una de ellas sería el exceso de asambleísmo. A pie de página sostiene: “El asambleísmo, si vulnera de forma continua lo decidido precedentemente, puede conspirar contra la cooperación al no conservar como válido lo que ya ha sido aceptado, llevando continuamente a la contradicción [...] Las decisiones requieren de determinada dinámica y, en ocasiones, hasta de secreto comercial” (Rebón, 2007, p. 146).

Cecilia Calloway, sostiene que, por lo general, en el principio de las ERT la asamblea aparece como la única herramienta de toma de decisiones. Superado ese primer momento, se van generando otras instancias organizativas que en determinados procesos impulsan mayor horizontalidad y, por el contrario, en otros van adquiriendo formatos más delegativos.

En lo que respecta a la asamblea puede ocurrir que se abandone su naturaleza de participación horizontal, en donde todo se decide allí, para adoptar un funcionamiento más burocrático donde sólo algunos pocos deciden todo anticipadamente. En consecuencia, la asamblea solo es un trámite más para confirmar o legalizar aquella decisión mediante un aparente consenso. El ejemplo de ello son las ERT donde las decisiones son tomadas por el consejo administrativo y se concurre a la asamblea para informar y votar de manera figurativa.

La autora, siguiendo a Lourau, propone sopesar al “dispositivo asambleario” como un *analizador*⁴⁰ de las modalidades de construcción política para cada ERT. Es así que valora la frecuencia de realización de las asambleas como un indicador importante. Por lo tanto, en aquellas ERT donde avanza la lógica delegativa se detecta que la frecuencia de las asambleas es esporádica, a diferencia de aquellas donde predomina la dinámica autogestiva y la mecánica es incorporar mayor frecuencia o asambleas programadas. También incluye en esa mecánica aquello que los trabajadores nombran asambleas breves

40 En El análisis institucional (1970), Lourau explicita: “Daremos el nombre de analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar” (Calloway, 2016, p.13).

que se convocan en cualquier momento para resolver un tema puntual, sugiere que “cuanto menor es el grado de delegación, mayor es la utilización de la asamblea” (Calloway, 2016, p.14). La frecuencia, entonces, es una de las particularidades de las asambleas que se liga con el nivel de comunicación, con la determinación de participar, el grado de cohesión y el robustecimiento de los vínculos del colectivo autogestivo.

Otro rasgo importante es la modalidad utilizada para llegar a una decisión. En sus trabajos de campo detectó dos mecanismos para la toma de decisiones: por consenso o por votación. En el primer caso los trabajadores dicen que en las decisiones importantes el mejor método es llegar a la “maduración” para luego sostener “con el cuerpo” la medida y “esquivar” los reproches de las medidas adoptadas por votación, razón por la cual prefieren el consenso.

En el segundo caso cada socio tiene derecho a un voto. La asamblea es soberana y deben asistir todos para decidir el futuro de la ERT, ese debe ser el compromiso del conjunto de trabajadores autogestionados. Ambas modalidades son resolutivas.

También existen asambleas donde no se vota y son informativas. En consecuencia, puede distinguirse dos modalidades de asamblea que no se invalidan entre sí y cambian de acuerdo con la intensidad del conflicto o las tensiones que se atraviesen. Una tiene que ver con el tratamiento de la producción y es utilizada como una instancia de rendición de cuentas. Es informativa y recorre el camino de “la transparencia de los números”. La otra modalidad profundiza en cuestiones que no sólo tienen que ver con la producción sino también con la relación con otras ERT, los modos de organización del trabajo, el destino de espacios dentro del predio no utilizados por la ERT, etc. Esta es la instancia resolutive y aquí se vota. En algunas ERT las asambleas observan la condición de obligatoria y se convocan fuera del horario laboral, en otras se efectúan en el horario de trabajo.

Una cuestión fundamental es la circulación, manejo y acceso a la información. Calloway afirma: “La información es un recurso sustancial en toda organización, pero no se distribuye homogéneamente. Así podríamos decir que cuanto mayor el grado de distribución de información mayor será el grado de horizontalidad de la organización. La asamblea es uno de los espacios formales de comunicación de información” (Calloway, Colombari e Iorio, 2013, p. 41).

Otro elemento a tener en cuenta es la asistencia a la asamblea que da cuenta del compromiso, el grado de cohesión y responsabilidad del colectivo en materia de toma de decisiones y del destino de la propia ERT. En las ERT que están conformadas por pocos trabajadores funciona el denominado “cara a cara”, como dispositivo informal de toma

de decisiones, donde es poco probable rehuir las responsabilidades del proceso de decisión. A las deliberaciones informales las denomina “estar asambleario” y refieren a las prácticas de debate en los pasillos, en los descansos, en las comidas y en los tiempos de producción. Luego, esos debates se trasladan a la asamblea. Al respecto señala: “Consideramos que no es algo que permanece de una determinada forma e inalterable, aludiendo de alguna forma a cierta ontología, sino más bien responde a momentos por los cuales transita el colectivo de trabajadores/as” (Calloway, 2016, p. 16).

Calloway intenta describir como desde ese “estar asambleario” de las ERT se derivan debates y también dispositivos informales que denotan un “estado de invención permanente”. Esos estados dan lugar a conformar una serie de prácticas que intentan desterrar la organización y las lógicas fabriles verticales de la empresa fallida. En esa dirección afirma que, en la autogestión, una de las facetas importante es la autorregulación, definida como “un conjunto de prácticas colectivas que reemplazan en una organización autogestiva a la disciplina fabril propia de la organizacional vertical. La autorregulación se pone en marcha en lo cotidiano y presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios que obstaculizan la producción” (Calloway, Colombari e Iorio, 2013, p. 28).

En suma, los momentos que recorre la autogestión requieren de una autorregulación en estado de invención permanente. Dada la heterogeneidad de los actores colectivos en desarrollo, se generan tensiones y relaciones de poder en el interior del colectivo autogestionado.

Para Fernández y Borakievich la autogestión opera en una dupla a la que denominan *tensión “autogestión/delegación”*. Entre esos polos opuestos se enlaza y desenlaza la toma de decisiones. Resaltan que es preciso tener presente este engranaje a la hora de asumir la autogestión como “un momento en un devenir” (Fernández y Borakievich, 2007, p.1).

En esa línea, Ana María Fernández (2006), reconoce tensiones del hacer diario que pueden funcionar para el impulso de una posición y para colocar un freno a la otra. Sin embargo, la preponderancia en un momento de uno de los polos en tensión no significa la desaparición del otro. Las denomina “múltiples tensiones” y las describe así: tensión entre los compañeros “de arriba y los de abajo”, que se relaciona con el nivel de formación, la experiencia gremial, la especialidad, la antigüedad y las ideas políticas, la incorporación de nuevos integrantes y/o asociados; los politizados y los apolíticos; los grados de compromiso. Además, para algunos trabajadores se inicia una práctica política

impensable antes de la recuperación de la fábrica: “algunos describen esta vivencia como un «clic interno», un punto de inflexión; habría un antes y un después de la toma de la fábrica” (Fernández, Imaz y Calloway, 2006, p.187). El compromiso de unos y el distanciamiento de otros actúa en la tensión autogestión/ delegación, donde el carácter de la participación cobra un rol significativo en la vida interior de la empresa de la autogestión.

Mecanismos formales e informales para la toma de decisiones

La toma de decisiones en las ERT distingue un conjunto de mecanismos formales provenientes de la normativa vigente para las cooperativas de trabajo, que es la forma legal adoptada por la mayoría de las ERT y mecanismos informales que surgen de su propia dinámica cotidiana. Los mecanismos formales están reglamentados por la Ley de Cooperativas N° 20.337/73. El órgano estatal de promoción, regulación y aplicación de la acción cooperativa es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

La normativa requiere un mínimo de 10 socios para conformar una cooperativa. Los socios en asamblea deben elegir un Consejo de Administración, cuya misión es la “dirección de las operaciones sociales” y la ejecución de tareas no asignadas a la Asamblea. Los miembros deben ser socios y en un mínimo de tres. Esos tres cargos principales son: presidente, secretario y tesorero. Además, deben ser elegidos 1 o 2 síndicos cuyas tareas son velar por el buen funcionamiento administrativo y en general que “el Consejo Administrativo cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias”. Los consejeros son reelegibles, la duración en los cargos es de 2 o 3 años, según el estatuto, sin exceder de tres ejercicios. Pueden ser removidos de sus mandatos en cualquier momento, siempre que la asamblea lo disponga.⁴¹

Con relación a las asambleas, la ley diferencia entre las ordinarias y las extraordinarias, donde cada socio tiene derecho a un voto. Las primeras deben llevarse a cabo dentro de los 4 meses del cierre del ejercicio y se tratará la memoria y balance de la organización, además de lo incorporado en el orden del día. Las segundas pueden ser convocadas a pedido del Consejo Administrativo, del síndico y/o por el 10% de los asociados. Deben

⁴¹ Ley 20337/73, Capítulos VII y VIII.

ser convocadas y publicadas con 15 días de anticipación, incluyendo el orden del día y comunicándolo a la autoridad competente.⁴²

Los mecanismos informales están ligados a las características diarias de cada empresa recuperada. Están sujetos a los hábitos, los modos de experiencia y el ideario particular de las mismas que van forjando en el compartir día a día y se encuentran ligados al accionar del colectivo. De esa manera emergen procesos con atributos democráticos diversos, con especificidades propias del nivel de participación del nuevo colectivo social y la administración de la información (Aguirrezábal, 2013, p.45).

Aguirrezábal reconoce, en las ERT que entrevista, dos instancias de toma de decisiones. Una para las decisiones “estratégicas” en donde se congrega a los socios a debatir y evaluar las diferentes alternativas y la otra para las decisiones cotidianas, en el ámbito del consejo de administración. El autor llama la atención sobre uno de los peligros que entrañan éstas figuras legales: la “autonomización” de los miembros del consejo de administración en relación al conjunto de trabajadores, marginándolos de la toma de decisiones y de las políticas que llevan adelante.

Por otro lado, sostiene que se deben tener en cuenta dos elementos que fortalecen la dimensión participativa en el proceso de la toma de decisiones. El primero, refiere al tamaño, la mayoría de la ERT son pequeñas y medianas empresas lo que facilita la relación entre sus componentes. El segundo, destaca el paso en conjunto por situaciones conflictivas que ayuda a crear lazos más cercanos y de cooperación, que como dice unos de los entrevistados “antes ni nos saludábamos” (Aguirrezábal, 2013 p.46).

La organización interna de las ERT de la tercera oleada

La estructura de gestión de las ERT es la clave de la problemática de la autogestión. Es el punto de diferenciación con la empresa tradicional privada o de gestión estatal.

El Programa Facultad Abierta, en su IV Informe (2014), releva información con relación a la organización política de la gestión tales como la existencia y la frecuencia de las asambleas y la composición y la elección de los consejos de administración. El informe advierte sobre la complejidad estadística del trabajo, dado que las variables adecuadas para abordar el proceso de autogestión difícilmente puedan plasmarse en una encuesta. De allí la necesidad de seguir caso por caso para lograr una adecuada determinación.

⁴² Ley 20337/73, Capítulo VI.

En las ERT formadas a partir de 2010 la asamblea es tendencia mayoritaria como mecanismo primordial de la toma de decisiones y el consejo de administración es el órgano de ejecución de los lineamientos determinados en la asamblea. Esto funciona como dispositivo crucial de la gestión del colectivo de trabajadores. De los consultados un 33% responde que es en la asamblea donde se decide todo, en tanto que para el 30% sólo se tratan las cuestiones importantes y un 22% dice que las de orden económico. En el 93% de las ERT del relevamiento se sostiene que las asambleas son periódicas. Asimismo, en un 56% de los casos la frecuencia es semanal. Con respecto al consejo de administración, la mayoría opina que toma las decisiones operativas, un 27% afirma que las cotidianas y de carácter práctico, referidas al presupuesto, a la comercialización y la producción un 23%.

