

**Programa Facultad Abierta  
Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.  
Secretaría de Investigación/Secretaría de Extensión Universitaria**

**Informe del Tercer Relevamiento de Empresas  
Recuperadas por sus trabajadores.**

**LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN LA ARGENTINA.  
2010.**

**Buenos Aires, Octubre de 2010**

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

**Director: Andrés Ruggeri**

**Coordinadores: Natalia Polti, Gabriel Clark, Javier Antiveros, Dan Deligdisch.**

**Equipo: Fernando García, Soledad Calderón, Paloma Elena, Andrea Méndez Marichal, Penélope Mazzoli.**

**Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores**

**Coordinador General: Andrés Ruggeri**

**Coordinadores de grupos de investigación de campo: Natalia Polti, Javier Antiveros, Gabriel Clark, Andrea Méndez Marichal, Paloma Elena, Fernando García, Dan Deligdisch.**

**Armado de la base de datos: Paloma Elena y Marina Wertheimer**

**Textos: Andrés Ruggeri, redacción general. Victoria Farina, Gloria Buccella, María Luján Pérez Córdoba, Romina Caldera, Emiliano Balaguer, Mercedes Dalinger, Fernando García, Ulises Ponce Boissonet, Daniel Zakuski, Marina Giudici, Javier Antiveros, Paloma Elena, Andrea Méndez Marichal, Cecilia Galeazzi, Natalia Polti, Julieta Ávalos, Agustina Storto, Natacha Hartenstein, Juan Manuel Quiroga.**

**Investigación de campo y codificación: Alan Abadía, Emiliano Balaguer, Taly Baran Attias, Julián Bárbaro, Facundo Borzone, Gloria Buccella, Lucía Bustamante, Romina Caldera, Ignacio Cámara Aballay, Melina Capomassi, Juan Cancela, María Cecilia Casasco, Paula Casella, Vanina Catalán, María Belén Ceballos, Claudia Conti, Mercedes Dalinger, Tamara Damonte, Lucía Di Poi, Yesica Alejandrina Dopico, Mariana Falero, Malena Fallacara, Victoria Farina, Ayelén Fiori, Cecilia Galeazzi, Romina Gil, María del Pilar González, Constanza González, Angelita González García, Julieta Greco, Dominique Gromez, Yusef Hageg, Ezequiel Haro, Natacha Hartenstein, Mónica Huertas, Luciana Iummato, Valeria Kohan, Sarah Kumnig, María Victoria Lacroze, Mariana Pacheco, Mercedes Laurenza, Emiliana Lorenzetti, Mora Médici, María Belén Morejón, Azul Morganti, Florencia Pacífico, Alejo Pasetto, María José Pautasso, María Luján Pérez Córdoba, Ulises Ponce Boissonet, Patricia Porreca, Walter Pulero, Juan Manuel Quiroga, Jimena Ramos, Alejandra Ruberti, Mariel Rubio, Victoria Ruiz, Lorena Sastre, Nadia Schimkus, Valeria Sosa, Elisa Sproviero, Agustina Storto, Mariana Videla Manzo, Davide Villani, Marina Wertheimer.**

## Breve presentación

El Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) del Programa Facultad Abierta busca establecer con el mayor grado de precisión posible el estado actual de las empresas autogestionadas en la Argentina. Nuestro programa ha desarrollado ya otros dos relevamientos generales, en los años 2002/2003 el primero, y en 2004 el segundo<sup>1</sup>, y uno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2007, en el marco de un convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). También mantiene en forma permanente el Centro de Documentación de Empresas recuperadas, que funciona en la Cooperativa Chilavert.

El objetivo de estos relevamientos es establecer un panorama general del estado de las ERT, intentando precisar el alcance del fenómeno en términos cuantitativos y cualitativos, en base a la información que un equipo interdisciplinario, formado por los miembros del Programa y estudiantes voluntarios de varias carreras de las facultades de Filosofía y Letras y Ciencias Sociales, obtuvo visitando una importante cantidad de empresas recuperadas del país. La información resultante, brindada en forma absolutamente voluntaria por los trabajadores, apunta a tres metas principales: en primer lugar, dar a éstos y sus organizaciones una información detallada acerca de su propia problemática en cuanto colectivo social, económico y político; luego, proporcionar datos que permitan orientar una agenda de discusión pública para la elaboración de políticas que consoliden y mejoren los procesos de autogestión de los trabajadores y, por último, establecer un marco de análisis actualizado para los investigadores, intelectuales y militantes sociales y políticos interesados en el fenómeno de las ERT, tanto a nivel nacional como internacional.

Al tomar la decisión de hacer este nuevo relevamiento, vimos la necesidad de volver a caracterizar la problemática de las empresas recuperadas por sus trabajadores en sus dimensiones y características actuales. La mayoría de los datos que circulan y fundamentan, no sólo productos académicos, sino también acciones políticas, proyectos legislativos, fallos judiciales, interpretaciones teóricas y hasta los mismos reclamos de los trabajadores, datan de hace ya varios años o son parciales. Además, una serie de prejuicios y aseveraciones infundadas circulan asentadas, entre otras razones, en la falta de actualización de la información básica sobre el fenómeno y, concomitantemente con ello, en la disminución de la visibilidad pública y la atención mediática, pasada la etapa de las grandes movilizaciones alrededor de la crisis de 2001. Muchas de estas versiones afinan a las ERT como una manifestación más de aquella crisis, desaparecidas con el reflujo de la movilización social, como formas de gestión económica producidas por la crisis y que, con la recuperación de la economía nacional, sobreviven sólo como testimonio o supervivencia de aquellos dramáticos momentos. Nada más lejos de la realidad, como los trabajadores y quienes acompañamos sus luchas sabemos, pero cerca de la poco disimulada intención de ignorar la epopeya de estos hombres y mujeres que lograron recuperar lo que el capital abandonó, y del desconocimiento que surge del desinterés de algunos sectores sociales y políticos por los problemas de la clase trabajadora.

---

<sup>1</sup> Publicado como “Las empresas recuperadas en la Argentina” (2005).

El relevamiento que aquí presentamos también pretende, como todas las acciones de este programa, seguir consolidando un camino de debate acerca de las tareas y el rol de la Universidad Pública y de las disciplinas sociales. Si el conocimiento que se produce en los claustros universitarios no sirve para fortalecer a quienes sostienen con su esfuerzo el financiamiento público, a la sociedad que muchas veces es víctima de las políticas que técnicos y cuadros salidos de esta misma Universidad diseñaron y aplicaron durante años, no le vemos mayor sentido a la generación de ese conocimiento. Olvidada intencionalmente durante muchos años, la función de producir conocimiento social y políticamente comprometido con los intereses populares está siendo rediscutida crecientemente en los últimos años como tarea inescindible del funcionamiento de la Universidad.

En el caso de este relevamiento, como afirmamos en anteriores oportunidades, la unión en los hechos de los trabajadores que protagonizan este proceso, a través de su colaboración y dando sin reservas los datos que requerimos, junto con estudiantes y profesionales de una decena de carreras de la Universidad de Buenos Aires, es la que produce este material. Esperamos que no sólo sea de utilidad para investigadores y académicos, además de los trabajadores de las empresas recuperadas. Buscamos también que quienes deben legislar, resolver los procesos judiciales y ejecutar las políticas, también encuentren en este informe materiales y datos que les ayuden a entender mejor la lucha de los trabajadores y trabajadoras de las empresas recuperadas y actúen en consecuencia para darle a la autogestión obrera en la Argentina el marco de apoyo público que se merece.

Andrés Ruggeri  
Director  
Programa Facultad Abierta

## Capítulo 1. Datos generales

### Criterios y fuentes.

Determinar con certeza el universo total de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina no es una tarea fácil. A pesar del tiempo transcurrido entre la eclosión de la mayoría de los casos durante la crisis de 2001-2002, y más aun desde las primeras ERT que se reconocen como tales desde principios de los años 90, y la profusión de trabajos académicos e investigaciones sobre el tema, la definición de empresa recuperada sigue siendo aun objeto de discusión. Retomando lo que afirmamos en ocasión de trabajos anteriores<sup>2</sup>, para nosotros una empresa recuperada es una empresa de gestión colectiva de los trabajadores que conforman su plantel, con origen en una empresa anterior de gestión privada. Para esta definición primaria no consideramos relevante el estatuto jurídico (cooperativa o no) bajo el que se desarrolla su actividad. La empresa recuperada entonces, puede atravesar por una variedad bastante importante de situaciones, todas ellas estados más o menos variables dentro de un proceso complejo que no puede reducirse a un hecho sancionado legalmente, como la formación o no de una cooperativa o la aprobación o no de una ley de expropiación. La formación de un sujeto de gestión colectiva es el principal y común denominador, en tránsito entre una unidad empresarial bajo gestión capitalista tradicional a una empresa de autogestión.

Con esta definición excluimos una serie de casos que alguna literatura o las esperanzas de las organizaciones caracterizaron prematuramente como ERT, como suelen ser una serie de conflictos laborales muy agudos con ocupación de planta, que no derivan necesariamente en empresas autogestionadas, ni tampoco restringimos esa definición a aquellas empresas que cuentan con un reconocimiento explícito por parte de algún poder del Estado, sea bajo la forma de una ley de expropiación como de permisos otorgados por autoridades judiciales, municipales o de otra índole, ni a la forma cooperativa.

Por lo tanto, poder llegar al número definitivo de ERT en el país es un proceso que implica un cierto conocimiento de los casos, o por lo menos acceder a los parámetros que permiten colegir que se trata efectivamente de una empresa recuperada por sus trabajadores. En el caso de este relevamiento y los que los precedieron, las fuentes utilizadas para la conformación del universo primario son varias, pero principalmente los propios trabajadores y sus organizaciones, lo que no significa categóricamente que no puedan existir casos por fuera del conocimiento de estas organizaciones, de los sindicatos y de los equipos de investigación que trabajan en la temática. Los datos de los anteriores relevamientos hechos por el programa y los que hemos registrado en el Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, por supuesto, conforman una base de actualización permanente que nos permitió tener como punto de partida un listado previamente sometido a revisión y examen crítico. Algunos trabajos provenientes de otros equipos académicos e incluso de organismos oficiales fueron utilizados como fuentes secundarias, aunque en ocasiones su

---

<sup>2</sup> Informes del Primer Relevamiento de Empresas Recuperadas del Programa Facultad Abierta (2002); Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo Relevamiento de Empresas Recuperadas (2005); Las empresas recuperadas, una experiencia de la clase trabajadora (2003); Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina (2009), todos trabajos del equipo del Programa Facultad Abierta (FFyL-UBA).

construcción provenía de nuestros propios datos anteriores y, en otros, no era posible constatar fehacientemente su procedencia<sup>3</sup>.

Más allá del origen, el criterio para la confección del listado total de empresas recuperadas fue la confirmación por medios constatables de la existencia de la ERT en cuestión, intentando evitar el engordar el número cuando no contábamos con evidencias ciertas de que la empresa fuera un caso seguro, estuviera bajo gestión de los trabajadores o siguiera en funcionamiento en el período estudiado. Los métodos para llegar a estos datos incluyeron desde el conocimiento en el campo por parte del equipo, informes inequívocos de los trabajadores, haberlos ubicado telefónicamente o por medio de internet, u otro tipo de referencia comprobable. De esta manera, intentamos evitar el engrosamiento (o la disminución intencionada) propagandístico del número total de ERT para tratar de aproximarnos lo más fidedignamente al fenómeno. Sobre este total se armó el padrón para hacer las visitas y las encuestas que forman el grueso de la información de este relevamiento, conformando una muestra con las 85 ERT que fueron visitadas y que respondieron la encuesta de 121 preguntas que amplió notablemente la información de los anteriores trabajos de relevamiento en 2002/03 y 2004.