Una dimensión imprescindible para visualizar la transformación llevada a cabo en la ERT es la composición de los miembros del consejo de administración y de qué forma se manifiesta. El consejo administrativo es votado por los trabajadores en asamblea y allí se revela la existencia de liderazgos, la coherencia y consistencia de las relaciones de fuerza del colectivo autogestionado. La mayor parte de los miembros del consejo administrativo (80, 8%) provienen del sector de la producción. El informe agrega que:

“Tampoco la estructura gremial logra tener un peso importante en esa nueva conformación, pues sólo un 26,9% actuaba como delegado de los trabajadores. Estas variables demuestran la continuidad del fenómeno de acceso de los trabajadores de planta a los cargos de consejo y la falta de traslado automático de liderazgos o jerarquías previas a la nueva estructura de gestión” (Programa Facultad Abierta, IV Relevamiento, 2014, p.p. 39).

En lo que respecta a la circulación de la información entre los trabajadores, el relevamiento señala que el 63% emplea otros “canales” adicionales a la asamblea, para lo cual el 41% se vale de pizarrones o carteleras y un 35% de los espacios de almuerzo y/o desayuno.

Organización interna y decisiones en la textil

En el comunicado que difundieron los trabajadores a la comunidad de Quilmes, citado con anterioridad, se anunciaba la toma de la fábrica como “única garantía” al vaciamiento empresario. Además, adelantaban que la medida era parte de “un proceso de refundación”. Dicho proceso es fruto tanto de una estrategia propia, como del conocimiento, acompañamiento y aprendizaje de las experiencias de otras ERT. Esta

también es una particularidad de las recuperadas de la tercera oleada. Los objetivos del proceso eran: “normalizar la producción atendiendo al mercado interno, trabajo argentino, sustitución de importaciones y generación de vacantes de calidad”.

Durante la toma y ocupación de la fábrica, el 17 de septiembre de 2012 nace la Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Ltda. La misma se concreta en el predio, en Asamblea General Resolutiva, con el asesoramiento y la presencia de funcionarios del INAES. En el mismo acto se elige el Consejo Administrativo. El acompañamiento de algún órgano estatal, en este caso el órgano rector en materia de asociativismo, también es uno de los rasgos de esta tercera oleada.

De los 125 trabajadores/as del inicio de la toma conformaron la cooperativa 93 trabajadores/as-socios/as, la mayoría del sector de producción y mantenimiento. El colectivo autogestionado original lo constituyeron: 91 varones y 2 mujeres. Como ya he expuesto en los capítulos anteriores, la mayor deserción se produce en el sector administrativo, jerárquico, comercial y gerencial. De este último sector sólo uno de los gerentes acompañó la creación de la cooperativa.

Los integrantes del consejo administrativo provienen en su mayoría de la Comisión Interna Gremial (CIG), que funcionaron durante 12 años como delegados y lideraron el conflicto. La presidencia, la secretaria y la tesorería, puestos que relevan mayor importancia en el Consejo de Administración, quedaron a cargo de los delegados gremiales. Los dos primeros provenientes del sector de producción y el tercero del sector de relaciones humanas, éste último con más de 40 años de experiencia en la empresa. Poseen una vasta trayectoria en la vida sindical, con amplia experiencia en la práctica asamblearia, política y organizativa. El *Informante N°1 de la textil* explica:

Digamos que no tuvimos que aprender con la cooperativa a tener una cuestión asamblearia. Era una práctica política interna. Es más nosotros hacíamos las asambleas en el salón de la Asociación Obrera Textil acá en Quilmes [...] siempre tuvimos “la cultura de la asamblea”, eso nos dio una dinámica muy distinta, esa es la diferencia, tuvimos “la cultura asambleísta” y el contacto de base permanente con los compañeros, eso nos dio cierta ventaja, cosa que no se da desgraciadamente donde se maneja un sindicalismo demasiado vertical, donde los delegados es como si se pusieran un estamento arriba de los compañeros y solamente le bajan la directiva que baja el gremio, la ventaja nuestra fue esa [...] Después

tenés los compañeros más avanzados, menos avanzados, pero es una ida y vuelta (Informante N°1 de la textil).

En lo que concierne a la Asamblea las hay formales e informales. Las primeras:

Son resolutivas, se aprovechan para todo, nosotros como comisión elegida, lo único que hacemos es direccionar la cosa en que sentido; venimos, planteamos la cuestión informativa, la damos a conocer, después se da el debate (Informante N°1 de la textil).

También las hay informales en forma de “Reunión o Charla de Sector”, se tratan en general temas de trabajo y personales, es similar a la “consulta al pie del trabajo” (Rebón, 2005). En opinión del Informante N°3 de la textil sería algo ampuloso llamarla asamblea, también participa el referente del sector:

Se juntan a charlar y charlan de su tema específico, de su sector y después cuando hay asamblea se plantea lo de cada sector. En un 90% se tratan las cuestiones de laburo y el resto cosas de la vida, las pavadas del día a día (Informante N°3 de la textil).

En la textil es posible identificar, también una serie de mecanismos informales. El primero de ellos es el “Referente de Sector”. Es el que más conocimiento tiene de “la gente”, del trabajo, del proceso productivo. También es el articulador de grupo, mediador, comunicador y quien agiliza la comunicación con el consejo.

Las cuestiones se resuelven a través de compañeros que hemos determinado, ya que la propia dinámica lo ha hecho así, que son encargados de cada sector y que van recogiendo las problemáticas, tanto productivas como también pueden ser humanas. Ellos son los que van recaudando información, son con los que nos juntamos en una mesa chica más seguido (Informante N°1 de la textil).

Otro mecanismo informal es “la Mesa Chica”, el núcleo más cercano a la conducción de la cooperativa, de trayectoria y estilo sindical. Si bien no pertenecen formalmente al consejo administrativo, cumplen un rol muy activo dentro del nuevo colectivo. Los referentes de sector también participan de la mesa. Por ejemplo, el Informante N°2 expresa:

Yo no soy miembro de la Comisión Directiva, era miembro de la Comisión Interna, o sea ya estuvimos 12 años. Cuando se conformó la Comisión Directiva lo que se busco es abarcar a todos los sectores. Se trató de ser lo más democrático posible (Informante N°2 de la textil).

En el espectro político de los movimientos de ERT, como se señaló, *la textil* se alinea en la Unión Productiva de Empresas Autogestionadas —UPEA—, haciendo la salvedad que el Informante N°1 destaca:

Más allá de cualquier cuestión, una cosa que fuimos viendo en diferentes conflictos, que como somos nosotros los que estamos en la planta todos los días y que tenemos que poner el cuerpo, la polenta y la fuerza, somos abiertos, no somos sectarios, pero las condiciones son: que si nos equivocamos nos equivocamos nosotros, y si acertamos, acertamos nosotros (Informante N°1 de la textil).

Organización interna y decisiones en la metalúrgica

Los trabajadores de Visteon constituyeron la Cooperativa durante una permanencia consensuada en la planta. En agosto del año 2014 los miembros del consejo administrativo firman en el INAES la conformación de la Cooperativa Metalúrgica de Trabajo 1° de Agosto. En principio la integraron 105 trabajadores/as-socios/as la mayoría del sector de producción y mantenimiento: 99 varones y 6 mujeres.

Los miembros del consejo administrativo provienen del Cuerpo de Delegados de Visteon. Funcionaron como delegados dentro de la estructura orgánica de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes, encuadrados bajo la conducción del Secretario General Francisco “Barba” Gutiérrez en el ámbito local y del Secretario General Antonio Caló en ámbito nacional. Eran 12 miembros y, como se refirió antes, le habían ganado las elecciones en el año 2010 y 2012 a una lista de extracción de izquierda. Los delegados lideraron el conflicto, de los 12 delegados se asociaron a la cooperativa 9, el 75% de la comisión interna gremial.

El Consejo de Administración está a cargo de los delegados gremiales. El presidente, vicepresidente y secretario provienen del área de producción del sector radiadores y el tesorero del sector de mantenimiento. Pablo declara:

Nosotros éramos el cuerpo de delegados de Visteon, nosotros estuvimos al frente del conflicto, nos pusimos a la cabeza del tema de quedarnos con la fábrica y la cooperativa, también nos hicimos cargo de la cooperativa obviamente en consenso con los compañeros porque si no yo no hubiese sido nombrado presidente y mi compañero vicepresidente todo es porque los compañeros así lo decidieron⁴³.

En lo que se refiere a las asambleas, existen las formales ordinarias y extraordinarias. También, se detectan procedimientos asamblearios informales particularmente para la “*Reunión o Charla de Sector*” para temas de trabajo, personales y resolución de tensiones cotidianas. Esta mecánica de alguna manera se deriva de la empresa fallida, donde se hacía asamblea o se pasaba por los sectores, particularmente por los de producción continua. Se realizaba una reunión breve de tipo informativo porque no podían detener el proceso de producción por mucho tiempo, especialmente “arriba”, en el sector mangueras, mientras que “abajo”, en el sector radiadores, no tenían mayores inconvenientes.

Durante la gestión de Visteon la planta funcionaba como si fueran “dos fábricas distintas”. El sector de radiadores (abajo) no tenía la misma exigencia laboral que el sector de mangueras (arriba), donde los estándares de productividad eran muy altos. El sector de radiadores tenía mayores ventajas y es de donde provienen la mayoría de los miembros del consejo administrativo. La excepción fue el tesorero, cuyo sector era mantenimiento, que circulaba tanto por “arriba” como por “abajo” y hablaba con todos los/las integrantes de las “dos fábricas”. La división entre sectores y las/los trabajadoras/os fue impulsada por la propia empresa.

El Informante N°1 de la metalúrgica relata:

Estaban los grupos de radiadores y el de mangueras, siempre existió eso, cuando se formó la cooperativa pensé que eso no iba a pasar, pero sí pasó [...] La empresa impulsaba eso. No te hablabas con tus compañeros: trabajabas, trabajabas, trabajabas en mangueras, en radiadores era como más relajado, por eso existía esa rivalidad, es decir los de arriba

43 Reportaje en Radio Gran Buenos Aires, FM 96.5, 3-07-2015.

trabajábamos..., trabajábamos..., trabajábamos... y los de abajo más relajados, faltaban, era otra onda (Informe N°1 de la metalúrgica).

En cuanto a los espacios políticos que nuclean a las ERT, la cooperativa se incorpora a la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa.

* * *

Considerando las dos empresas recuperadas la mayoría de los/las asociados/as pertenecen al sector de producción, rasgo que está en línea con el *IV Informe del Programa Facultad Abierta* realizado para las ERT del período. Se mantienen los liderazgos del conflicto original y la actuación y el protagonismo muy activo de los delegados gremiales tiene continuidad en la conformación de los consejos administrativos. Esta particularidad se replica en ambas cooperativas, la estructura sindical interna tiene un peso importante y decisivo, aunque las coloca junto al porcentaje menor (26,9%) de las recuperadas de la etapa con esa característica según el estudio citado. Los delegados, tanto en una como en la otra, acceden a los cargos de mayor relevancia del consejo administrativo. En *la textil* se crea y se elige el consejo administrativo en la toma y ocupación de la fábrica con la presencia de funcionarios del INAES. En *la metalúrgica* es designado por consenso y se firma en la sede del INAES. La incorporación de mujeres a las cooperativas es muy reducida. En el caso de *la textil* del 2,15 % y en el de *la metalúrgica* del 5,71 % del total de asociados.

Los órganos de toma de decisión en las dos recuperadas son el consejo administrativo y la asamblea. En el caso de *la textil* en paralelo con el consejo opera “la mesa chica”, en la que participan “los referentes de sector” que en teoría informan y mantienen al tanto a los consejeros de las novedades diarias tanto del trabajo, como de las cuestiones personales del grupo. Ofician como mediadores dentro del propio grupo y a su vez con el consejo. También la integran los socios más activos y afines al consejo cuya misión es acompañar y apuntalar la gestión.

Un espacio de debate anterior a la asamblea es la “*reunión o charla de sector*” en donde, junto con el referente, se ponen en común las dificultades de la producción; los insumos; las diferentes miradas sobre cómo funciona ese u otro sector, se aportan ideas sobre el trabajo, sobre el rumbo de la cooperativa, las cuestiones monetarias y las múltiples tensiones del colectivo autogestivo. En opinión de varios de los socios, sirve para

descomprimir esas tensiones, para que todos estén al tanto de la marcha de la empresa y, a través del referente, agilizar la comunicación con el consejo administrativo. Afirman que la responsabilidad de ser referente se fue dando a través de la cotidianeidad no fue elegido, no hubo votación.