#### **Total de ERT a marzo de 2010.**

De esta forma llegamos a estimar en 205 el total de las empresas recuperadas por sus trabajadores que responden a los criterios anteriormente expresados. La fuerza laboral de este conjunto de ERT ocupa a un total de 9362 trabajadores. Este número significa un notable crecimiento con respecto a la cantidad que había arrojado el anterior estudio de 2004, pero menos que algunas estimaciones que hablan de 250 o 300 empresas recuperadas. Analizando algunos listados que llegaban a esta cifra, vimos que se sumaban casos sin confirmación, con referencias imprecisas, se repetían (al igual que pasaba en años anteriores) usando tanto el nombre de la empresa original como el de la cooperativa y otras imprecisiones.

En 2004 habíamos concluido que había 161 ERT, con 6900 trabajadores (cifra que se elevaba a 9100 incluyendo como ERT al Ingenio La Esperanza de Jujuy<sup>4</sup>), trabajando sobre una muestra de 72 casos visitados y encuestados. Por su parte, en 2002/03 habían sido entrevistadas 59 empresas recuperadas, calculando un total de 128 en base al listado que disponía en aquel entonces el MNER, aunque sin hacer el trabajo de desbrozamiento que hicimos ya en 2004 y repetimos ahora, por lo que posiblemente el total estuviera cercano a las 100. La forma de acceso a la muestra fue similar en esta oportunidad y, al no contar nuestro programa con un financiamiento adecuado para encarar un trabajo

---

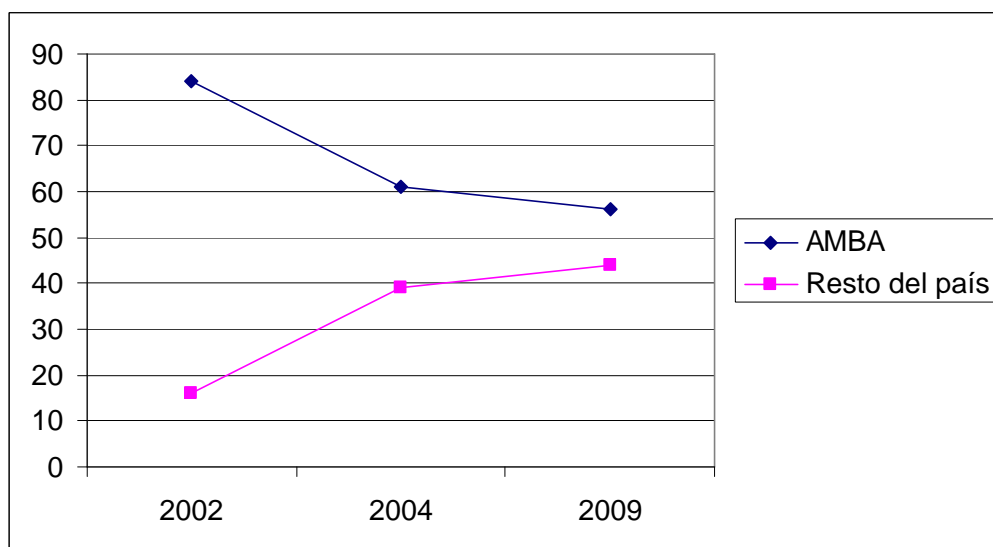
<sup>3</sup> Para la confección de este listado primario se utilizó la base de datos del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, en la que confluyen los relevamientos hechos por nuestro programa en 2002 y 2004, más el realizado en conjunto con el INTI para la Ciudad de Buenos Aires en 2007, y la confección en 2005/6 de la Guía Latinoamericana de Empresas Recuperadas. El origen de esta base fue el listado originario del Movimiento Nacional de Empresas recuperadas (MNER). Se usaron además datos provenientes de FACTA, la Red Gráfica Cooperativa y ANTA, más las páginas Web del MNFRT y de la FECOOTRA. Como fuentes secundarias, las Guías de Empresas Recuperadas elaboradas por el Ministerio de Trabajo en 2005 y 2007 y trabajos de LaVaca, el OSERA y otros estudios académicos.

<sup>4</sup> Una delegación del Ingenio La Esperanza participó a fines de 2002 de un Encuentro de empresas recuperadas en Avellaneda. El ingenio se encontraba en ese momento bajo una intervención judicial y los trabajadores aspiraban a formar una cooperativa. Ese proyecto no avanzó y actualmente el ingenio sigue en una situación indefinida, pero sin que exista una gestión de los trabajadores o una ocupación.

como el pretendido, se apeló al llamado a estudiantes voluntarios, con una notable respuesta: 85 estudiantes de grado de 8 de las 9 carreras de la Facultad de Filosofía y Letras y las 5 de Ciencias Sociales se presentaron y posibilitaron el armado de 13 grupos de campo, que contactaron y visitaron una a una el total de ERT que aceptaron participar del relevamiento.

En otras palabras, fueron los trabajadores los que determinaron, con su interés o no de participar y brindar los datos requeridos, los alcances de este trabajo, junto con los estudiantes, que lo hicieron posible. A su vez, las limitaciones de recursos también operaron para que el interior del país estuviera subrepresentado entre las ERT encuestadas. En ese caso, gracias al trabajo de estudiantes que viajaron al interior y al esfuerzo de parte de nuestro equipo que reside en la provincia de Mendoza<sup>5</sup> se pudo incluir un número no menor de ERT de otras provincias.

Si tomamos el total del universo de ERT para 2010 y lo comparamos con el panorama de los relevamientos anteriores, encontramos un crecimiento importante de los casos en el interior del país, fuera del Área Metropolitana de Buenos Aires. Para el 2002, sin embargo, hacemos la salvedad de que los datos corresponden a la muestra encuestada y no al total, donde también existió una representación mayor de las ERT de la zona metropolitana por la imposibilidad de acceder a una muestra representativa de las demás. A pesar de esto, es notable como la proporción de casos entre el AMBA y el resto del país se fue acercando a la paridad.



**Gráfico 1. Proporción de ERT entre el AMBA y el resto del país (en %). Base: Total de ERT en el país. N: 205.**

Determinar las causas de este crecimiento requeriría de un estudio en profundidad de los casos de ERT del interior del país y de las condiciones de su surgimiento. Provisoriamente, teniendo en cuenta la sobrerrepresentación de los casos del AMBA en la muestra de 2002 (las encuestas a las empresas del interior se hicieron aprovechando las visitas de representantes de sus trabajadores a la Capital en ocasión de los encuentros o plenarios del MNER), y asumiendo que la desigualdad entre ambas regiones era menor a la

<sup>5</sup> Gracias especialmente al trabajo de la Lic. Mónica Huertas.

expresada por el gráfico 1, podríamos tomar como hipótesis una mejoría en varias provincias de la política de reconocimiento de las empresas recuperadas, mediante leyes de expropiación y moderadas políticas públicas de apoyo, frente a una hostilidad muy fuerte de años anteriores en la mayor parte del interior. Las primeras expropiaciones en Santa Fe se realizaron en 2004<sup>6</sup>, los trabajadores de FaSinPat (ex Zanón) en Neuquén consiguieron su ley de expropiación, después de larga lucha, en 2009, y paralelamente encontramos una tolerancia mayor en las provincias de Cuyo y el Nordeste. Por el contrario, el gobierno de la CABA liquidó su política de apoyo a las ERT en 2007 y las expropiaciones de la provincia de Buenos Aires se volvieron difíciles y trabajosas, e incluso se llegó a desalojar a una empresa que se encontraba en producción y con media sanción de su ley de expropiación en la zona sur del Gran Buenos Aires (Textil Quilmes). Todos estos factores influyen seguramente en el equilibrio actual entre interior y el AMBA.

Viendo más en detalle, provincia por provincia, podemos ver un correlato de esta situación en que, si desagregamos lo que anteriormente llamamos el “resto del país”, encontramos que la distribución de las ERT no reproduce demasiado fielmente la estructura poblacional ni la importancia del desarrollo económico de cada provincia, sino que estas diferentes condiciones sociopolíticas influyen notablemente en la distribución de los casos. Ni la concentración obrera y la cantidad de trabajadores en Córdoba, ni tampoco su tradición gremial, es inferior a la de Santa Fe ni menor a la de Mendoza<sup>7</sup> y, sin embargo, encontramos que la provincia de Santa Fe triplica el número de ERT de Córdoba y Mendoza la supera en 2 casos, mientras que una provincia como Entre Ríos, con menos población y menos actividad industrial, la iguala. La presencia organizativa de los movimientos de ERT y los sindicatos también se nota en esta distribución, reflejada en los números del AMBA, Santa Fe y Mendoza, donde fue más fuerte la actividad de estas organizaciones, al igual que en Neuquén, donde los casos existentes están fuertemente asociados a luchas sindicales. La proporción se altera al ver la cantidad de trabajadores que estos casos representan, pues el porcentaje de Neuquén y Córdoba, gracias al aporte de fábricas grandes como FaSinPat y Pauny, dos de las mayores recuperadas del país, duplica la importancia de Córdoba en el cuadro general y en el caso neuquino acrecienta notablemente su incidencia, pasando de un escaso 1,5% del total con sus tres ERT al 6,5 por sus 600 trabajadores.

	Total ERT	% provincia	por Cantidad de trabajadores	% trabajadores
Argentina	205	100	9362	100
CABA	39	19	1466	15,7
GBA	76	37,1	3243	34,6
Bs. As. (interior)	31	15,1	1164	12,4
Chaco	3	1,5	182	1,9
Corrientes	4	1,9	376	4
Entre Ríos	5	2,4	332	3,5
Santa Fe	20	9,8	945	10,1
Chubut	2	0,9	24	0,3

<sup>6</sup> Es decir, cuatro años después de la primera ley de expropiación en la Provincia de Buenos Aires.

<sup>7</sup> De acuerdo al censo nacional de 2001, Córdoba es la segunda provincia en cantidad de PEA, superando ligeramente a Santa Fe y duplicando a Mendoza. (Fuente: INDEC).



Córdoba	5	2,4	515	5,5
La Pampa	3	1,5	79	0,8
La Rioja	3	1,5	100	1,1
Mendoza	7	3,4	178	1,9
Neuquén	3	1,5	600	6,4
Río Negro	1	0,5	30	0,3
San Juan	2	0,9	48	0,5
Tierra del Fuego	1	0,5	80	0,9

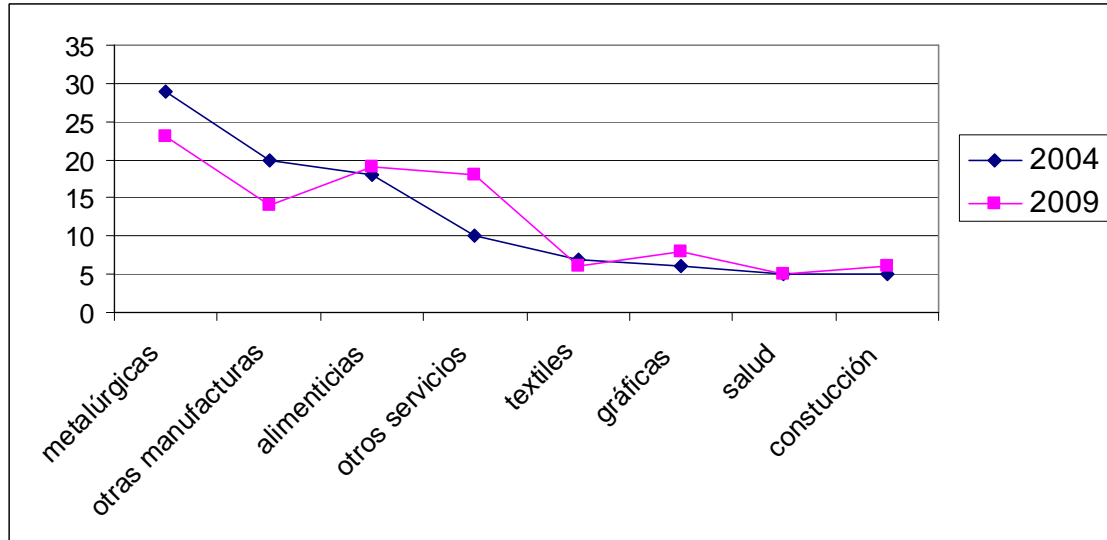
**Cuadro 1. Distribución por provincia. Base: Total de ERT en el país. N: 205.**

En cuanto a las ramas de actividad en que se desenvuelven estas empresas en manos de los trabajadores, podemos observar que, con algunos pequeños cambios, se mantiene el esquema que veíamos en 2004. Las metalúrgicas siguen siendo la mayor cantidad de empresas representadas, con un porcentaje algo menor al de 2004, con la industria de alimentos en segundo lugar. Los servicios se han diversificado y crecido en importancia, encontrando ERT en hotelería, salud, educación, comercio, gastronomía, logística y mantenimiento, medios de comunicación y transporte (22% del total de casos). Las gráficas mantienen un lugar de importancia, creciendo en número de casos aunque no tanto en cantidad de trabajadores, mientras que la industria de la carne aumentó su proporción, con pocos casos pero muchos trabajadores. Otras industrias, como la textil, plástica, vidrio, cuero, química, combustible, caucho y calzado, mantienen, aunque algo disminuida, la importancia de la actividad industrial, que representa el 42% del total, cuando en 2004 era el 50%.

Por rubros	cantidad	trabajadores	% ERT	%trabajadores
metalúrgicas	48	1971	23,41	21,08
gráficas	16	503	7,8	5,38
textiles	13	470	6,34	5,03
gastronomía	4	72	1,95	0,77
vidrio	7	264	3,41	2,82
químicas	3	158	1,46	1,69
plástico	5	85	2,43	0,91
industria de la carne	13	1368	6,34	14,63
astilleros	2	62	0,98	0,66
alimenticia	26	640	12,68	6,84
construcción	12	764	5,85	8,17
industria del cuero	5	481	2,44	5,15
salud	10	431	4,88	4,61
educación	4	118	1,95	1,26
hotelería	5	243	2,44	2,6
armas deportivas	1	13	0,49	0,14
maderera/aserradero	4	74	1,95	0,79
combustible	5	95	2,44	1,01
papelera	2	71	0,98	0,76
calzado	4	520	1,95	5,56
transporte	6	375	2,93	4,01
logística y mantenimiento	3	316	1,46	3,7
medios de comunicación	4	181	1,95	1,83

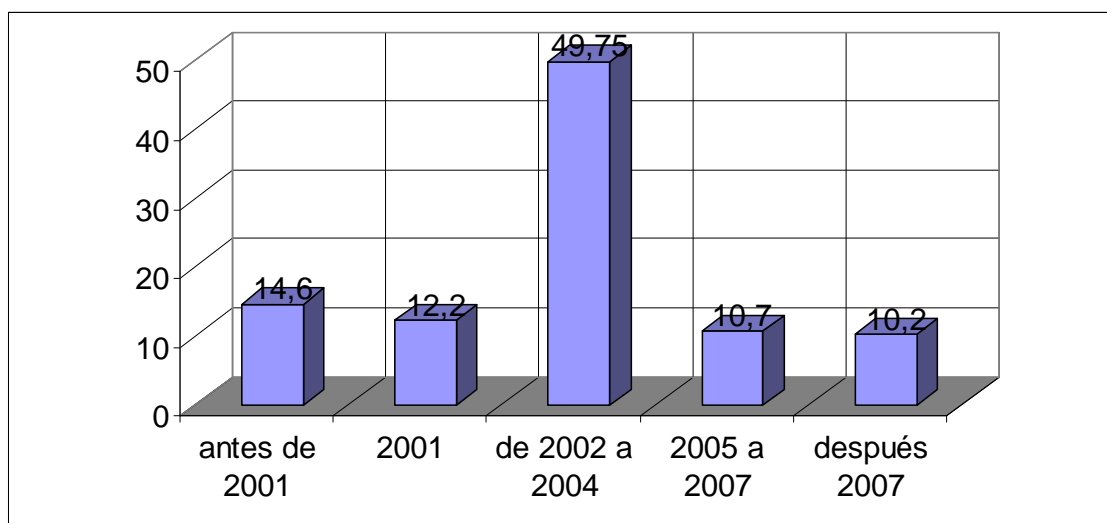
caucho	1	23	0,49	0,25
comercio	2	95	0,98	1,02

**Cuadro 2. Distribución por rubros. Base: Total de ERT en el país. N: 205.**



**Gráfico 2. Distribución por rubros agrupados (en %). Base: Total de ERT en el país. N: 205.**

Para completar el panorama de los cambios en el universo de las ERT en la Argentina en los últimos cinco años, es importante ver la distribución de los casos discriminados por año de inicio de la gestión obrera, lo que en principio nos permite ver el crecimiento de ERT en los años pos-crisis de 2001. El resultado contrasta la idea generalizada de que las empresas recuperadas son un producto de aquella situación ya que no sólo siguió habiendo nuevos casos, sino que se mantienen en el tiempo y algunas, especialmente las anteriores a la crisis de 2001, ya llevan largos años de autogestión. En el gráfico siguiente podemos ver cómo se distribuye la curva de las recuperaciones de las ERT que han sobrevivido hasta el momento actual.



**Gráfico 3. ERT por año de inicio (en %). Base: Total de ERT en el país. N: 205.**

Podemos observar aquí un importante 14,6% de ERT anteriores al año 2001 y un grueso de más del 60% (sumando las que comenzaron en el propio 2001 y las que lo hicieron entre 2002 y 2004) que corresponden al momento más crítico del período reciente del país. Como ya se podía observar en el informe de 2004, la cantidad de nuevas ERT disminuye notablemente en los años siguientes, pero no dejan de producirse casos: 10,7% entre 2005 y 2007 y un número similar después de 2007, lo que coincide con la crisis internacional. Sin embargo, estos números no indican un fuerte impacto de esta crisis sino el mantenimiento de un flujo regular de nuevas recuperaciones.

En cuanto a la tasa de desaparición de ERT, ese número es difícil de calcular para los conflictos que no llegaron a comenzar un proceso autogestionario, pero una comparación entre las existentes en nuestra base de datos de 2004 y las actuales arroja un número de 22 ERT que figuraban como en funcionamiento en ese año que no hemos localizado en este relevamiento. Salvo algunos casos donde hay seguridad de su cese de actividades, la mayoría de ellas no las hemos incluido como ERT por no haber podido comprobar su continuidad productiva. Ente las que sí hemos podido determinar su destino, podemos mencionar la Clínica Medrano, el único caso de estatización producido en el sector, que concluyó con la desaparición de la cooperativa a consecuencia de ese proceso y el reparto de los trabajadores en distintas dependencias del Ministerio de Salud de la CABA. La farmacia Franco-Inglesa, por su parte, ya había sido violentamente desalojada en 2004 pero los trabajadores seguían reclamando la reapertura de la empresa, cosa que no se consiguió. Otras, hemos optado por no considerarlas ERT, como la Gráfica Mercatalí, donde la presencia o vinculación a los antiguos dueños indica otro tipo de proceso, bastante alejado de la autogestión obrera. En el Ingenio La Esperanza, la situación de conflicto sigue, pero el enorme ingenio está bajo una intervención judicial y no bajo gestión de los trabajadores. En el caso de Sasetru, se trata de la ocupación del edificio por un movimiento de trabajadores desocupados que por distintas razones no ha podido volver a poner en marcha la producción, tarea que por la antigüedad del abandono y el estado de las instalaciones y maquinaria era bastante difícil sin inversión estatal. En el resto de los casos de cese de trabajo, la cooperativa se disolvió ante la enorme dificultad de la tarea y la recuperación del mercado de trabajo. Sin embargo, y a juzgar por estos casos, la tasa de permanencia de las ERT se mantiene alta, al igual que la persistencia del fenómeno. Si algo se puede concluir de estos datos, es que la formación de cooperativas o empresas autogestionarias como forma de preservar el trabajo por parte de los antiguos asalariados se ha convertido en una herramienta de lucha incorporada firmemente a las posibilidades de acción de los trabajadores frente a conflictos que anteriormente aparecían como insolubles.

## Capítulo 2. El conflicto

El origen conflictivo de las empresas recuperadas impregna la visión que se tiene de estos procesos tanto en su difusión mediática como en la mayoría de los trabajos escritos sobre la temática, en especial los surgidos entre los años 2002 y 2004, período de atención mayoritaria sobre las ERT. Indudablemente, el agudo conflicto que significa el pase de la gestión capitalista a la gestión colectiva de cualquier tipo de unidad económica no puede darse de otra forma que no sea traumática, incluso si este proceso adopta formas leves y lejanas a la difundida imagen de la fábrica tomada. En este sentido, es importante puntualizar que siempre hay conflicto, aun cuando éste no presente formas extremas o emparentadas con la lucha gremial. Tanto el punto de partida como la forma de resolución de esa situación tienen indudables consecuencias sobre la evolución posterior de la empresa bajo gestión obrera, aspecto que iremos desarrollando a lo largo de este informe.

Si en los relevamientos anteriores, especialmente en 2002, la situación del contexto de surgimiento tenía una importancia determinada por la cercanía temporal (en 2002 muchas de las ERT entrevistadas estaban atravesando esa etapa, y un número menor pero importante todavía se hallaban bajo el impacto de la situación de origen en 2004) en el presente estudio para la gran mayoría de los casos encuestados el conflicto ya se encuentra más alejado en el tiempo, habiendo pasado para las más antiguas más de diez años, y para casi la mitad, más de cinco. Pero para alrededor de un 10% de las empresas entrevistadas, esa situación está aun presente. En cuanto a las anteriores, sería interesante ver cuál es el balance que actualmente hacen de esa situación, aunque esa tarea requeriría de un espacio mucho mayor y un estudio más pormenorizado y enfocado sobre este aspecto que el que haremos en este trabajo.