En *la metalúrgica* funciona el consejo administrativo y el síndico, que en teoría fiscaliza a los consejeros e informa a los socios, sin mecanismos informales que los acompañen o los sostengan. La mayoría eran del Cuerpo de Delegados de Visteon y del sector de radiadores, “los de abajo”, todos orgánicos a la UOM-Quilmes. Ellos gestionan, se encargan de las relaciones con los clientes, de las relaciones económicas, políticas y sociales de la cooperativa y conducen las asambleas. También aquí existe la “reunión o charla de sector” que trata lo cotidiano del trabajo, de las licencias, etc. A diferencia de *la textil*, aquí la división por sectores es anterior a la creación de la cooperativa. Los recelos y las diferencias fueron creciendo al punto de tratarse entre los/las trabajadores/as como los de “arriba” y los de “abajo”. Con el tiempo se profundizó y se trasladó a la empresa recuperada. En los dos casos las trabajadoras-socias no forman parte de los consejos administrativos respectivos (mecanismo formal), ni tampoco de los mecanismos informales.

El INAES marca y controla los mecanismos formales del funcionamiento de las cooperativas de acuerdo a la ley vigente. No establece ninguna otra normativa por fuera de las mencionadas con anterioridad en este capítulo. Así es que, en los intersticios entre el consejo administrativo y la asamblea, surgen los mecanismos colectivos informales que no involucran el consentimiento y la fiscalización del INAES. En general estos dispositivos son los más empleados y, pueden mudar de “asambleas a reuniones” (Salgado, 2012; Rebón, 2016, p.21). Así pues, se observa que con mayor o menor peso existen en ambas ERT los mecanismos formales e informales para la conducción y toma de decisiones y, en ese marco, cada colectivo autogestionado asume su modalidad de gestión de acuerdo a sus trayectorias, sus repertorios y su propia historia.

Del discurso político a la práctica autogestiva

La recuperación de ambas fábricas inició la nueva fase de organizar el proceso de autogestión. A través del trabajo de campo realizado en ambas empresas recuperadas, relevé las dos conducciones, sus procedencias, trayectorias, liderazgos y su estructura

formal e informal para la toma de decisiones. En lo que sigue, describo las modalidades de su funcionamiento en la práctica cotidiana.

El proyecto de los trabajadores de *la textil* incluye generar trabajo genuino y sustituir importaciones para lo cual debieron adaptarse al modelo cooperativo, de hecho cumplen con toda la reglamentación que marca el INAES. Ahora bien, en los resquicios que permite la ley, en términos de los actores del “portón hacia adentro”, los mecanismos y la modalidad se van adaptando a su propia realidad. En lo concerniente al consejo de administración y su funcionamiento, dice el *Informante N°1*:

Nosotros desde lo jurídico somos una cooperativa, pero del portón hacia adentro tenemos que pensar en manejarnos como una empresa porque tenemos que competir con otros que se manejan como empresa. Entonces la cuestión de la horizontalidad absoluta no va porque estamos en un mundo capitalista y por ahora no creo que lo podamos cambiar (Informante N°1 de la textil).

Aclara que no está “entrando en contradicción” con la cultura asamblearia exhibida durante los 12 años de comisión interna gremial, ya que son procesos diferentes. Agrega que las asambleas, en aquella etapa, tampoco se realizaban por cualquier cuestión, se hacían para discutir “cosas grosas”. Su planteo contrario a la “la horizontalidad absoluta” tiene que ver con una frase, que califica de nefasta: “bueno ahora somos todos dueños, todos somos patrones”. En su percepción, esa idea hace que se pierda la dimensión que todos son trabajadores. También da por descontado que no todos están preparados de la misma manera para todas las tareas, por eso se debe respetar “una cuestión piramidal”:

Acá hay compañeros que han sido supervisores y siguen teniendo esa dirección, y tiene que haber una cuestión orgánica. Eso no quiere decir que nosotros vamos a copiar la gestión de una empresa en cuanto a esconder los números; acá los compañeros tienen acceso a cuanto se factura, cuanto se paga, cuanto entra, cuanto sale. Pero, por ejemplo, cuando hablo de horizontalidad absoluta, esto es: hay que comprar un insumo; no hacemos asamblea para comprar un insumo (Informante N°1 de la textil).

En una de las entrevistas me encontré con la siguiente situación, que muestra el funcionamiento de “la cuestión orgánica” al interior de *la textil*. Estábamos en la sala del consejo sentados en una mesa rectangular donde el presidente se sitúo en la cabecera, a los lados de la mesa secretario, vocal y activistas cercanos a la conducción, integrantes de “la mesa chica”. Al otro lado de la mesa, el entrevistador. Fue una larga y rica entrevista, muy descriptiva del funcionamiento de la organización. Cada uno aportaba algo al relato central, conducido siempre por el presidente desde la cabecera. En un momento, el presidente pide disculpas, debido a que tiene otro compromiso y se retira. Quien estaba sentado a mi derecha, comprometido con el proceso de la cooperativa, pero sin cargo en el consejo, se levanta y toma posición en la silla de presidente. Desde la cabecera de la mesa continuó conduciendo la entrevista, acercándose a la “cuestión piramidal” (*Libreta de campo*).

Puede visualizarse allí que los vínculos entre los mismos integrantes de la denominada “mesa chica” tampoco son tan horizontales como se enuncian en el discurso autonomista, antes bien, perduran las relaciones procedentes de la empresa anterior y la práctica sindical manteniendo verticalidad y jerarquías. En paralelo la misma existencia de la “mesa chica” deriva en toma de decisiones de las que quedan fuera quienes no participan de ella, estableciendo una brecha entre la dirección y el resto de los/las trabajadores/as-socios/as.

Sostienen que la vida interior dentro de la cooperativa textil no es similar a lo que estipulan “los papeles”, el estatuto, porque hay trabajadores que no pertenecen a “la Comisión Directiva”⁴⁴ (todos denominan así al consejo administrativo), pero tienen mayor participación que quienes tienen cargo formal en el consejo. De allí que dicen: “una cosa es la realidad y otra el terreno de la formalidad”. Al respecto, el *Informante N°3* amplía el rol que despliega el referente de sector:

Yo no se cómo surgió, pero hay un referente de cada sector porque es el que plantea los problemas particulares de cada uno del sector; de pronto uno no se anima a largarlo, entonces viene el referente y dice Che mira aquel tiene tal problema, se fue dando así y se hizo como método. Cada gente de cada de sector se sincera con esa persona-referente- que después lo transmite para ver que se puede hacer. Y te digo que no está mal,

44 Nombre con que, en general, se identifica a la conducción en los sindicatos.

funciona y la práctica lo fue como modelando, lo instituyó (Informante N°3 de la textil).

Las asambleas tratan temas relacionados a lo productivo, a lo económico, financiero y a lo interno. Son informativas y resolutivas. En principio son periódicas, aunque no está estipulado el tiempo que varía teniendo en cuenta la urgencia de la cuestión a tratarse, pero tienen en cuenta a los socios con licencia que trabajan fuera de la cooperativa para sobrevivir y no pueden poner en riesgo sus ingresos reales. Quienes están en planta debaten los temas y les comunican a quienes están fuera, afirman que “hay un ida y vuelta permanente”. La convocatoria se coloca con anticipación en cartelera y se notifica a todos los socios, aunque la circulación de información no está institucionalizada a través de un instrumento de comunicación sistemático. Las asambleas no son obligatorias, quienes no pueden concurrir no tienen sanciones por la ausencia.

Las decisiones, dependiendo del tema, pueden ser tomadas por consenso (en general se trata el tema con el referente en la reunión de sector) o por votación, donde un socio equivale a un voto. El sistema por consenso demanda el acuerdo de todos y es difícil de obtener, aunque facilita la implementación y aumenta las responsabilidades. El de votación logra agilizar y dirimir los diferentes puntos de vista. Este último es el más utilizado en los grandes colectivos de trabajadores, pero puede originar resquemores por disensos, provocando tensiones al interior de la cooperativa. Como sostiene Calloway, las asambleas son dispositivos democráticos por ser espacios de debate “pero no son neutrales, allí se visibilizan tensiones y relaciones de poder” (Calloway, 2013, p. 40).

Aquí también tiene peso el rol de los referentes y las charlas de sector previas a la asamblea. El Informante N°1 revela:

Cuando hay que dar a conocer alguna cuestión muy importante ahí si convocamos a todos los compañeros a una asamblea y ahí sí le damos a conocer cuál es el estado de las cosas [...] Quiero separar la formalidad que te puede dar un estatuto y la realidad que se vive dentro y de un sistema bien asambleario, por ejemplo: a vos te pide el estatuto «Asamblea por mes como piso», que vos tenés que presentar lo que hablaste. Capaz que hacemos la asamblea porque hizo falta y después tenés dos meses que no te hizo falta una asamblea, porque no hubo nada que decir, no hubo ningún problema, entonces agarrás y le ponés en el

libro mirá yo hice cinco y cinco es lo que vos después le mostrás, porque en realidad todo lo que tiene que ver con esa formalidad, que se respeta por lo jurídico, es una cuestión que es como un dibujo (Informante N°1 de la textil).

El nivel de participación lo precisan quienes están presentes encarnando algún rol. Deciden en qué grado y en qué espacios de la organización. Cómo es la forma, si activa aportando y debatiendo ideas o pasiva simplemente acompañando. El compromiso y la responsabilidad del colectivo autogestionado, señalan la tensión autogestión/delegación (Fernández y Borakievich, 2007). En cuanto al número de trabajadores que concurren a la asamblea, siempre aclarando que quienes están trabajando fuera no asisten por esa razón, la sitúan entre el 50% y el 60% de los trabajadores:

Yo represento a 93 puestos de trabajo, no a 93 militantes [...] La participación es tan variada como la personalidad de cada uno de nosotros como sujetos [...] siempre hemos tenido participación, hay compañeros más avanzados que les interesa más la realidad de lo que están viviendo, otros menos y otros compañeros que están en la mitad, no hay un sector más participativo que otro, generalmente cuando se toca el tema dinero allí es cuando tenemos más participación, o sea la necesidad concreta es lo que lleva al compañero, si uno pusiera como temario de asamblea vamos a tocar la contaminación ambiental, te vienen 10, ahora si vos le ponés vamos a definir cuánto queremos retirar están todos, es la realidad concreta (Informante N°1 de la textil).

La existencia de mecanismos formales e informales, consejo administrativo y mesa chica, de los cuales la gran mayoría de trabajadores no participa, deja como ámbito exclusivo de participación mayoritario a la asamblea que se reunía, en principio, una vez al mes y posteriormente, por mayores lapsos de tiempo. Sobre fines de diciembre del 2015 y principios del 2016, vencido largamente el mandato de este primer Consejo Administrativo, se llevaron a cabo elecciones con una lista de unidad, el único que renovó su mandato fue el tesorero, por unanimidad. El presidente, secretario y vocales, unos 23 socios en total, pasaron a tener licencia. Algunos trabajadores afirman que desde el cambio en la conducción se consulta más, “el consejo directivo anterior tenía más las

riendas” En términos concretos, las decisiones pasaban por el consejo administrativo. Sostienen que con el consejo administrativo nuevo la “decisión pasa por la mayoría, es democratizar un poco” (*Libreta de campo*).

Por su parte, la conducción de la *Cooperativa Metalúrgica de Trabajo 1º de Agosto*, tiene una fuerte impronta sindical orgánica a la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes, en el rol de delegados en la empresa fallida, a lo largo del conflicto y luego como consejo administrativo de la cooperativa. Las investigadoras Laura Dávalos y Laura Perelman en torno al rol del delegado metalúrgico expresan: “las definiciones en torno al rol que deben cumplir los delegados de base se construye sobre la idea de constituirse en correa de transmisión entre trabajadores, sindicato y patrones, y como garantes del cumplimiento del CCT⁴⁵ en los lugares de trabajo” (Dávalos y Perelman, 2005, p. 21).

La organización metalúrgica gira en derredor a una estructura jerárquica y centralizada, lo que se traslada a la práctica gremial de sus delegados en la vida cotidiana del establecimiento donde actúan. Interpretan que la forma de representación centralizada es la más propicia y que es el órgano central quien debe llevar a cabo las negociaciones (Dávalos y Perelman, 2005).