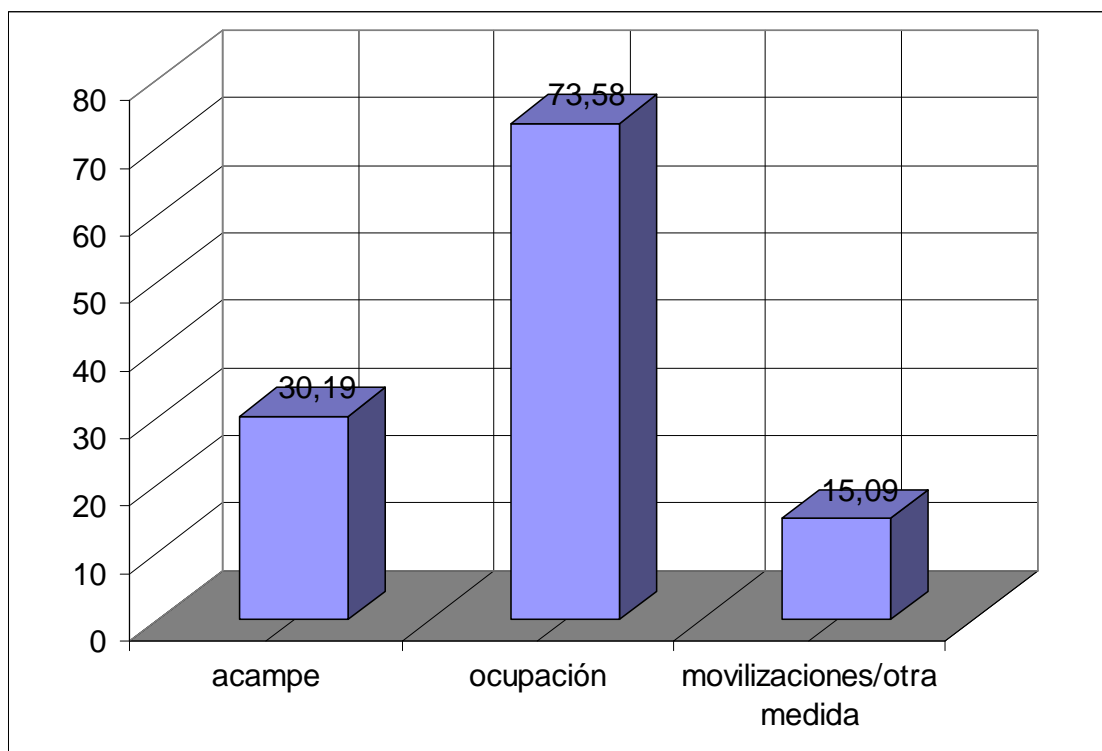
Como dato previo a las diferentes variantes de resolución o avance sobre este problema, podemos observar que, si bien la gran mayoría de los casos se trata de empresas quebradas o en proceso de concurso de acreedores, las causas que iniciaron el conflicto son percibidas por los trabajadores de distintas maneras que enfatizan uno o varios de los aspectos que suelen llevar a la quiebra y que conforman el patrón fraudulento del vaciamiento empresario. Al contestar una pregunta con opciones múltiples sobre las causas que los trabajadores identifican con el origen del conflicto que lleva a la formación de la ERT, la mayoría mencionó una combinación de varios de los aspectos que pueden presentarse en el proceso de deterioro empresario, generalmente identificado con el fraude o con la forma en que los empresarios buscaron salir del contexto de crisis, haciendo descansar los costos sobre las espaldas de los trabajadores en vez de afrontarlos de acuerdo a la legislación vigente -aun cuando las reformas de los gobiernos de Menem y De la Rúa dejaron poco en pie de los antiguos derechos laborales argentinos.

En la consideración de los trabajadores, las características propias de un conflicto laboral aparecen en primer lugar: la falta de pago de sueldos, con el 58% de las respuestas, es la más citada de las causas por las que tuvieron que iniciar el proceso de recuperación. El despido de personal, con un 40% de las respuestas, aparece también como un factor importante, mientras que la quiebra o concurso de acreedores (51%) y el proceso de vaciamiento (47%) se ubican en segundo y tercer lugar. En 2004, en cambio, la quiebra y el

vaciamiento eran los motivos más ampliamente nombrados, mientras que sólo en el 21% de las respuestas aparecía la falta de pago de salarios. Como los porcentajes lo indican, en la mayoría de los casos la respuesta incluyó más de una de estas razones, por lo que quiebra, vaciamiento, deudas salariales y despidos figuran en forma conjunta en una alta proporción de casos. Además, todas estas son características de la mayor parte de los procesos que anteceden a la quiebra, especialmente cuando se trata de un vaciamiento o quiebra fraudulenta: forman parte de la maniobra empresaria previa al abandono patronal la precarización de las condiciones de trabajo, los despidos y el atraso salarial, y conforman el contexto en que se dieron estas quiebras. Todo ello, por último, puede identificarse con el vaciamiento empresario.

La preponderancia de las características gremiales como hechos destacables en la memoria obrera actual sobre el proceso de surgimiento de la ERT muestra hasta qué punto son estas las señales que indican a los trabajadores que se está dando un proceso que puede llevar al cierre de la empresa, antes que un conocimiento detallado de circunstancias que, por lo general, se dan a sus espaldas. Y, por supuesto, son estos hechos los que impactan y se recuerdan como traumáticos antes que el proceso judicial o administrativo que lleva a la convocatoria de acreedores y a la quiebra. El vaciamiento se hace evidente a los trabajadores a partir de ciertos hechos, como la falta de inversión, mantenimiento, reclamos de clientes y proveedores, descenso de la producción, espaciamiento de los pagos, atraso salarial, despidos, y su recuerdo puede asumir estas formas antes que la denominación, más abstracta, de procesos de vaciamiento, más aun después de haber pasado largos años desde los acontecimientos. En los casos más recientes, las quiebras y ocupaciones no se relacionan directamente con un contexto crítico (salvo que pensemos en la más reciente crisis financiera global) y sí con procesos internos de la empresa. Así, si tenemos en cuenta estos casos posteriores a 2005, encontramos que el proceso de vaciamiento fue la razón mayormente señalada como causa del inicio de la recuperación.

Como veíamos en 2004, no todos los procesos conflictivos que dieron origen a la empresa recuperada se manifestaron a través de la ocupación de la planta. En ese año, las empresas que habían sido ocupadas y las que no habían pasado por esa situación se repartían en partes iguales. Afinando un poco más la pregunta hacia las características del conflicto, ampliando las opciones hacia otras medidas de fuerza, nos encontramos que el 62% debió apelar a algún tipo de acción directa para lograr mantenerse o retornar a sus puestos de trabajo. Dentro de ese conjunto, se distribuyen entre ocupaciones, acampes y movilizaciones u otro tipo de medida, de acuerdo al siguiente gráfico:



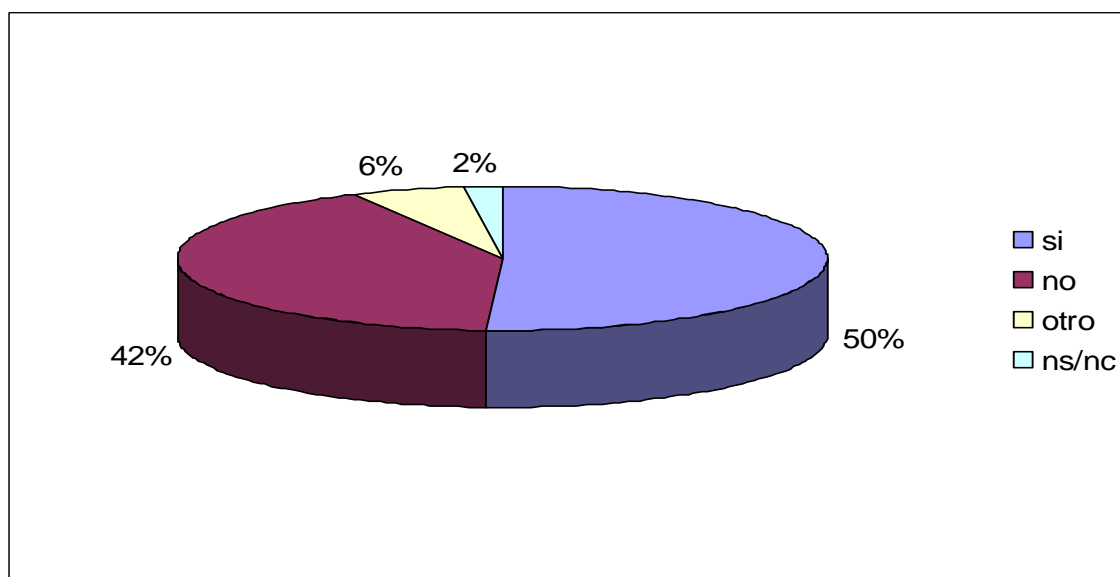
**Gráfico 4. Distribución por tipo de medida de fuerza (en %). Base: Muestra ERT que respondieron haber realizado alguna medida de fuerza. N: 53. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

La ocupación sobresale como el método más frecuente entre los utilizados en las situaciones de conflicto, a veces combinada con otros métodos, entre los que se destacan el acampe, por lo general en la puerta de la planta, y las movilizaciones, aunque en menor grado. Esto significa, entre otras cosas, que el conflicto alrededor de la empresa recuperada rara vez sale del espacio físico de la empresa o sus cercanías, continuando de esta manera el patrón común de las luchas obreras, vinculadas al espacio laboral. Por lo general, quienes recurrieron a medidas como el acampe han sido aquellos que, por distintas razones, no pudieron mantenerse dentro de la empresa. El acampe se da generalmente con el fin de impedir que la maquinaria sea retirada de las instalaciones de la empresa, es decir, para intentar evitar el auto-robo de los bienes de la empresa por parte de los empresarios y a ejercer presión sobre juzgados, síndicos y políticos. Por último, esta alta proporción de ocupaciones de fábricas y medidas alternativas para tratar de mantenerse ligados a la fuente de trabajo muestra hasta qué punto la experiencia acumulada en los conflictos se fue convirtiendo en una línea de acción de los trabajadores para casos similares, de eficacia probada por los años y el éxito de quienes los antecedieron en este difícil camino.

Sin embargo, y como se vio en algunos de los casos más conocidos, la acción directa por parte de los trabajadores atrae frecuentemente la represión por parte del aparato estatal, que hasta el uso de esta herramienta en la mayoría de los casos se mantuvo al margen del conflicto, dado entre los trabajadores y el patrón en forma directa, o en forma indirecta ante el abandono empresario. Al retirarse los capitalistas de la empresa y ocuparla los trabajadores, quedan éstos frente a otro adversario para la defensa de sus puestos de trabajo.

Paradójicamente, éste adversario -el aparato estatal- es quien debería garantizar la preservación del trabajo. En primer lugar, es el poder judicial, a través de los juzgados que llevan adelante las causas por la quiebra o el concurso de la empresa, el que aparece en escena. Sin embargo, lejos de tener como misión o como preocupación los puestos de trabajo y el destino de los trabajadores y sus familias, la tarea del juez es cumplir con el mandato que surge de la ley de concursos y quiebras que data de la década del 90: debe rematar los bienes para poder efectivizar los pagos, y para hacerlo debe poder disponer de ellos, cosa imposible si los trabajadores ocupan la planta o impiden con su presencia el acceso o el retiro de máquinas o bienes del interior de la empresa. Aquí es donde el conflicto empieza a tomar otro cariz, que muchas veces desemboca en situaciones de represión, a través de la orden o el intento efectivo de desalojo, hecho por la policía.

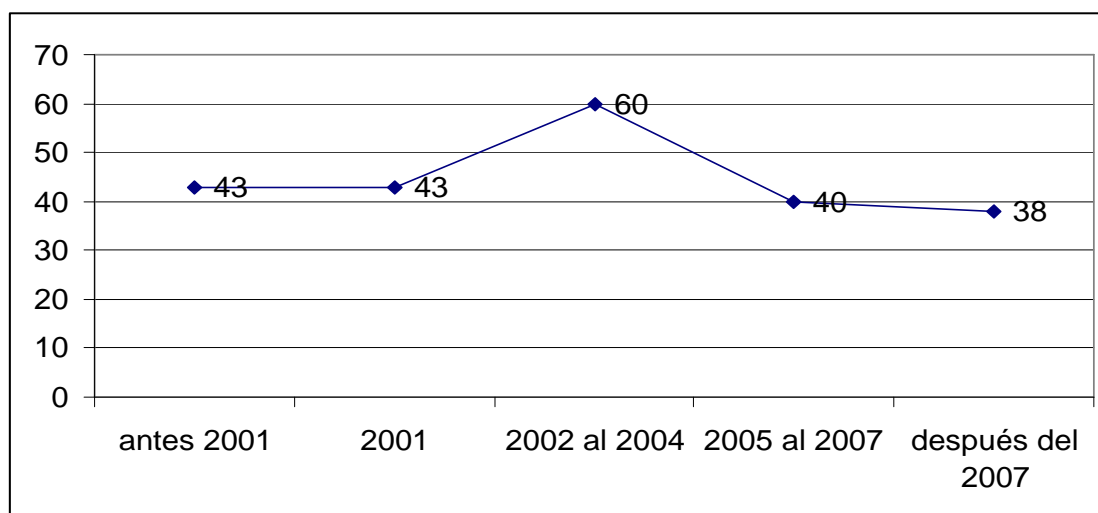
Esta situación de agudo enfrentamiento es la que suele atraer la atención mediática y la mayor solidaridad popular, especialmente entre los años 2001 y 2003 (por ejemplo, Brukman, Crometal, Zanón, Chilavert, Lavalán, entre los más sonados casos de aquella época). Ahora bien, ¿hasta qué punto es realmente frecuente esta situación de represión? En el gráfico 5 podemos observar que un 50% de los casos sufrió algún tipo de represión o amenaza y, si recordamos que el 62% del total tomó algún tipo de medida de fuerza, podemos ver que una gran proporción de aquellos trabajadores que debieron recurrir a este tipo de medidas sufrieron una reacción estatal.



**Gráfico 5. Represión, orden o intentos de desalojo (en %). Base: Muestra ERT que respondieron haber realizado alguna medida de fuerza. N: 53.**

Para ver la evolución del nivel de conflictividad en aquellos casos donde se ocupó la empresa o se recurrió a otro tipo de acción directa, el siguiente cuadro muestra la evolución temporal del índice de represión a estos casos (es decir, no el total de las empresas recuperadas sino sobre aquel 62% que recurrió a las medidas de fuerza, construyendo el dato a partir del número de ERT ocupadas por período que declararon haber sufrido algún episodio represivo). Como podemos ver, el nivel mayor se dio entre los años 2002 y 2004, donde el

60% de las ERT ocupadas fue objeto de alguna medida represiva. A partir de allí, este número bajó al 40% y en los últimos tres años se redujo algo más. Sin embargo, la proporción no es mucho menor que antes de la crisis de 2001, aunque sí lo es el número absoluto de casos, por haber menor cantidad de ERT que iniciaron su actividad en este período. Es importante aclarar aquí que la enorme mayoría de estos episodios se da por orden judicial, lo que indica que gran parte de los jueces intervinientes (los que “entienden” en las causas) no modificó su forma de actuar frente a estos conflictos.

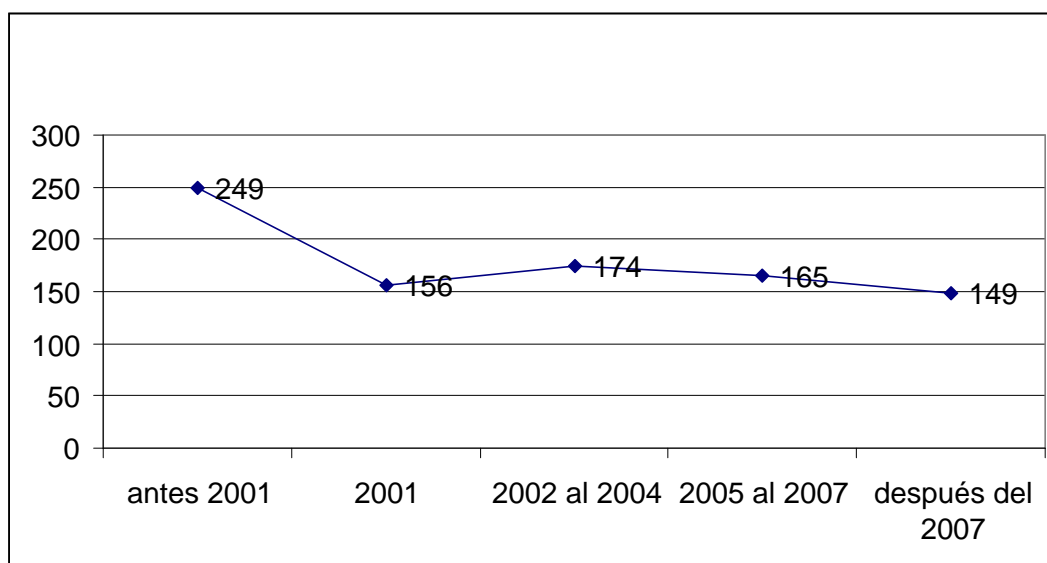


**Gráfico 6. Porcentaje de represión de ocupaciones sobre ERT por año de inicio (en %). Base: Muestra ERT que respondieron haber realizado alguna medida de fuerza. N: 53.**

La enorme dificultad de estos procesos queda de manifiesto si vemos la duración promedio de las ocupaciones. Si bien las tomas de fábrica son una herramienta de lucha gremial muchas veces utilizada en casos de conflictos laborales agudos, la duración de tales medidas no suele extenderse más allá de algunos días o semanas. Sin embargo, las ocupaciones que derivan en la puesta en producción bajo gestión obrera, por las características del proceso, sólo se resuelven con el acceso de los trabajadores a la autogestión o con el fracaso de la lucha. Los casos analizados acá reflejan, por tratarse de ERT, procesos exitosos o en curso, y la duración promedio es mucho mayor que la de las tomas que responden al marco de disputas gremiales clásicas. El siguiente gráfico nos muestra claramente que las mayores dificultades estuvieron en el período anterior a la crisis de 2001, en el cual las perspectivas de toda lucha social eran de enorme dificultad, con hostilidad manifiesta de los poderes del Estado y escaso desarrollo del movimiento de empresas recuperadas en cualquiera de sus variantes. En 2001 y los años posteriores el promedio desciende a entre 5 y 6 meses, con un ligero crecimiento de la duración de las ocupaciones en el período inmediatamente posterior al estallido de la crisis, para volver luego a estabilizarse en alrededor de cinco meses de duración. Es notorio que en los casos más recientes la duración de las ocupaciones no ha descendido notoriamente, lo que indica que la situación atravesada por los trabajadores en cada uno de los casos sigue respondiendo al mismo patrón de dificultad, hostilidad judicial y falta de respuesta de política



pública que ayude a los protagonistas a obtener algún tipo de respuesta frente al cierre de la fuente de trabajo.



**Gráfico 7. Duración promedio de ocupaciones (en días). Base: Muestra ERT que respondieron haber realizado alguna medida de fuerza. N: 53.**

La enorme diferencia entre una ocupación en el marco del reclamo gremial con este tipo de ocupaciones no radica sólo en el resultado final, sino en el tipo de intervención estatal que requiere. Mientras en un conflicto salarial el organismo que toma el caso es el Ministerio de Trabajo, en una ocupación con abandono patronal y cierre de la empresa el que interviene es un juzgado el que toma el problema, que ya deja de aparecer como una puja entre asalariados y empresarios, sino como la demanda de empleados que piden trabajo pero que, desde la óptica de los jueces y síndicos, son uno más de los acreedores de la "fallida". Los trabajadores oponen, entonces, su perseverancia, empujada por la necesidad de conservar la fuente laboral como sea, pues de ello depende su sustento, a los largos tiempos del proceso judicial que debe zanjar el problema. Aunque, a veces, estos tiempos se aceleran cuando el juez está por alguna razón interesado en resolver en forma rápida la cuestión. Es aquí donde suele aparecer la represión como forma de expulsar a los trabajadores para disponer de los bienes. Resistir esa intención es, por lo tanto, definitorio para poder lograr otro tipo de resolución legal, por fuera de la causa comercial. Esa resolución, hasta el momento, es mayoritariamente la ley de expropiación.

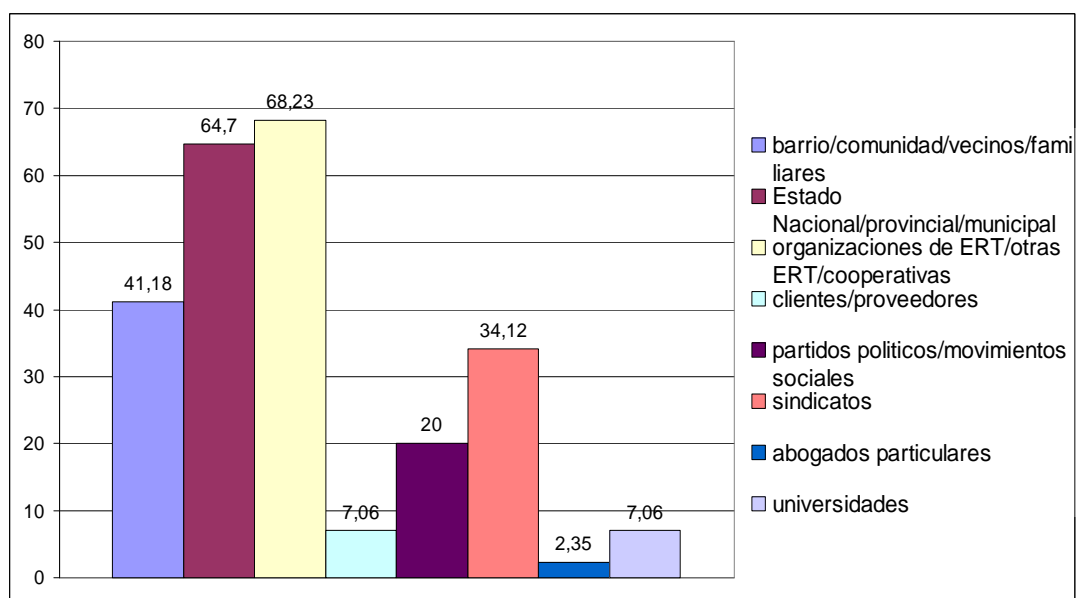
En este marco, aparece como fundamental el nivel de apoyo que los trabajadores logran concitar por fuera de ellos mismos y sus familias. Las empresas recuperadas crearon a su alrededor, especialmente en los momentos más conflictivos, una enorme corriente de apoyo y movilización que apareció como decisiva en muchas oportunidades para poder sobrellevar los largos días de ocupación, resistir los intentos de desalojo o revertirlos, y poder llevar a cabo con éxito el proceso que lleva a la autogestión productiva.

Este aspecto, el de la solidaridad social, fue uno de los más llamativos en la época en que las ERT empezaron a llamar la atención pública, y lo hemos destacado en los relevamientos anteriores. En esta ocasión, los datos no muestran una disminución notoria de esta solidaridad. Aunque no se cuente

con la masiva movilización social de los años de la crisis, sí podemos apreciar un cambio en la composición y en la organicidad de esos apoyos.

En 2004 encontrábamos como principales agentes de la solidaridad hacia las ERT a las propias empresas recuperadas, principalmente a través de sus organizaciones (en ese momento las dos principales eran el MNER y el MNFRT), seguidas muy de cerca por otros movimientos sociales (especialmente los movimientos piqueteros) y luego sindicatos y vecinos, con los organismos públicos y autoridades estatales figurando en menor grado.