Pablo, el primer presidente y el más cercano a Francisco “Barba” Gutiérrez, expresa, siempre que puede, que «todo se logró de la mano del “Barba” y el sindicato». Además, exhibe la foto de Gutiérrez en el mobiliario de la presidencia. Acostumbra a mostrar, con orgullo, su campera que en un costado tiene el símbolo de la CGT y en el otro el símbolo de la UOM, a lo que agrega: «Yo soy esto». Aunque, a veces, bajo la campera lleva la remera de la cooperativa. También sostiene que durante el conflicto “estuvieron a la cabeza” y que el mismo fue conducido de “la mano del sindicato y del Estado” y con “la gente atrás”. Este perfil está en línea con la trayectoria y la particularidad de la formación de los delegados metalúrgicos que plantean Dávalos y Perelman.

Pablo suele hablar en términos de “nosotros”, pero lo emplea para referirse a la experiencia del cuerpo de delegados de Visteon o para el consejo administrativo, que lo llama “Comisión Directiva”, no emplea el “nosotros” para referirse al colectivo, sino en general utiliza la categoría “la gente”. Al respecto con una óptica similar, Walter, vicepresidente, declara:

45 Convenio Colectivo de Trabajo.

No hubo grandes conflictos, los compañeros nos aguantan también, somos la cabeza de la cooperativa que a veces nos equivocamos, pero saben que nunca hicimos este trabajo. Los que no pudieron aguantar se fueron, pero somos una Comisión Directiva que lo comunica todo, lo bueno y lo malo, hacemos asambleas comunicando todos los pasos a seguir y la gente nos apoya, lo que decidamos lo aprueban y hasta ahora estamos bien ⁴⁶.

Walter, también usa la categoría Comisión Directiva, “somos la cabeza”, de la cual se vale tradicionalmente el mundo sindical de práctica verticalista: conducen y deciden. Es “la cabeza”, que decide y luego informa, no hay comunicación que suponga un proceso de ida y vuelta, que envuelva una dinámica participativa diferente a la que expresa “lo que decidamos, lo aprueban”. También utiliza la categoría “la gente” para referirse a los/las trabajadores/as-socios/as-compañeros/as de la cooperativa que están fuera del órgano de conducción.

En principio, cuando se creó la cooperativa, a las tensiones ya existentes, se sumaron las de los socios que no estaban de acuerdo con la designación de los miembros del consejo administrativo. El *Informante N°1* aclara:

*Trabajé doce años arriba en la parte de mangueras [...] Había gente con la que nunca había hablado, por ejemplo, con la gente que formó la Comisión Directiva, con el presidente nunca había hablado, nunca tuve trato [...] Ellos eran delegados, se había formado la cooperativa, sintieron que la habían formado ellos, quedaron ellos como comisión directiva [...] cuando arranca la cooperativa la Comisión Directiva decide quienes son los que vienen a trabajar. Nosotras arrancamos últimas en la cooperativa, más o menos en noviembre, dos meses más tarde. Después hay gente que no le fue gustando algunas decisiones de la Comisión Directiva, otras porque no se cobraba un sueldo y por diferentes motivos se fueron bajando (*Informante N°1 de la metalúrgica*).*

Afirma que siempre sintió que “estaba y está” la posibilidad de salir adelante con la cooperativa, agrega que siempre trata de “buscarle la vuelta a todo”. A las mujeres, en principio, se les asignaron tareas de limpieza y /o vigilancia. Narra, con una sonrisa, que

46 Reportaje en Radio Gran Buenos Aires, FM 96.5, 3-07-2015.

con otra compañera se reían cuando limpiaban, pasaban el trapo y lo hacían al ritmo “esto va a funcionar, esto va a funcionar”. Cuando decidió quedarse en la cooperativa se propuso hacer un cambio, los primeros seis meses era “callada”, pero después cambió. Junto con dos compañeras realizaron cursos de capacitación, el primero de oratoria, “a través de eso nos fuimos abriendo la cabeza, hice un clic” (*Informante N°1 de la metalúrgica*).

A las tensiones internas existentes se suman las de la producción, ya que esta rama de la industria metalúrgica no produce para el consumo directo y sus clientes son terminales automotrices o grandes proveedores que establecen “condiciones que inciden directamente sobre el proceso de trabajo y sobre las condiciones de desarrollo de la empresa” (Ruggeri, 2009, p.p. 57-58). En este sentido la *Informante N°1* asegura:

*Sinceramente, políticamente al ser metalúrgica estábamos con el “Barba” Gutiérrez y ellos estaban en el gobierno, entonces nosotros pensamos que nos iba a ir bien. Teníamos la esperanza que íbamos a tener todos los contactos, que íbamos a tener todo y no fue así. Costó llegar a las terminales, siendo cooperativa no participas de las normas ISO⁴⁷, pensamos que iba ser más fácil y no es para nada fácil, tenés muchas trabas, justo para el rubro que tenemos nosotros [...] por eso se desvió el rumbo de la cooperativa hacia mecánica y el resto de los trabajos que tenemos (*Informante N°1 de la metalúrgica*).*

Al no poder colocar las autopartes en el mercado se decidió la reorientación de la cooperativa de producción hacia el sector de servicios. Esto agudizó la división y los celos en cada nuevo sector reconvertido, que se extendieron ahora a: planchado de chapa, pintura y arenado, producción y venta de agua refrigerante, anticongelante y anti-incrustante para radiadores, mecánica general de autos y herrería. No existe referente ni encargado de sector en las distintas unidades de negocios, así denominados los nuevos sectores creados luego de la reconversión. El cambio de rumbo fue decidido por el consejo

47 La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina, <https://www.iram.org.ar/>), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Las normas permiten normalizar procesos de producción, servicios y estándares de calidad, con el objeto de brindar herramientas objetivas de evaluación entre las empresas y sus proveedores o clientes.

de administración, al respecto algunos de los socios y socias sostenían “ellos dicen que es una decisión que tiene que tomar la Comisión Directiva, decidieron mandar a la gente a hacer los cursos de capacitación de chapa y pintura, de mecánica y lo del proyecto del agua refrigerante fue creado a través de la UTN [Universidad Tecnológica Nacional] y vinieron a capacitarnos” (*Libreta de campo*).

A medida que va pasando el tiempo aumentan las tensiones, algunos trabajadores/as afirman que unos están más informados que otros, lo que ocasiona múltiples resquemores y desata nuevos conflictos. El mayor canal de información son las asambleas, que no son obligatorias y se realizan en horario de trabajo. Hay ausentismo porque, al igual que en *la textil*, al no haber trabajo para todos en la cooperativa, muchos toman licencia para trabajar fuera de ella y no concurren a la asamblea lo cual también produce situaciones tensas. La *Informante N°1 de la metalúrgica* expresa

No siempre todos concurren, la gente que está de licencia no viene, la gente que está de noche no viene a la asamblea por la mañana, la gente que falta ese día y bueno tampoco viene a la asamblea (Informante N°1 de la metalúrgica).

Las asambleas pueden ser pedidas por los socios o bien convocadas por el consejo, aunque no se estableció periodicidad alguna. Son informativas y resolutivas, ordinarias y extraordinarias como marca el estatuto. Los temas que tratan, en general, tienen que ver con las diferentes unidades de negocios, las licencias, los gastos, etc. La decisión en las asambleas es por mayoría, se vota como el reglamento indica: un socio, un voto. Por su parte, las cuestiones estratégicas pasan por el consejo. Allí es donde se decide y luego se convalidan por simple mayoría, incluso la decisión suele ser aprobada por un voto de diferencia. El sistema de votación, que como ya se señaló no es neutral, aumenta la tirantez, la inquietud y la desconfianza entre los miembros del colectivo, dado el margen estrecho de los resultados. La participación de los socios en el consejo administrativo no implica una intervención estratégica en la política de la organización.

En lo que respecta a la circulación de información no disponen de un dispositivo de comunicación en soporte físico o electrónico definido, sólo utilizan la cartelera, al estilo gremial, en la entrada general del personal como sucedía en la empresa fallida. El *Informante N°4* aclara que se muestra todo lo referente a la administración contable en un Excel y se coloca en esa cartelera.

En realidad, lo miran como una cartelera gremial, no hay una conciencia de ir y mirar y decir ¿qué es esto?, no hay secretos. Pasó con el vicepresidente, viene un día y me dice «a ver si buscamos la forma que la gente se entere de lo que estamos cobrando y gastando». Le digo, pero como vos me decís una cosa así y lo tuve que llevar allí a la cartelera para que lo viera y ese es el lugar por donde se entra todos los días. Ves la cartelera está todo. La gente viene, me pide explicaciones y yo se las doy. Todos están habilitados para eso (Informante N°4 de la metalúrgica).

La ausencia de una política de comunicación no favorece el fortalecimiento y la articulación de los vínculos en la vida cotidiana de la cooperativa. El interés por los destinos de la organización queda librado a la responsabilidad, el compromiso y /o el interés ocasional de los socios. Se transita el camino del descompromiso y la desconfianza. El Informante N°4 de la metalúrgica cuando se convoca a asamblea concurre con “un cuaderno”, donde detalla toda la memoria de la actividad de la cooperativa, así se prepara “por si le preguntan”, índice éste de la ausencia de un ida y vuelta dinámico entre los miembros de este colectivo. Esta situación incluso se produce hacia el interior del consejo, con un tema tan sensible, como demuestra lo sucedido con el vicepresidente.

Con relación a las múltiples tensiones señala “*tenés bolonqui en todos los frentes adentro, afuera, incluso en casa*”, que se arrastran desde tiempo atrás y que él cumple un rol de mediador tanto en las desavenencias del consejo, como con el resto de los integrantes de la cooperativa. Los miembros del consejo eran parte del mismo grupo de delegados, políticamente alineados en el Partido Justicialista, pero siempre hubo posiciones encontradas. Uno de los miembros del CAC sostiene que: “*hay cuestiones que vienen ásperas desde la misma empresa, vienen de atrás, no teníamos buena relación, se logró lo que se logró, y hoy en día nos toca dirigir la cooperativa*”. (Libreta de campo).

Siempre que se refieren a la empresa fallida lo hacen con añoranza, sin poder desprenderse de la situación vivida en la transnacional. El desarrollo logrado por el cuerpo de delegados fue en función de la expansión de la empresa y no del crecimiento del colectivo de trabajadores y sentirse parte de ese colectivo. Fue un crecimiento personal como delegados que, si bien obtenían mejoras para el conjunto, no lograban un crecimiento de ese conjunto que los condujera a pensarse como un colectivo más

autónomo, capaz de construir lazos solidarios que les permitiera estrechar vínculos entre ellos mismos.

Cuando este Cuerpo de Delegados pasa a ser Consejo Administrativo de la Cooperativa 1° de Agosto no implementan esa experiencia “de puertas abiertas” que tuvieron con la empresa fallida. La patronal les brindó información, cierta participación, dos delegados en las reuniones con los gerentes, y “confianza”, les entregaba los balances. Ahora bien, con sus compañeros/as de la ahora cooperativa, donde los socios están en igualdad, no impulsan una participación real. No amplían el “nosotros” del colectivo de trabajadores sin patrón y conservan el manejo centralizado de conducción en la cooperativa.

El Informante N°3 sostiene que “lamentablemente no vamos a hacer lo que el otro quiera hacer” en referencia al contexto en que se formaron y señala:

Yo me sentía parte de la empresa, después la vida me dio una bofetada y ahora tenemos un pedazo de empresa, cada vez un pedazo menos, muchos problemas [...] Y por decantación va a pasar lo que tenga que pasar [...] es responsabilidad de todos que esto salga adelante y hoy no todos ven que es un proceso, hay que estar a la altura de las circunstancias (Informante N°3 de la metalúrgica).

Desde la práctica, entiende que llevan adelante un “proceso”. No obstante, se lo plantea sólo para los circuitos de la producción, la comercialización, la administración y no como un proceso de construcción de un colectivo de trabajadores autogestionados.

El consejo administrativo está dividido. Hay dos líneas enfrentadas: el presidente y vicepresidente, por un lado, y el secretario y el primer vocal, por el otro. En el centro, quien media en esta situación enfatiza que “siempre pasa algo que explota por algún lado”, además el consejo “se está manejando un poquito aislado”. Incluso se realizó una asamblea donde una de las líneas intentó desplazar a la otra sin éxito ya que rápidamente tomaron conciencia que ninguna tenía mayoría. La organización estaba partida. Ninguna de las dos líneas tuvo una mirada estratégica que permitiera apartarse de las disputas y de las diferencias, por el contrario, generaron múltiples tensiones. La sumatoria de conflictos produjo el retiro y la renuncia del mediador como socio de la cooperativa, lo que provocó el adelantamiento de la elección de un nuevo consejo administrativo.