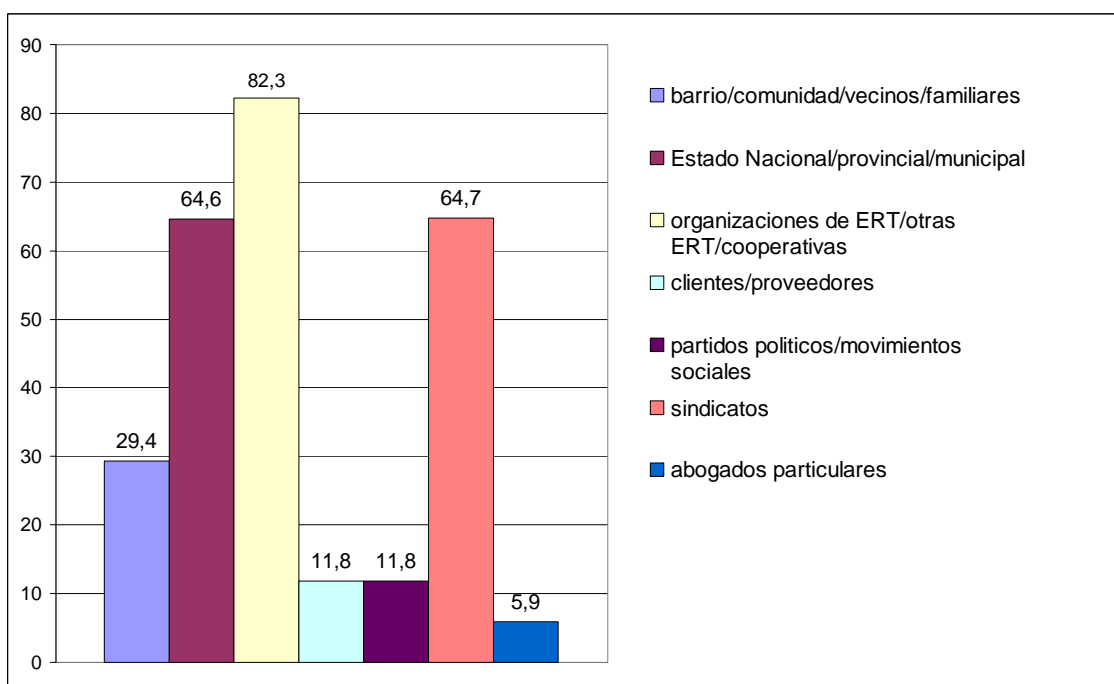
Este panorama, visto para el conjunto de las ERT de la muestra, se ha modificado en parte: las empresas recuperadas continuaron siendo el principal sostén de sus pares, aumentando su importancia proporcional con respecto a la percepción de hace seis años, seguidas de cerca esta vez por el Estado, visto como un punto de apoyo que ha crecido en importancia (tanto a nivel nacional, provincial o municipal, aunque sean los municipios los que justifican la mayor parte de esas menciones, con las provincias en segundo término y por último la Nación), a continuación la comunidad (el barrio, pero también los familiares) y en un cuarto lugar, los sindicatos, como se puede ver en el gráfico 8. Los partidos políticos y los movimientos sociales aparecen en un lugar secundario, en la mayoría casos correspondientes a la época de mayor movilización social.



**Gráfico 8. Apoyos recibidos durante el proceso de recuperación (en %). Base: Total Muestra ERT. N: 85. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100.**

Siendo que la gran mayoría de las ERT encuestadas son anteriores o simultáneas a los datos del relevamiento de 2004, el cambio en este orden de mención de los apoyos recibidos debe pensarse en términos de un proceso que va más allá del conflicto que llevó a la formación de la empresa recuperada -que era lo que primaba en aquel momento al pensar la solidaridad recibida-, a lo que se suma la modificación en el patrón de la solidaridad hacia las ERT de más reciente formación. Uno de los datos que más llama la atención en este último grupo es el cambio en la actitud de los sindicatos y la disminución del aporte de los movimientos sociales como un factor de importancia en la

movilización generada por las nuevas empresas recuperadas. Esto refleja evidentemente la transformación de la situación social y de la importancia de las organizaciones de desocupados, que eran las responsables mayoritarias de que los movimientos sociales aparecieran mencionados como un sostén de primera importancia. En cuanto a la acción del Estado en estos momentos iniciales, si desagregamos los niveles, el Estado Nacional es visto como un apoyo por cerca de un tercio de quienes recibieron algún tipo de soporte estatal, mientras municipios y provincias se reparten el resto.



**Gráfico 9. Apoyos recibidos por las ERT iniciadas a partir de 2005 (en %). Base: Muestra ERT iniciadas a partir de 2005. N: 16. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Sin embargo, lo que más llama la atención aquí es el alto nivel de solidaridad entre empresas recuperadas, sea mediante sus organizaciones o directamente entre ellas, que llega a un 82% del total, y el aumento de importancia de los sindicatos, que alcanza los niveles de los organismos públicos. Tanto la cuestión sindical como la de la relación con el Estado serán objeto de análisis en las secciones posteriores.

### Capítulo 3. Marco legal.

No cabe duda que el camino elegido por la absoluta mayoría de las ERT es la conformación de la cooperativa de trabajo como figura legal para poder comenzar con el camino de la recuperación productiva y laboral. Si en 2002 existía una polémica política acerca de si ese camino pasaba por la “estatización bajo control obrero” o la cooperativa, en 2004 ya encontrábamos que un 94% de las ERT existentes eran cooperativas de trabajo, y este dato es confirmado en forma abrumadora en 2010. Si bien para cualquiera que esté familiarizado con las empresas recuperadas por sus trabajadores es casi una obviedad que estamos hablando de cooperativas de trabajo, salvo algunas excepciones muy particulares, el dato no parece tan evidente cuando analizamos el proceso que lleva a la formación de estas cooperativas, el papel que tiene la adopción de esta figura en la lucha por el reconocimiento legal que les permita funcionar y qué tipo de estructura cooperativa forman (para esto último, ver capítulo 6: la estructura de gestión).

Resulta claro que la conformación de cooperativas de trabajo y no otro tipo de cooperativas responde a las características colectivas y autogestionarias que presentan las ERT, aun en sus etapas iniciales. La experiencia de los primeros casos, aun antes de la crisis de 2001, mostró que la formación de la cooperativa era una de las primeras acciones que debían realizar los trabajadores para poder optar a disputar la continuidad de su fuente de trabajo. Las ERT que intentaron la lucha por la estatización tuvieron suerte dispar, y más temprano que tarde comprendieron que debían formar su propia cooperativa para poder funcionar, incluso en aquellos casos que siguen manteniendo como objetivo estratégico la estatización y el control obrero de la producción (como en Zanón, actual cooperativa FaSinPat). Un caso aparte es la ex Clínica Medrano, estatizada en 2004 por la legislatura porteña y disuelta a través de ese proceso, aunque sus empleados conservaron el trabajo como personal del Ministerio de Salud del GCBA (se trata de una de las ERT que no continuó funcionando desde nuestro relevamiento anterior). El caso, que no hemos considerado aquí como una ERT, de la papelería Massuh o Papelería de Quilmes, trae a la palestra la complejidad de la cuestión ante la intervención de un Estado que no ha adoptado como política la estatización de empresas privadas quebradas, ni siquiera la cogestión (como si ha hecho el gobierno venezolano desde 2005)<sup>8</sup>.

Los datos relevados muestran, entonces, a la cooperativa de trabajo como la figura legal escogida por la mayoría: tal es el caso del 95,3% de las empresas encuestadas, lo que confirma lo que ya era evidente en 2004. Las restantes, no obstante, no muestran algo diferente, sino excepciones particulares que

---

<sup>8</sup> La Papelería Massuh S.A., la tercera empresa productora de papel del país, entró en quiebra a fines de 2008 y, después de meses de conflicto, fue puesta en producción nuevamente como Papelería de Quilmes bajo una forma *sui generis* propuesta por el Secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno: un fondo fiduciario del Banco Nación con garantía de los fondos de la ANSES y un directorio mixto con participación de los trabajadores a través de sus delegados. Sin embargo, esta suerte de cogestión no logró evitar un nuevo cierre de la planta, que al momento de la redacción de este informe no había vuelto a funcionar. La propuesta de la formación de la cooperativa está en consideración pero no obtiene la adhesión de los trabajadores.

responden a necesidades comerciales y condicionamientos de proveedores o clientes, pero fueron o buscan ser cooperativas de trabajo<sup>9</sup>.

Más significativo por lo que representa como cuestionamiento a uno de los aspectos centrales de la estructura económica capitalista, por su relación directa al avance sobre la propiedad privada de los medios de producción, es la cuestión de la situación jurídica en que se encuentra cada una de las ERT con respecto a la propiedad de la antigua empresa. Tratándose de compañías que han sufrido un proceso conflictivo, angustiante para sus trabajadores, donde lo más común es el vaciamiento o el abandono patronal, sujetas por lo general a maniobras de quiebra fraudulenta, la ocupación y puesta en funcionamiento de la empresa por los trabajadores choca con el escollo de la resolución de la cuestión de la propiedad. La inserción futura de la ERT en el mercado (incluso pensando en mercados alternativos o redes de intercambio, que no suele ser el caso de estas empresas) necesita de algún tipo de solución sobre la propiedad y la legalidad de las empresas autogestionadas. La formación de la cooperativa es un paso que les permite presentarse ante los juzgados como un posible sujeto de continuidad laboral y que posibilita, entre otras cosas, ser beneficiarios de leyes de expropiación, recibir subsidios u otro tipo de apoyo público y realizar operaciones comerciales. Sin embargo, para resolver el pase de la propiedad privada anterior a la propiedad colectiva (en la forma que sea), esa cooperativa necesita hacerse con la propiedad de la empresa quebrada o poder constituirse de alguna manera en la depositaria del control de las instalaciones y maquinarias de la empresa. Los procedimientos legales actuales no contemplan ningún mecanismo claro para garantizar ese traspaso, por lo que las ERT deben transitar un camino complejo y que necesita de presión, movilización y negociación con los poderes del Estado (tanto judicial como legislativo y ejecutivo). Las situaciones varían entre la ocupación de hecho, las leyes de expropiación temporarias o supuestamente definitivas votadas en las legislaturas provinciales, arreglos más o menos precarios con las autoridades judiciales de la quiebra o incluso la compra en remate de las instalaciones, esto último en contadísimos casos.