Sobre fines del año 2016 se realizaron elecciones. Se presentaron dos listas. Una integrada por varios ex integrantes de la primera conducción, mayoritariamente del sector

radiadores, compuesta sólo por socios varones. La otra integrada con socios/as del sector mangueras y radiadores. Esta última resultó ganadora por un voto. Gran parte de los miembros del consejo anterior solicitaron licencia. El nuevo consejo está integrado por cuatro mujeres, tres de ellas en cargos claves: presidenta, secretaria y primer vocal.

* * *

El proceso de autogestión en cada recuperada adquirió sus modos, mecanismos y prácticas características en relación con sus propias trayectorias. Siguiendo la propuesta de análisis cultural de Ann Swidler y su propuesta de considerar a la cultura como una «caja de herramientas», observamos como la cultura gremial modeló la acción de los actores en cada caso.

Swidler da cuenta del papel de la cultura en la modelación de la acción. La cultura influye en la acción a través de la constitución de un repertorio o «caja de herramientas» de hábitos, relatos, visiones del mundo, sentimientos y estilos de los cuales las personas se valen para zanjear diferentes clases de problemas y construir estrategias de acción. Plantea dos modos típicos de incidencia cultural, donde la variación del modelo depende del período que se atraviese: períodos de “culturas asentadas”, donde la tarea de la cultura modelando la acción se realiza en momentos de estabilidad, y períodos de “culturas no asentadas”, momentos de crisis.

En los períodos de “culturas asentadas” o “vidas asentadas”, la cultura incide en la acción de forma independiente, aunque sólo provee los recursos desde donde la gente puede construir las diferentes líneas de acción. Además, en este modelo la cultura responde por (condiciona o especifica) las continuidades existentes en las “vidas asentadas”. En estas etapas, las personas mantienen y defienden estrategias de acción familiares, para las cuales presume tener las herramientas culturales adecuadas y a mano. Sostiene Swidler que en los períodos culturales asentados puede suceder que la fortaleza de la «caja de herramientas» la vuelve invisible y es posible que se produzca tal contradicción que la gente viva expresando una cosa y haga otra.

En los períodos de “culturas no asentadas” o “vidas no asentadas”, son las ideologías las que dirigen la acción en forma directa, pero las coyunturas estructurales para la acción establecen cuál de las ideologías antagónicas subsisten a lo largo del tiempo. En la crisis, la «caja de herramientas» se vuelve ineficiente, inadecuada o simplemente se hace visible,

mostrando sus límites como proveedora de recursos para la acción. Tal como lo explica Swidler, los periodos de transformación o zozobra social proporcionan las evidencias más claras de la influencia de la cultura en la acción. Es allí cuando los agentes se deshacen, con aparente facilidad, de las pautas y fines sociales establecidos, pero al mismo tiempo modelos culturales tipificados, como las ideologías, cobran preponderancia.

“Las ideologías —sistemas de significados (tanto políticos como religiosos) altamente organizados, explícitos y articulados— *establecen* nuevos estilos o estrategias de acción durante tales periodos. En los momentos en que la gente está aprendiendo nuevas formas de organizar la acción individual y colectiva, practicando hábitos desconocidos hasta que se vuelven familiares, es cuando la doctrina, el símbolo y el ritual moldean directamente la acción” (Swidler, 1997, p. 142).

La acción se puede observar en lo que la autora denomina “estrategias de la acción”. No utiliza el concepto de estrategia en el sentido usual de un plan premeditado para alcanzar un objetivo, si no como una manera general de constituir la acción puede permitirle al agente lograr diversos propósitos de vida.

El modelo se enraíza en la cuestión de que “todas las culturas reales” encierran distintos símbolos, habilidades, rituales, historias que orientan la acción. En consecuencia “no es un sistema unificado”, sino que se asimila a una «caja de herramientas» de donde los actores escogen las diferentes “piezas” con las que arman sus estrategias de acción. De esta manera, la cultura suministra los instrumentos con los que las personas componen las líneas de acción, en consecuencia, los estilos o estrategias de acción perduraran más que los fines perseguidos.

En el caso de *la textil* durante el período de resistencia y lucha por la mantención de los derechos adquiridos, la fuente de trabajo, la recuperación de la empresa —claramente, un período de “cultura *laboral* no asentada”—, utilizaron todo el repertorio de la acción colectiva. Se sostuvo en un trabajo “desde abajo” en base a “la cultura asamblearia”, pero retirando de la caja de herramientas, el relato y hábitos de la gimnasia sindical. En *la metalúrgica*, aún en ese mismo período de “vidas no asentadas”, momento en que las ideologías dirigen la acción en forma directa, funcionaba el cuerpo delegados como “correas de transmisión” en el eje sindicato-empresa-trabajadores, de acuerdo a la tradición, la visión del mundo sindical, hábitos y sentimientos metalúrgicos. Conforman las “estrategias de la acción” de una forma general, a través de esa composición de la acción podrán lograr sus propósitos recurriendo a piezas conocidas y probadas de su «caja de herramientas».

Recuperada la empresa, intentan reponer un contexto de vidas asentadas, para asegurar las continuidades ya existentes, aunque las tramas de las nuevas líneas de acción que exige la autogestión y el cooperativismo operarán crisis y presentarán desafíos renovados. Ann Swidler afirma:

“La gente no construye las líneas de acción desde la nada, eligiendo las acciones de una en una como medios eficientes para determinados fines. En vez de eso, construyen las cadenas de acción comenzando, al menos, con algunos eslabones preestablecidos. La cultura influye en la acción por medio de la forma y la organización de esos eslabones, pero no determinando los fines que se persiguen en su colocación” (Swidler, 1997, p137).

En la etapa autogestiva, en ambas cooperativas, los actores rehúsan abandonar las estrategias de acción conocidas y utilizan las piezas de la caja de herramientas culturales usuales, las que les son más familiares, a las que están habituados. Allí, en la caja, están a la mano los símbolos, las habilidades, los estilos, los relatos y las historias que orientan la acción. Las divisiones internas minan la organización, generan recelos, mecanismos institucionales autoritarios, descreimiento, desintegración, obstrucción de la participación real. Es el período de mayor tensión del par opuesto autogestión/delegación. En las dos empresas recuperadas en estudio todos sus miembros utilizaban la categoría nativa “Comisión Directiva”, para referenciar al consejo de administración, un símbolo del hábito de unos de dirigir y de otros de delegar y ser dirigidos.

Epílogo

“Pero aquí abajo abajo
cerca de las raíces
es donde la memoria
ningún recuerdo omite
y hay quienes se desmueren
y hay quienes se desviven
y así entre todos logran
lo que era imposible...”

Mario Benedetti, *Inventario Dos*

Al comienzo de esta investigación me propuse tipificar las características de las empresas recuperadas por sus trabajadores de la etapa que denomino, la “tercera oleada de las ERT”. Siguiendo los estudios y autores mencionados en los capítulos anteriores procuré rastrear en qué medida las prácticas cotidianas, las relaciones de poder, la democracia directa, la participación y la autonomía del proceso de toma decisiones se cruzaban con el discurso del principio autonomista. Para ello determiné relevar dos experiencias de recuperación en la ciudad de Quilmes, realizadas durante ese período. Busque revisar si los caracteres de las ERT de la tercera oleada podría encontrarlos en *la textil* y *la metalúrgica* de Quilmes. Además, me impuse recuperar la historia de lucha de estos trabajadores e indagar el tránsito y resolución del conflicto de origen como posible determinante para la organización y conformación del nuevo colectivo de trabajadores de la autogestión.

Estas inquietudes implicaron la emergencia de un conjunto de preguntas: ¿se mantendrán o desaparecerán los liderazgos del conflicto, surgirán nuevos liderazgos? ¿Se igualarán las relaciones entre compañeras y compañeros, se diluirán las jerarquías? ¿Abandonarán los modos y las formas delegativas? ¿Qué instrumentos darán cuenta de la cultura de la asamblea? ¿A través de qué medio desplegarán una política de comunicación? ¿Diseñarán estrategias para una rearticulación política-social-económica y cultural del territorio, del espacio? ¿La naturaleza e intensidad del conflicto de origen condensaría la voluntad de una práctica política igualitaria y más horizontal? Estas interrogantes formaron parte del bagaje de inquietudes con que comencé esta investigación. Algunos de esos interrogantes fueron presentados y sus respuestas desarrolladas a lo largo de esta tesina.

El último de los interrogantes retoma la hipótesis que articula el nivel de disputa del conflicto de origen con la modalidad horizontal y participativa en la práctica de la autogestión. La mayor magnitud del conflicto generaría mayor posibilidad de potenciar una práctica democrática y de participación. De esta manera la mayor conflictividad posibilitaría tomar distancia de la organización jerárquica vertical de la empresa fallida. En ambos casos relevados la experiencia acumulada en los años anteriores sirvió para la resolución del conflicto a favor de los trabajadores, no obstante, quedo a mitad de camino en cuanto a la conformación y organización del colectivo autogestivo.

Repasando mi libreta de campo encuentro notas, frases, observaciones que en este apartado final quiero reseñar y compartir a manera de reflexiones finales. En las sucesivas visitas a ambas cooperativas en general encontré buena recepción entre los socios-trabajadores, aún cuando fueran días de agobio por los diversos problemas del hacer de la autogestión.

En cierta oportunidad, había concertado temprano por la mañana una de las entrevistas con miembros del Consejo Administrativo de *la textil*. Aguardaba ser anunciado en la entrada y observaba los movimientos de los trabajadores-socios encargados de ese sector, una mujer y un varón. La señora aseguraba que aún no habían llegado, en tanto su compañero intentaba localizarlos por la línea interna. Solicité pasar al servicio sanitario cercano al ingreso, allí la higiene estaba ausente. Volví a la sala, la señora porfiaba que no habían llegado, su compañero insistía con el teléfono, mientras tanto con mi celular ubiqué a uno de los consejeros que desde la oficina contigua hizo una seña para que pasara, ambos encargados tuvieron gestos de asombro. En el camino resonaban en mí frases de entrevistas anteriores con el Consejo: “cada puesto de trabajo es una trinchera”, “yo represento 93 puestos de trabajo no tengo 93 militantes”. La actitud de ambos socios-trabajadores está más relacionada con la segunda que con la primera frase. La falta de registro e información de lo que sucede en la entrada, la poca higiene del espacio de ingreso, que da la primera impresión de la cooperativa, dan cuenta de esa segunda frase. En *la metalúrgica* de la mano de uno de los miembros del consejo recorrí la fábrica. En el caminar por la planta de radiadores, entre las máquinas y la explicación de su funcionamiento, surgían imágenes y sus vivencias del ayer de Visteon que se entremezclaban con las del presente de la nueva situación. En su relato aparece el entusiasmo y su voluntad de construir una cooperativa fuerte y con responsabilidad:

yo me pego una vuelta todos los días, a ver si el compresor está apagado, porque consume mucha energía, hice una recorrida por toda la planta no hay pérdidas de agua, las que había las arreglé todas. También miro los baños porque uno que tire mal le deja perdiendo y se va cualquier cantidad de agua y ja veces pasa!, se supone que es de todos, pero «la gente» parece que no lo entiende (Informante N°4 de la metalúrgica).

Transitamos todos los sectores de la planta “los de arriba”, “los de abajo”, las nuevas unidades de negocios, el comedor, su taller de mantenimiento, con máquinas de última generación perfectamente conservadas, y el túnel de viento, siempre con gran disposición, conocimiento, apego, y entusiasmo en referencia a las máquinas y los sectores que recorrimos. Se emocionó varias veces al recordar los turnos, la gente que había en cada sector, ya que él era quien hacía el mantenimiento y reparación de las máquinas. Se le quebró la voz al recordar esos momentos de pleno trabajo, el bullicio de las máquinas entrelazados y confundidos con las voces de sus compañeras/os, entonces asoma la nostalgia por la empresa fallida:

Todo esto me angustia mucho, yo venía aquí con mi valijita arreglaba las máquinas y esto estaba lleno de compañeros/as en tres turnos rotativos, ahora nada, hoy es todo silencio. Me hace mal, me angustia y la familia también pesa, lo estoy pensando (Informante N°4 de la metalúrgica).