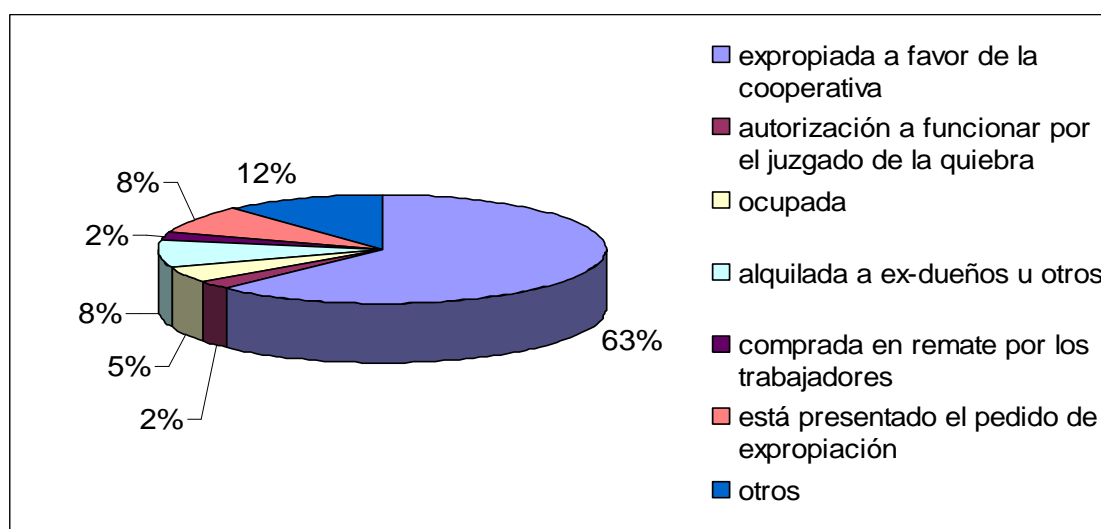
A pesar de esta diversidad de formas precarias de avance sobre esta cuestión, los datos demuestran una consolidación de la lucha por la obtención de la ley de expropiación frente a otras alternativas, por lo general más precarias aun. Mientras que el informe del 2005 concluía que "...hasta el momento sigue siendo mayor la cantidad de ERT que no han obtenido expropiación, y estas, en la totalidad de los casos, son temporarias"; los datos actuales demuestran que el 63% de las ERT encuestadas obtuvieron la expropiación a favor de la cooperativa, y que el 19% de estas expropiaciones aparece como "definitivas". El entrecomillado de la expropiación definitiva refiere a la confusa situación de las ERT de la Ciudad de Buenos Aires que se encuentran bajo la ley 1529/04, que se presenta bajo esa modalidad y que en su absoluta mayoría no ha avanzado en lo más mínimo sobre ese supuesto carácter definitivo de la expropiación. Sancionada durante el gobierno de Aníbal Ibarra, la ley pasó el final de su mandato, el provisional de Jorge Telerman y lo que lleva el de Mauricio Macri sin que fuera reglamentada ni mucho menos fuera pagado por

---

<sup>9</sup> La Escuela Fishbach es una cooperativa de servicios, pero antes fue una de trabajo y el cambio buscó recibir subsidios de la DGEP (Dirección General de Educación Privada, GCBA); la estación de servicio Punta Arenas no la ha conformado pero quiere hacerlo; y Gráfica Grupos y Proyectos se convirtió en una SRL por acuerdo con su único proveedor de trabajo.

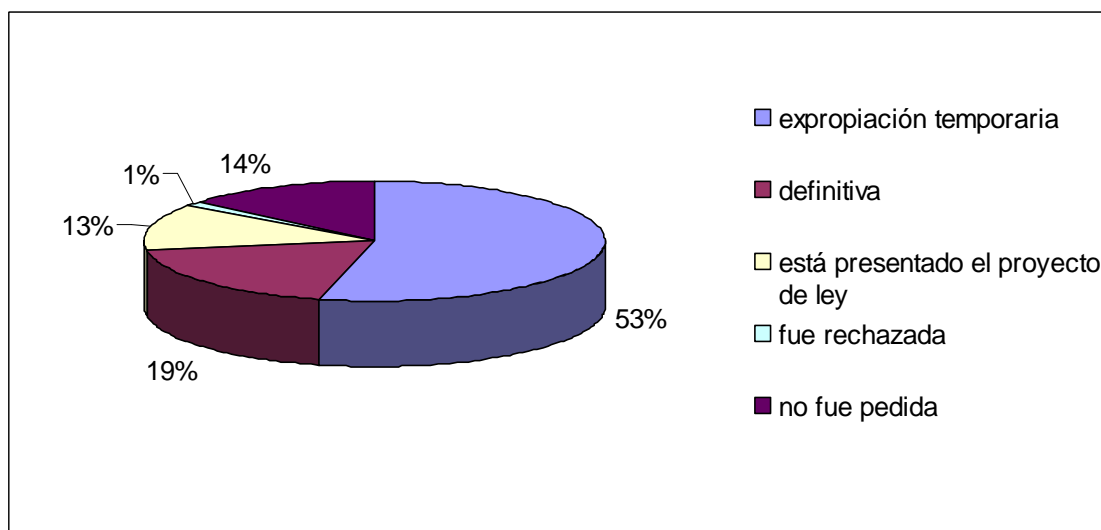
el Poder Ejecutivo de la Ciudad el monto de las indemnizaciones correspondientes. Por lo tanto, ese estatuto “definitivo” adolece de la misma precariedad que las otras expropiaciones, llamadas temporarias. La excepción pareciera ser el caso de Zanón en la provincia de Neuquén, donde se votó en 2009 una ley de expropiación que contempla el pago en 20 años de la expropiación por la cooperativa. En cuanto a las temporarias, la situación también es confusa, especialmente en la Provincia de Buenos Aires, donde la ausencia de pago, al igual que en la Ciudad, convierte en reversibles a las leyes por el mecanismo llamado de “expropiación inversa”, mediante el que antiguos dueños o acreedores reclaman frente al no pago de las obligaciones por parte del Estado.

En el gráfico 10 podemos observar esta diversidad de situaciones legales con respecto a la propiedad. Es destacable que, además de los casos de expropiación a favor de la cooperativa (sumando temporarias y “definitivas”), hay casi un 5% que permanece bajo ocupación (es decir, sin ningún tipo de resolución legal) y un 10 % que logró algún tipo de acuerdo, tanto con el juzgado de la quiebra como con la antigua patronal.



**Gráfico 10. Estado legal de la empresa con respecto a la propiedad (en %). Base: Muestra ERT. N: 85.**

Excluyendo a los casos donde hubo una compra (un escaso 2%) y donde hubo acuerdos que no hicieron necesario el recurso, las alternativas de expropiación se distribuyen como lo indica el gráfico 11:



**Gráfico 11. Situación con respecto a la expropiación (en %). Base: Muestra ERT. N: 85.**

El único caso de rechazo explícito a la ley de expropiación es el Hotel Bauen, donde no sólo fracasó un proyecto de ley en la Legislatura de la Ciudad sino que, a instancias del bloque del PRO, se aprobó una ley en su contra. Intentos de avanzar con proyectos a su favor en el Congreso Nacional no han obtenido resultados hasta el momento.

Otra situación preocupante la marcan las declaraciones de inconstitucionalidad de leyes de expropiación que emitieron en dos casos, la cooperativa Rabbione y la 22 de mayo, que obtuvo a su favor la expropiación de una de las primeras recuperadas, IMPA<sup>10</sup>. El argumento de la inconstitucionalidad es una confesión de pensamiento neoliberal: en ambos casos el fundamento ataca la razón de las leyes de expropiación, la declaración de utilidad pública de la empresa, aduciendo que sólo beneficia a los socios de la cooperativa y, por lo tanto, es de uso privado. En el caso de IMPA, la situación es preocupante porque el fallo fue ratificado en la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, después de haber sido frenado el fallo de primera instancia del juez Hugo Vitale. A esta situación, que avanza en contra del uso de la expropiación como mecanismo, se le puede sumar algunos otros pronunciamientos judiciales donde hasta se llega a desconocer la forma cooperativa bajo estas apreciaciones ideológicas apoyadas directamente en la negación de su carácter social y asociativo, como en el juicio contra la cooperativa La Cacerola, que si bien no es una empresa recuperada, tiene muchas características en común con ellas en su formación y funcionamiento<sup>11</sup>. Este y otros casos fundamentan el reclamo de la una de las

<sup>10</sup> IMPA es uno de los pocos casos en que la empresa original ya era una cooperativa. Como los trabajadores comenzaron su gestión bajo la misma figura legal, heredaron las deudas anteriores y esta situación se agravó a lo largo de los años. La vieja cooperativa quebró y una nueva cooperativa (la 22 de mayo) obtuvo la expropiación por parte de la legislatura de la Ciudad.

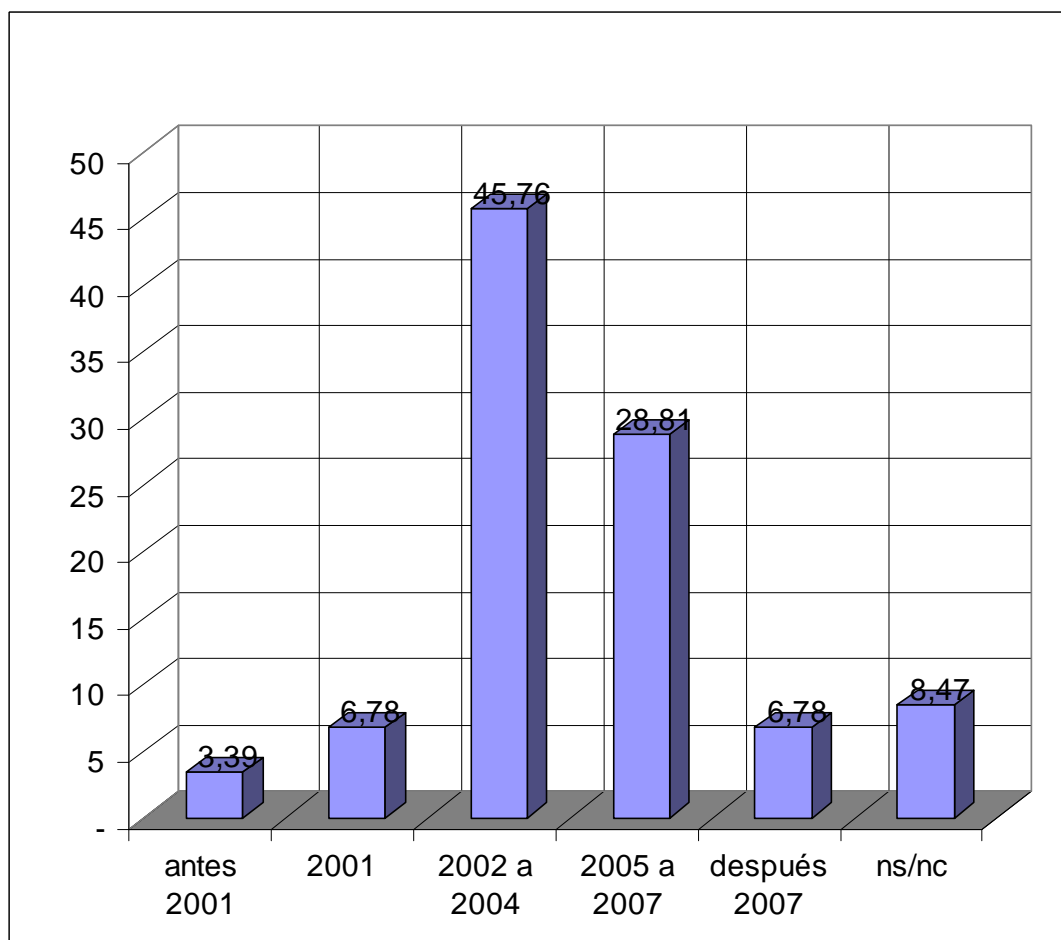
<sup>11</sup> Se trata de un reclamo laboral de una ex socia. El fallo en contra de La Cacerola muestra un profundo desconocimiento del funcionamiento y la misma razón de ser de las cooperativas de trabajo, al extrapolar conceptos del derecho laboral en relación de dependencia y tomar a la cooperativa como una patronal. Uno de los argumentos más curiosos es que al haber realizado la demandante tareas administrativas, las considera prueba de relación laboral de dependencia, pues las tareas administrativas no serían, para el juez, propias de una cooperativa de trabajo.

organizaciones donde se agrupan ERT y otras experiencias autogestionarias, ANTA, sobre la necesidad de una figura jurídica que contemple al trabajador autogestionado como un sujeto que reúne las características del asociado cooperativista y los derechos del trabajador.