En efecto, aflora el tema de la familia como una cuestión importante a la hora de participar y/o de proseguir en el proyecto. Esto va desde del apoyo incondicional al hostigamiento constante, lo cual tiene una gran injerencia dado que la mayor parte de los trabajadores son, sino el único, el principal sostén económico del hogar. Al respecto, acentuado como sumatorias de presiones, dice el Informante N°4 de la metalúrgica:

Yo aposté a esto y me da no sé qué dejarlo y eso que mi mujer en casa me dice cuando te vas de ahí que seguimos perdiendo plata (Libreta de campo).

Para la Informante N°1 de la metalúrgica es distinta la situación para cada uno, la cooperativa es un tema que se le dedica muchas horas y no se lleva plata y, por ese lado, los varones están más presionados. Lo explica así:

Porque llega el viernes y todos quieren cobrar y yo creo que están presionados por las mujeres que hay que llevar la plata a la casa, o le dirán ¿estás tantas horas en la cooperativa y no traes plata? Por suerte mi marido me apoya en esto por eso lo veo de otra manera, cuando la familia te apoya y se suma bien a lo que uno hace se puede trabajar, se puede pensar; porque si tenés despelote acá y despelote en tu casa estás 24 hs. en medio de la tormenta (Informante N°1 de la metalúrgica).

También en *la textil* el estado de ánimo es similar. En el documental *No pasaran*⁴⁸, Germán declara

“El esfuerzo que se llevó a cabo de todo el grupo fue más que importante, inclusive quedarte sin trabajo en una fábrica y hacer el aguante es como ir a la guerra con la familia, tenías la presión en casa, la presión interna”.

En mis notas pude constatar que surgieron casos con problemas serios, incluso hubo separaciones matrimoniales por cuestiones económicas. El caso contrario es el del Informante N° 4 de la textil que siente la fábrica como su casa y cuando se “bajonea” lo apuntalan en su hogar, su esposa e hijos lo alientan en los momentos de desánimo y esa depresión es tremenda, repercute en lo personal, en lo familiar, es muy importante. Explica que él nació con una estrella, que es su esposa y sus dos hijos, un capital irremplazable y un apoyo que lo emociona de tal forma que cobra una energía que no tenía en el transcurso anterior del diálogo.

Allí está el peso de la familia, si acompaña o no el proceso de construcción de la nueva organización, si se siente parte o no de esta construcción. En ambas recuperadas no fue una premisa que la familia fuera otro resguardo de la cooperativa.

Otra cuestión que aparece recurrentemente es la falta de capital y financiamiento como uno de los mayores problemas. Tanto en *la textil* como en *la metalúrgica* ante esta encrucijada crece la expectativa de lo que he registrado como “el sueño del inversor salvador” que financie el proyecto, algo que nunca sucedió. Agreguemos a esto el tema de la producción, la comercialización y la relaciones con el mercado. En *la textil* la importación de materia prima era un obstáculo imposible de salvar dado su altísimo costo y no poder financiarlo. Así es que llegaron a un acuerdo con el importador del acetato,

48 Video No pasarán. Barricada TV (25-04-2017).

quien les entregaba la materia para que ellos la procesaran. El Informante N°1 de la textil lo aclara:

Si bien nosotros lo que estamos haciendo es parecido a un fasón, es distinto, nos traen el hilo y nosotros hacemos todo el proceso y desde ya cobramos por ese trabajo. El tema es que lo ideal sería poder nosotros comprar la materia prima. En esta instancia no tenemos manera de hacer algo distinto tampoco (Informante N°1 de la textil).

La comercialización no estaba a cargo de la ERT sino que la realizaba el propio importador del hilo de acetato. Aparte tenían clientes de la Tintorería a quienes los atendían ellos al igual que a los proveedores, áreas estas que desconocían y debieron ir aprendiendo poco a poco. Además, entra en juego otro asunto primordial que es la desconfianza de los clientes:

De entrada hay mucha desconfianza. Hay un grande, ponele que quiere mandar a teñir la tela de él, y tiene uno más chico y le prueba. Le manda a poner la tela al otro. A ver si se la robas, si se la prendes fuego, si se la haces mal. Entonces cuando probó este, ahí recién entra el grande. Es una práctica frecuente que nos hemos dado cuenta ahora. Pero desde ya hay cierta desconfianza siempre (Informante N°1 de la textil).

La situación es comparable a lo que sucede en la metalúrgica donde, entre otras cosas, los prejuicios, la desconfianza de no cumplir con las normas ISO, no poder ingresar en las terminales automotrices, fuera para la cooperativa un mercado muy reducido una vez saturada la venta minorista. Fue entonces cuando decidieron la reconversión del sector Productivo hacia el de Servicios. También marcan la dificultad de la administración, la comercialización y las relaciones con el mercado. El Informante N° 3 de la metalúrgica sostiene:

Es todo un conjunto de muchas cosas que nosotros no entendíamos y nos desayunamos después, porque no es sólo hacer radiadores, anterior a eso están los componentes que no sé de donde vienen. Lo mismo el proceso del horno, cuánto va llevar, cómo hacés para que no se te queme y no es fácil. El de ventas no te hacía una manguera si no la tenía vendida. Hoy me doy cuenta que todo es un proceso (Informante N° 3 de la metalúrgica).

Esa última frase “*todo es un proceso*” encierra una serie de sentimientos encontrados, similares a los registrados en *la textil* —“esta es una organización en proceso”—, relacionados con pensamientos, actitudes, conductas y voluntades que tienen que ver con la construcción de sentido en el proceso de ser un trabajador en relación de dependencia a pasar a ser un trabajador de una empresa autogestionada. En ese camino asoman incertidumbres y tensiones como autogestión/delegación; compromiso/descompromiso; participación real/formal; confianza/desconfianza, burocratización, distancia entre lo que se dice y se hace.

Asimismo, emergen cuestiones pendientes vinculadas al espacio, entendiendo al espacio, al lugar compuesto por múltiples y complejas relaciones, prácticas e intercambios desde lo más cercano, el hogar, a lo más global (Massey, 2004): de la idea de integración de la familia al colectivo autogestionado, hasta el “sueño del inversor”, ante la carencia de capital y financiamiento. Sobre la marcha de los acontecimientos cotidianos, se fue aprendiendo y gestando la empresa recuperada por los trabajadores. El proyecto quedó huérfano de una propuesta de capacitación, formación y comunicación que contemplara un aprendizaje hacia esa nueva construcción de sentido que impulsara la autonomía, la toma de decisiones y valores como responsabilidad, compromiso, solidaridad y cooperativismo, en suma, un proceso educativo. Estas observaciones bien pueden funcionar como acicates de nuevos interrogantes para nuevas investigaciones.

Al revisar mis apuntes deviene que tanto en *la textil* como en *la metalúrgica* no existe memoria escrita alguna de la rica historia que han ido erigiendo desde el inicio del conflicto originario: la resistencia y la ocupación de la fábrica, la organización y conformación del colectivo de trabajadores autogestionados, el relevamiento y análisis de los sentidos que le otorgan a sus prácticas, las distintas vivencias y situaciones, las dificultades y las disputas que responden a su cultura y trayectorias al no resignarse a aceptar la decisión empresarial del cierre del establecimiento.

Para finalizar es oportuno retomar la frase de Rodolfo Walsh que repuse en el inicio de este trabajo:

“Nuestras clases dominantes han procurado siempre que los trabajadores no tengan historia, no tengan doctrina, no tengan héroes y mártires. Cada lucha debe empezar de nuevo separada de las luchas anteriores: la experiencia se pierde, las lecciones se olvidan. La historia aparece así como propiedad privada cuyos dueños son los dueños de todas las otras cosas” (Walsh, 1969).

La memoria se vive, se vive en el día a día, en las escuelas, en el trabajo, en las calles y en las fiestas. La memoria opera como suero por goteo que revivifica nuestro pasado en el presente y nos proyecta al futuro. En este sentido, esta tesina es también un aporte a revitalizar la memoria y el proyecto político, social, económico y cultural de los trabajadores autogestionados.

Fuentes

Fuentes audiovisuales

“No pasarán”. Entrevista a Germán Badaloni, la textil, supervisor de tintorería, miembro del 2º CAC de la textil en Barricada TV, 25/04/2017.

“Reporte CGERA N°109. Entrevista al consejo directivo de la Cooperativa 1º de agosto, ex Visteon” por Radio Empresaria en Youtube, 11/07/2015.

Fuentes escritas

“Ajuste global de Visteon favorece a filial argentina” en El Cronista, 17/01/2006.

“CNT ante el cierre de las plantas de Visteon en Reino Unido” en Confederación Nacional del Trabajo, 09/05/2009.

“La crisis en las industrias de la zona ya comenzó” en Gus Girodo Cuaderno, 13/05/2009.

“Visteon-Ford, un triunfo parcial pero importante” en Socialismo o Barbarie, 15/05/2009.

“Obreros de Visteon reciben compensación” en The Militant, 18/05/2009.

“Otra autopartista baja la persiana y se profundiza la crisis del sector” en El Cronista, 4/07/2014.

“El Gobierno prueba nueva fórmula para evitar que una autopartista baje la persiana” en Iprofesional, 1/08/2014.

“Visteon abandona la producción y cede a los trabajadores su planta” en Diario Popular, 02/08/2014.

“Visteon: crónica de una recuperación” en Agencia Paco Urondo, 09/09/2014.

“La UOM medió y, por ahora, logró evitar nuevos despidos en la industria autopartista” en Infobae, 24/11/2017.

“Vieta: La existencia de una empresa recuperada es en sí una crítica al capitalismo” en Autogestión para otra Economía, 31/01/2018.

"Ocupación por 3913000 trabajadores de 11000 establecimientos en las dos etapas del plan de lucha de la C.G.T", en Boletín Informativo Semanal de la CGT, 1964.

Informes y documentación

Instituto de Estudios y Formación de la CTA, “Shock Distributivo, Autonomía Nacional y Democratización. Aportes para superar la crisis argentina”, 2002.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), “Informe Técnico. Encuesta nacional a grandes empresas: año 2015”, 2017.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), “Informe Técnico. Industria Manufacturera, Vol. 3 N°23: Utilización de la capacidad instalada en la Industria”, 2019.

Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, Autogestión y cooperativismo. Cuadernos de Autogestión N°1, CABA, Editorial Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, 2012

Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas. Informe del IV Relevamiento Las empresas recuperadas por los trabajadores en el período 2010-2013. Secretaria de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2014

Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Macri. Secretaria de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2016

Bibliografía

- AGUIRREZÁBAL, G. (2013). “Las empresas en procesos de desarrollo local desde una perspectiva de economía social. El caso de la ciudad de Rosario”. Tesis de Maestría en Economía Social. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- BADENES, D. (2006). “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas rioplatenses”. En Revista Question/Cuestión, Vol. 1, N° 9.
- BADENES, D. (2007). “Empresas recuperadas en América Latina: cooperativismo, autogestión de la producción y dignidad del trabajo”. En Revista Idelcoop, Vol. 34, N° 176, pp. 103-112.
- BASUALDO, E. (2001). “Sistema político y acumulación en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)”. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- BAUNI, N. y FAJN, G. (2010). “Las regulaciones de trabajo en las empresas recuperadas, orientaciones y alternativas”. En “Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva”. Montevideo: Editorial Nordan/Comunidad del Sur – Universidad de la República del Uruguay.
- BELINI, C. (2010). “Expansión y crisis de la industria del rayón, 1925-1939”. En Anuario IEHS, N° 25, pp. 415-430.
- BORAKIEVICH, S. (2009). “Prácticas autogestivas y producción de subjetividad: la confianza en las fábricas sin patrón”. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires.
- CALLOWAY, C., COLOMBARI, B. y IORIO, S. (2013). “Desafíos en la construcción de procedimientos de autorregulación en los colectivos autogestivos de trabajadores: experiencias y reflexiones sobre fábricas recuperadas y empresas recuperadas en Argentina”. En Revista Iluminarias, Vol. 14, N°. 35, pp. 27-49.
- CALLOWAY, C. (2016). “Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as”. En Revista Idelcoop, N° 218, pp.11-30.

- CLARK, G. y ANTIVERO, J. (2009). “La intervención sindical en las empresas recuperadas en la Argentina”. En Ruggeri, A. (comp.). “Las empresas recuperadas: autogestión obrera en la Argentina y América Latina”. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- COTARELO, M. y FERNÁNDEZ, F. (1994). “La toma de fábricas. Argentina, 1964”. Programa de investigación sobre el movimiento de la sociedad argentina. Documento de trabajo N°2.
- DÁVALOS, P. y PERELMAN, L. (2005). “Generaciones Gremiales: Aspectos de la identidad gremial entre delegados Metalúrgicos”. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires: Asociación de Especialistas en estudios del Trabajo.
- DELFINI, M. (2010). “Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz”. En Revista Trabajo y sociedad, Vol. 13, N° 14, pp. 1-20.
- FAJN, G. (2003). “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- FAJN, G. (2004). “Fábricas recuperadas: la organización en cuestión”. En International Institute of Social History, pp. 1-7.
- FERNÁNDEZ, A. (2006). “Política y Subjetividad. Asambleas Barriales y Fábricas recuperadas”. Buenos Aires: Tinta Limón.
- FERNÁNDEZ, A, IMAZ, X, CALLOWAY, C. (2006). La invención de las fábricas sin patrón. En Fernández, A. (Coord.). “Política y Subjetividad. Asambleas Barriales y Fábricas recuperadas”. Buenos Aires: Tinta Limón.
- FERNÁNDEZ, A. y BORAKIEVICH, S. (2007). “La anomalía autogestiva”. En Revista El Campo Grupal, N° 92, Año 10, pp. 2-4.
- GAMBINA, J., RACKET, M., ECHAIDE, J. y ROFFINELLI, G. (2006). “Las resistencias latinoamericanas del siglo XXI. Empresas recuperadas en la Argentina”. En Ceceña, A. (coord.), “Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

- GUBER, R. (2013). "La Articulación etnográfica". Buenos Aires: Biblos.
- HERNÁNDEZ, M. (2013). "El movimiento de autogestión obrera en la Argentina. Empresas recuperadas y movimientos de trabajadores desocupados". Buenos Aires: Topia Editorial.
- HUDSON, J. (2016). "Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en la Argentina. Un análisis del Programa del Trabajo Autogestionado 2004-2012". En Apuntes, Revista de Ciencias Sociales, Vol. 42, N° 79, pp. 157-184.
- KULFAS, M. (2016). "Los tres Kirchnerismos. Una historia de la economía Argentina 2003-2015". Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- LOMBÁN, J. (1990). "Nueva historia de Quilmes". Quilmes: El Monje Editor.
- LÓPEZ, E. (1998). "Globalización y democracia: esbozos". En Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes, 7-8, pp. 93-135.
- LOURAU, R. (1970). "El análisis institucional". Buenos Aires: Amorrortu editores.
- LOZANO, C. (1998). "Crisis y agotamiento del sindicalismo tradicional". En Rauber, I. (autora) "Una historia silenciada. La discusión social y sindical en el fin de siglo". Buenos Aires: Editorial Pensamiento Jurídico.
- MAC DONALD, A. (2008). "El procedimiento preventivo de crisis en el mercado laboral". En Sistema Argentino de Información Jurídica.
- MASSEY, D. (2004). "Lugar, identidad y geografía de la responsabilidad en un mundo en proceso de globalización". En Treballs de la Societat Catalana de Geografia, Vol. 57, p. 77-84.
- MUCCI, O. y TELLERÍA, E. (2003). "Empresas familiares: introducción, características y roles". En Cuadernos de Cátedra de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Mar del Plata, pp. 33-43.
- NEIMAN, G. y QUARANTA, G. (2006). "Los estudios de caso en la investigación sociológica". En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) "Estrategias de investigación cualitativa". Barcelona: Gedisa.
- PALOMINO, H. (2011). "Cuestiones actuales sobre el universo de empresas recuperadas y las nuevas lógicas de agregación de los actores". En Revista OSERA, N°5, pp.1-11.

- PEIXOTO DE ALBUQUERQUE, P. (2004). "Autogestión". En Cattani, A. (org.) "La otra economía". Argentina: Editorial Altamira.
- REBÓN, J. (2004). Desobedeciendo al empleo. La experiencia de las empresas recuperadas. Buenos Aires: La Rosa Blindada / Ediciones PICASO.
- REBÓN, J. (2005). "Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción". En Documentos de trabajo, N°44, pp.1-65.
- REBÓN, J. (2007). "La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción". Buenos Aires: Colectivo Ediciones/ Ediciones Picasso.
- REBÓN, J. y SAAVEDRA, I. (2006). "Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores". Buenos Aires: Capital Intelectual.
- REBÓN, J., IORIO, S., KASPARIAN, D. y SALGADO, R (coordinadores) (2016). "Saberes recuperados: herramientas para la autogestión". CABA: Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA.
- RUGGERI, A. (2005). "Los trabajadores toman el control: implicancias políticas de las empresas recuperadas en la Argentina". En Revista Pensar a Contracorriente 2, Editorial Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
- RUGGERI, A., MARTÍNEZ, C. y TRINCHERO, H. (2005). "Las empresas recuperadas en la Argentina". Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta en el marco del Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico - Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701).
- RUGGERI, A. (comp.) (2009). "Las empresas recuperadas: autogestión obrera en la Argentina y América Latina". Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- RUGGERI, A. (2011). "Autogestión obrera en la Argentina: problemas y potencialidades del trabajo autogestionado en el contexto de poscrisis neoliberal". En Piñeiro Harnecker, C. (comp.) "Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba". La Habana: Editorial Caminos.
- RUGGERI, A. (2011). "Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas". En Revista Estudios, N° I-I, pp. 60-79.

- RUGGERI, A., BOURLOT, L., MARINO, F. y MARINO, P. (2014). “Cooperativa Pigüé. Historia de la recuperación de una fábrica de Gatic”. Buenos Aires: Peña Lillo-Ediciones Continente.
- RUGGERI, A. (2015). “310 empresas okupadas. Suma y sigue: Las empresas y fábricas recuperadas entre 2010-2015”. Madrid: Libros Terribles
- SALGADO, R. (2012). “Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires”. En Argumentos. Revista de crítica social, N° 14.
- SILVA, L. (2017). “¿Derrota y desmovilización? La segunda etapa del Plan de Lucha de la CGT en el sur del conurbano bonaerense (mayo-junio 1964)”. III Jornadas de Historia Reciente del Conurbano Bonaerense, 2 y 3 de noviembre, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- SIRVENT, M. (1998). “Poder, participación y múltiples pobreza: La formación del ciudadano en un contexto de neoconservadurismo, políticas de ajuste y pobreza”. Buenos Aires. Mimeografía. Universidad de Buenos Aires.
- SIRVENT, M. (1999). “Cultura popular y participación social. Una investigación en el barrio de Mataderos (Buenos Aires)”. Buenos Aires: Facultad de Filosofía Y Letras/Miño y Dávila Editores.
- STAKE, R. (1999). Investigación con estudios de casos. Madrid: Ediciones Morata.
- SVAMPA, M. (2005). “La sociedad excluyente: la Argentina bajo el signo del neoliberalismo”. Buenos Aires: Taurus.
- SVAMPA, M. (2010). “Movimientos sociales, matrices socio-políticas y nuevos escenarios en América Latina”. Kassel: Universität Kassel.
- SWIDLER, A. (1997). “La cultura en acción: símbolos y estrategias” (pp.127-167) En Zona Abierta, N° 77-78, pp. 127-162.
- TORRE, J. (2012). “Ensayos sobre movimiento obrero y peronismo”. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- VENTURI, F. (2019). “Las políticas para las empresas recuperadas. Entre las marginaciones sociales y las nuevas formas de trabajo”. En Revista Análisis, N°48.

- VIETA, M. (2009). “Las empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo”. En Ruggeri, A. (comp.) “Las empresas recuperadas: autogestión obrera en la Argentina y América Latina”. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- WAINER, A. (2010). “La primera etapa del régimen de valorización financiera. Parte II (1983-1989)”. En Socolovsky, Y. (coord.) “Desarrollo económico, clase trabajadora y luchas sociales en la Argentina contemporánea”. CABA: Editorial IEC-CONADU.
- WALSH, R. (1969). “El Cordobazo”. Extraído de “Periódico de la CGT de los Argentinos”. Colección Completa. Números 1 al 55. Mayo de 1968 – Febrero de 1970.
- WYCZYKIER, G. (2009). “De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas en trabajo en la Argentina contemporánea”. Buenos Aires: Prometeo Libros; Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Anexos

ANEXO I. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES, 2003-2015.

Programas aplicados por el Poder Ejecutivo Nacional

Programa Trabajo Autogestionado

Es creado por Resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N° 203 del 26 de marzo de 2004 y reglamentado año a año hasta la Resolución de la Secretaría de Empleo N°280 del año 2012. Apunta a sostener los puestos de trabajo efectivos o bien a crear nuevos puestos de trabajo mediante el impulso y la consolidación de las unidades de producción autogestionadas por sus trabajadores mediante la perfección de su sostenibilidad, potencialidad y competitividad.

El programa comprende una serie de medidas que se orientan a: la asistencia técnica; formación y reconversión profesional; capacitación en gestión y asesoramiento gerencial; simplificación administrativa y constitución de fondos solidarios de garantía para facilitar acceso al crédito.

El programa se estructuro en las siguientes líneas de financiamiento:

Línea I: Ayuda económica individual. Esta línea tiene como objetivo brindar apoyo en la fase de inicio de las actividades o cuando se atraviesan situaciones críticas que afectan el sostén de los puestos de trabajo y/o el normal desenvolvimiento de la actividad productiva.

Línea II: Apoyo técnico y económico para la mejora de la capacidad productiva. El propósito de esta línea es contribuir al fortalecimiento de las unidades productivas en sus fases de puesta en marcha y/o consolidación de sus procesos productivos.

Línea III: Apoyo técnico y económico para la mejora de la competitividad. Se concreta a través de la cofinanciación de proyectos de inversión de pequeña escala para bienes de

capital y/o bienes de capital con capital de trabajo asociado y/o acondicionamiento de infraestructura e instalaciones. Recién fue discriminado como una línea de acción separada de las primeras dos a partir del informe de 2010.

Línea IV: Asistencia técnica y capacitación para la mejora de la capacidad de gestión de las unidades productivas. Recién fue discriminada como una línea de acción separada de las primeras dos a partir del informe de 2010.

Línea V: Asistencia para la higiene y seguridad en el trabajo. Recién fue discriminada como una línea de acción separada de las primeras dos a partir del informe de 2010⁴⁹. (Hudson, 2016, pp. 178-179).

Programa Manos a la Obra

Es creado por el Ministerio de Desarrollo Social en el año 2003 para apoyar los microemprendimientos. Incorporó también a las ERT en su línea de subvenciones partidas para la compra de nuevos equipamientos. Además, en el marco del programa se desarrollaron instrumentos para posibilitar y optimizar los factores de competitividad y sostenibilidad.

Programa de Sistemas Productivos Locales

Es creado por el Ministerio de Producción de la Nación en el año 2005. Se orienta a la integración, articulación y fortalecimiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores y PYMES⁵⁰.

La textil, la metalúrgica y las políticas públicas

La ERT textil gestionó ante el Ministerio de Trabajo de la Nación los programas Línea I, Línea II, Línea III y Línea IV del Programa Trabajo Autogestionado. No obstante, sólo tuvieron acceso a la Línea I de financiamiento.

⁴⁹ HUDSON, J. (2016). “Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en la Argentina. Un análisis del Programa del Trabajo Autogestionado 2004-2012”. En Apuntes, Revista de Ciencias Sociales, Vol. 42, N° 79, pp. 157-184.

⁵⁰ VENTURI, F. (2019). “Las políticas para las empresas recuperadas. Entre las marginaciones sociales y las nuevas formas de trabajo”. En Revista Análisis, N°48.

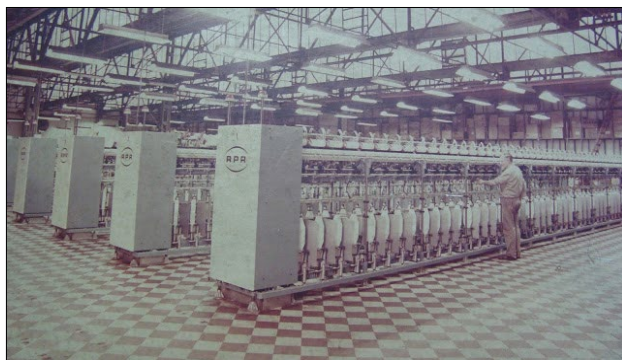
En cuanto a la ERT metalúrgica, sus trabajadores lograron acceder a las líneas de financiamiento I y II del Programa Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo de la Nación. A través de este último iniciaron la reconversión de la empresa al sector de servicios, la producción y venta de agua refrigerante, anticongelante y anti-incrustante para radiadores.

Ambas recuperadas sostienen que no estaban preparados para la burocracia de los “engorrosos” trámites y el “llenados de planillas y formularios” que requieren la gestión de estos programas.

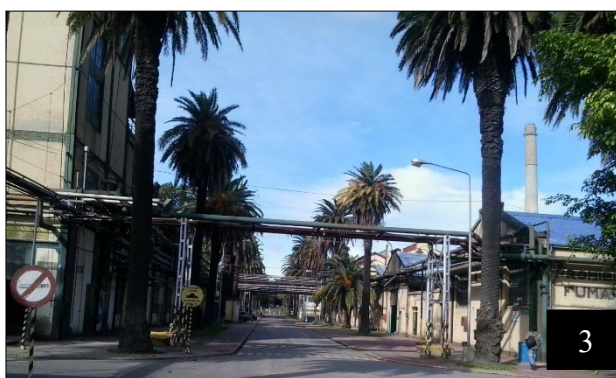
ANEXO II. REGISTRO FOTOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

Cooperativa de Trabajadores Acetato Argentino Lda.

“La textil”. Comienzos y actualidad.

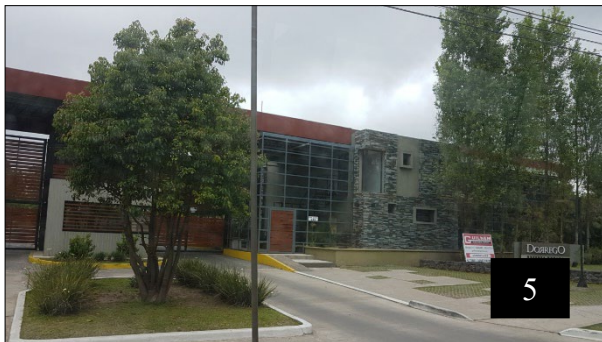


El inicio de la fábrica en el período de la transnacional Rhodia Setia S.A.



Fotografías 1 y 2: Frente de la fábrica y acceso principal a la planta.
Fotografía 3: El interior de la planta, con sus calles bordeadas de Palmeras.

El vaciamiento de la empresa y el negocio inmobiliario

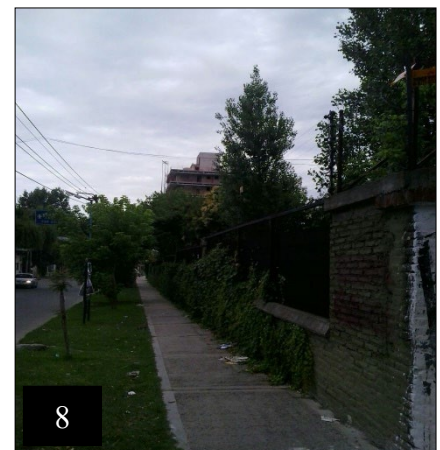


Fotografía 4: Estado de la fábrica producto del vaciamiento de la empresa.

Fotografía 5: Barrio Privado construido en un sector de las 5 Has enajenadas al complejo fabril.

Fotografía 6: En otro sector de las 5 Has, el lindero a la fábrica, se construye un complejo habitacional de alto nivel.

Fotografías 7 y 8: El Muro que rodea a la fábrica y el barrio privado delimita y también aleja a los trabajadores de visibilidad del resto de la comunidad.



El conflicto. La toma de la fábrica.



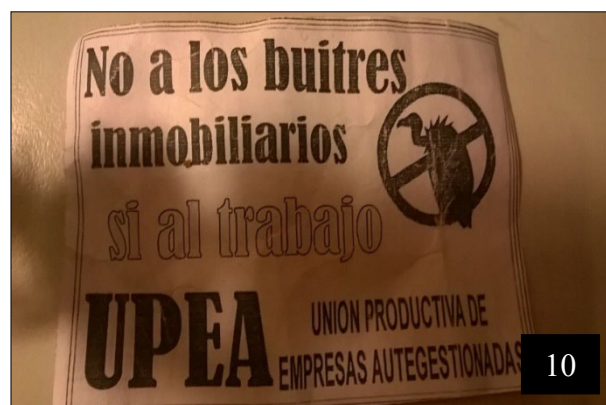
EN ACETATOS ARGENTINOS OCUPAMOS LA PLANTA

Los trabajadores de Acetatos tuvimos la suficiente paciencia y perseverancia para soportar un largo conflicto, ahora demostraremos que también tenemos decisión.

Con el inminente autopedido de quiebra de la misma patronal que la vació, los trabajadores de Acetatos Argentinos iniciamos la ocupación de la planta, en resguardo de los medios de producción. Son éstos la única garantía con la que contamos en pos de iniciar un proceso de refundación de esta importante fuente de trabajo. Paralelamente haremos todo lo que esté a nuestro alcance para que los delincuentes que durante años perpetraron todo tipo de maniobras, con el único objetivo de enriquecerse ilícitamente, paguen con la cárcel el enorme daño que le ocasionaron a una de las empresas emblemáticas de la zona quilmeña.

QUE EL TRABAJO DEJE DE SER OBJETO DE DESPRECIO





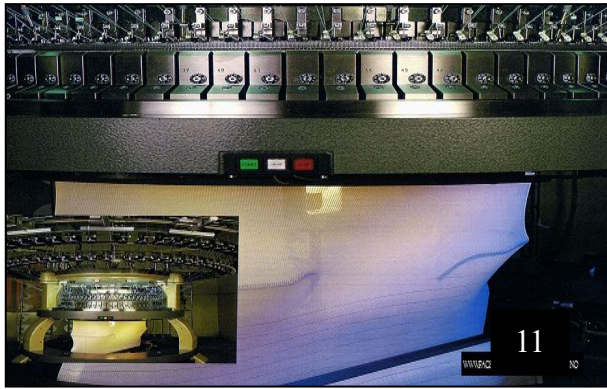
Fotografía 9: Flyer de difusión de los momentos del conflicto.

Fotografía 10: Volante de apoyo de uno de los nucleamientos de empresas autogestionadas.

Recuperación y conformación de la Cooperativa Acetato Argentino



Volver a poner operativa la planta.



Fotografías 11 y 12: Máquina de Tejeduría Circular.

Fotografía 13: Tarjetero de horas trabajadas.



**EL SENADO Y LA CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES,
SANCIONAN CON FUERZA DE
LEY**

ARTÍCULO 1º. Declárese de utilidad pública y sujeto a expropiación, el inmueble ubicado en el Partido de Quilmes identificado catastralmente como Circunscripción I, Sección O, Fracción I, Parcela 12g, inscripto su dominio en la Matrícula 95.612 a nombre de Acetatos Argentinos S.A. y/o quien o quienes resulten ser sus legítimos propietarios. Como asimismo las instalaciones, maquinarias y herramientas que se encuentran dentro del mismo, conforme al Inventario que como Anexo se adjunta y forma parte de la presente.

ARTÍCULO 2º. El inmueble, las instalaciones, maquinarias y herramientas expropiadas por la presente Ley, serán adjudicadas en propiedad y a título oneroso a la Cooperativa de Trabajo Acetato Argentino Limitada, inscripta ante el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social bajo la Matrícula N° 46.277 y registrada en la Subsecretaría de Acción Cooperativa bajo el N° 13.023, con cargo de ser los mismos destinados a la consecución de sus fines cooperativos.

02/10/2014

Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto.

La “metalúrgica”.



Fotografía 14: Acceso a la planta Visteon S.A, foto institucional.

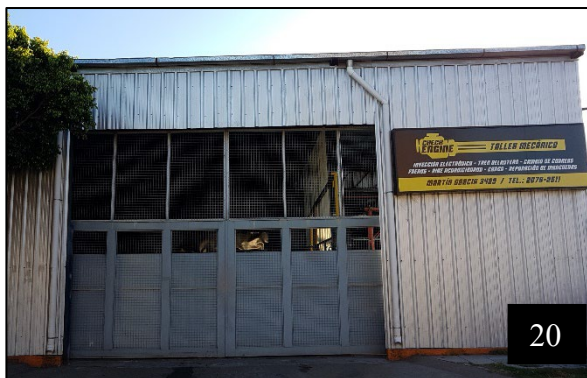
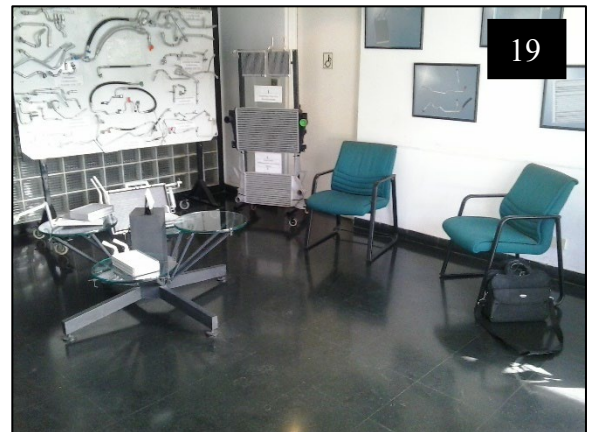
Fotografía 15: Entrada general a la planta de la Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto.

Fotografía 16: En el acceso a la Cooperativa 1° de Agosto se observa que la cartelería identificatoria se mantiene en el mismo lugar con letras similares y el mismo color naranja para el logo.

Fotografía 17: La cartelería e indicadores se mantienen con las mismas características y colores de la empresa fallida. Bienvenida, acceso a la planta y a la administración.



Instalaciones de la fábrica.



Fotografía 18: Paso a la planta y administración.

Fotografía 19: Sala de Recepción y exposición de la producción de mangueras y radiadores.

Fotografía 20: En el sector Noreste de la planta el taller mecánico de autos y motos.

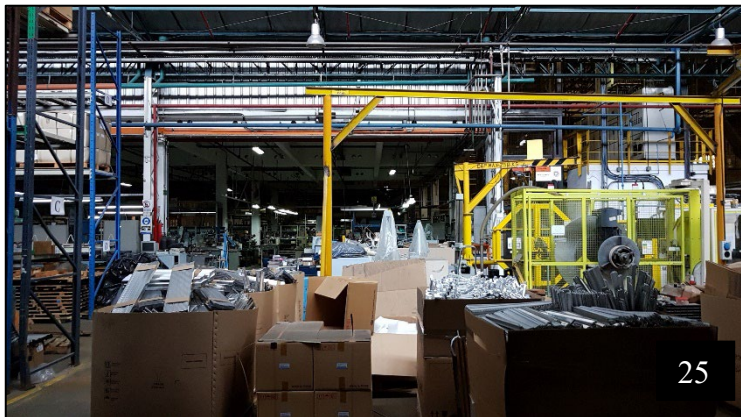
Fotografías 21 y 22: Taller de Chapa y pintura.

Fotografía 23: Sector Norte. Arenado y Pintura Epoxi en polvo. Herrería.

Materia prima y producción.



24



25

Fotografías 24 y 25:
Planta de radiadores
y el aluminio
utilizado como
materia prima.

Fotografía 26:
Refrigerante, anti-
incrustante y anti-
corrosivo.

Fotografía 27: Agua
Desmineralizada



26



27

ANEXO III.

DETALLE DE ENTREVISTAS

Cooperativa de Trabajadores Acetato Argentino Ltda: “La Textil”

Informante N°1

Operario de producción, ex delegado CIG y miembro del CAC.

Informante N°2

Tornero, ex delegado CIG.

Informante N°3

Empleado de relaciones humanas CAC.

Cooperativa Metalúrgica 1° de Agosto: “La Metalúrgica”

Informante N°1:

Operaria de producción. Sector mangueras, “los de arriba”.

Informante N°2:

Operaria de producción. Sector mangueras, “los de arriba”.

Informante N°3:

Operario de producción. Sector radiadores, ex delegado CIG y miembro de CAC.

Informante N°4:

Técnico mecánico. Sector mantenimiento, ex delegado CIG y miembro de CAC.