Volviendo a las particularidades de las leyes de expropiación, en la mayoría de los casos, por su parte, las leyes contemplan la expropiación de inmuebles y maquinarias, y en un notable 38% se expropió también el uso de la marca. Sólo en un 22% se incluyó la materia prima que hubiera quedado en las instalaciones para ser usadas por la cooperativa.

Otro dato a tener en cuenta es en qué momento se obtuvieron las expropiaciones, como se ve en el gráfico 12. Es notorio que entre los años 2002 a 2004 figuran el 45,76%; y entre el 2005 al 2007 el 28,81%. Para el período posterior al año 2007 sólo se registra un 6,7% (equivalente a 4 casos de la muestra de 85) aunque comenzaron su actividad el 11% de las ERT hoy en funcionamiento. Si comparamos el cuadro de expropiaciones por año con el que señala el inicio de actividades de la ERT, se observa que muchas de las leyes de expropiación sancionadas entre 2005 y 2007 corresponden a empresas recuperadas surgidas en el período inmediatamente anterior, habiendo un desfase entre las respectivas curvas que se corresponde con el tiempo que, por lo general, demoran los trabajadores en conseguir la sanción de sus leyes de expropiación (entre algunos meses y varios años) o, si se lo quiere ver desde el ángulo opuesto, el tiempo que se toman los legisladores en atender o ceder ante las demandas de los obreros de las ERT. La correspondencia con la debilidad extrema y la recuperación de las instituciones políticas del país también es transparente: los cuestionados políticos del período pos-crisis eran más presionables por la protesta social, en forma inversamente proporcional a la capacidad de respuesta del Estado. El caso más palpable es la Ciudad de Buenos Aires, donde además el cambio de la composición política de la Legislatura, con el notable corrimiento a la derecha que se manifestó con el triunfo del macrismo en 2007, hace bastante menos permeable el tratamiento legislativo de las expropiaciones a favor de las ERT.





**Gráfico 12. Distribución temporal de las leyes de expropiación (en %). Base: Muestra ERT que respondieron que hubo algún tipo de expropiación (inmueble, maquinarias, marca, materia prima). N: 59.**

Otra cuestión que no se desprende de los datos de este relevamiento pero que es relevante para el momento actual de las ERT en cuanto a lo legal es la posible aprobación de un proyecto de reforma de la ley de quiebras y concursos, a partir de propuestas de varias de las organizaciones de empresas recuperadas, principalmente el MNFRT (en el proyecto presentado por el Poder Ejecutivo Nacional) y FACTA (en el de la diputada Victoria Donda). Ambos proyectos, o una probable síntesis de los dos, plantean habilitar a la cooperativa de trabajadores como posible continuadora productiva de la empresa fallida, y el reconocimiento de las acreencias laborales para el traspaso de la firma a manos de la cooperativa. En este caso, la cuestión de la propiedad quedaría resuelta a favor del colectivo de trabajadores, aunque no todas las organizaciones de ERT tienen acuerdo sobre la conveniencia de este hecho, como quedó de manifiesto en la Jornada de Debate sobre ese proyecto que organizó nuestro Programa en abril de 2010, donde hubo posturas contrapuestas. Sin embargo, el grueso concuerda en que se trataría de un avance sobre esta cuestión, aunque está lejos de ser una solución a los problemas de las ERT, incluso en los aspectos legales.

## Capítulo 4. La producción

Como ya señalamos en ocasión del relevamiento anterior, la gran mayoría de las empresas recuperadas de perfil fabril corresponden al parque industrial anterior a 1980, y otro tanto ocurre con las empresas de servicios. Se trata en su mayor parte de unidades empresariales que comenzaron su vida económica hace más de 30 años, y las que se sumaron en los últimos años no rompen con este patrón. Los trabajadores que las vuelven a poner en funcionamiento se encuentran con que, en un marco crítico, deben remontar la decadencia de empresas que ya llevan un largo período en declive, pues la política de desindustrialización de la estructura productiva argentina, comenzada en la dictadura genocida de 1976-83, no fue revertida sino profundizada en los gobiernos posteriores, hasta llegar al estallido final de ese modelo económico en la crisis de 2001 y los años inmediatamente subsiguientes, donde aparece masivamente el fenómeno de las ERT.

En 2002, prevalecía acerca de la problemática la imagen de que, por un lado, se trataba de conflictos obreros radicalizados (de ahí que se pusiera énfasis en el tipo de medida de lucha y se hablara de “fábricas ocupadas”) y se resaltaba por otro el componente fabril (“fábricas recuperadas”). Paralelamente a esto, también circulaba una apreciación que ubicaba a estos casos dentro de una suerte de “mercado alternativo”, por la que la comunidad podría ayudar a las nuevas empresas de trabajadores comprando su producción en forma solidaria. Mientras el desarrollo de los procesos y el pase a la fase productiva de las ERT resolvía en forma contundente la primera de estas ideas, la de la “fábrica ocupada”, al quedar en claro que se trataba de plantas en funcionamiento en manos de trabajadores más allá del conflicto tradicional entre asalariados y patrones, la de “fábricas recuperadas” se revelaba como limitada por la existencia de todo tipo de empresas recuperadas no fabriles. En tanto, aquella otra idea, casi de sentido común, asociada a la corriente de pensamiento de la llamada economía social o solidaria, no se condecía con el hecho de que para muchas de las ERT, especialmente las de producción industrial, la necesidad de reinserción en el mercado las colocaba en un plano bastante menos idílico.

Uno de los datos que nos sirvió en aquel momento para contrastar esta concepción fue comprobar si el destino de la actividad de la empresa formaba parte de cadenas de valor (consumo intermedio), si era para la venta final (aunque fuera para distribuidores) o si se trataba de productores de materias primas. De esta manera, pudimos apreciar que gran parte de las ERT producía para otras empresas (por ej., autopartistas) y otras a consumo final pero sin venta directa al público, y muchas de ellas colocaban su producción en ambas modalidades. En 2002, 67% de la producción de las ERT tenía como mercado a otras empresas, y sólo el 41% vendía en forma directa. En aquel primer relevamiento, el perfil de las ERT era mayoritariamente de producción industrial, lo que se reflejaba en estos números. Ya en 2004 hay mayor incidencia de la producción para la venta al consumo final, invirtiéndose la proporción mencionada. Los productores de materias primas se mantuvieron en un número poco significativo.

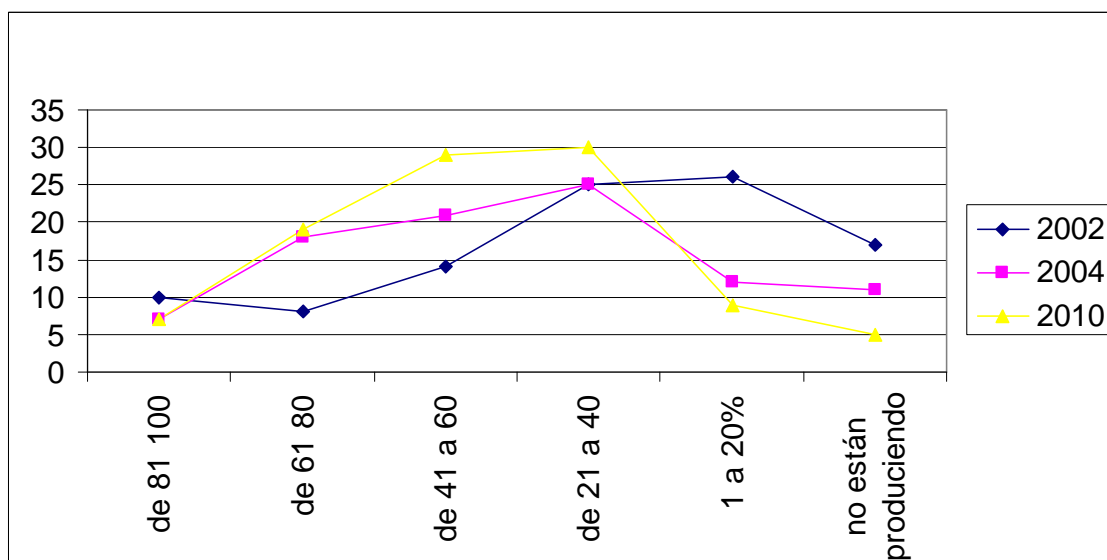
Los datos actuales mantienen las proporciones de 2004, pero el agregado de la categoría de servicios permite aclarar el cuadro, que quedaba algo limitado para la explicación de los porcentajes anteriores. Continúa apareciendo el consumo final como mayoritario pero con una participación algo menor (60%), el

consumo intermedio tiene valores similares a 2004 (43%), al igual que los productores de materias primas (alrededor del 4%), pero los servicios representan el 15%, lo que sumado a los que producen para consumo final da el mismo número que en 2004 figuraba como esta última categoría exclusivamente. En suma, la producción de las empresas recuperadas está claramente relacionada con la actividad económica formal, incluyendo una alta inserción en cadenas de valor conformadas por empresas tradicionales.

Más revelador que esta cuestión es determinar el nivel a que se encuentran produciendo. El perfil de 2002, en medio de la crisis económica más profunda que vivió el país en muchas décadas, y simultáneo al momento de mayor cantidad de ocupaciones y lucha por comenzar la producción autogestionada en la mayoría de las empresas encuestadas, no podía sino mostrar un panorama dispar y en el que un gran número se encontraba en bajos porcentajes de producción en relación a la capacidad instalada.

Estimar con precisión esta cuestión no es una tarea sencilla y requiere, como ya hemos señalado en ocasión de los anteriores informes, de un estudio profundo de cada caso, su estructura productiva, el estado de la maquinaria, las capacidades de producción y las fluctuaciones de ésta, para poder hacer una estimación de este problema. Por lo tanto, los datos que presentamos, contruidos en base a las estimaciones de los trabajadores, reflejan su apreciación acerca de esta cuestión. Si bien esta es una estimación que por lo general se realiza “a ojo”, este cálculo aproximado tiene como respaldo la experiencia de trabajo y los años pasados en la fábrica.

Hecha esta salvedad metodológica, podemos ver en el gráfico 13 la evolución de la producción sobre la capacidad instalada de las ERT en los tres relevamientos.



**Gráfico 13. Porcentaje comparativo de producción sobre capacidad instalada (2002, 2004 y 2010) Base: Muestra 2002 N: 59, Muestra 2004 N: 72, Muestra 2010 N: 85.**

En 2002 es notorio el número de empresas que aún no estaban produciendo y que no llegaban al 20% de la capacidad instalada (43% entre ambas categorías). Este número se redujo ya en 2004 a un 23% y en 2010 a un 14%. En este segmento se ubican, como es de esperar, las más nuevas y las que

recién están atravesando o dejando atrás el momento del conflicto. Cuanto más ERT nuevas hay, mayor será la importancia relativa de este porcentaje entre el 0 y el 20% de la producción posible con las instalaciones existentes bajo el control de los trabajadores.

La curva en el relevamiento de 2004, el momento de la estabilización del fenómeno, mostraba un grueso de las ERT entre el 20 y el 60% de la producción, demostrando un avance significativo con respecto a igual nivel de dos años antes. Si en 2002 algo menos del 40% de las ERT lograba producir en este rango, en 2004 ya era el 46%, mientras que un 25% se agrupaba en el estrato superior, entre el 60 y el 100%.

Este mejoramiento de las condiciones productivas de las ERT en tan sólo dos años hacía presumir que, seis años después, la situación hubiera mejorado notablemente. Sin embargo, el panorama no ha cambiado demasiado. Si vemos las curvas respectivas en el gráfico 13, si bien hay un mejoramiento con respecto a 2004 (un 59% entre el 20 y el 60%, pero sólo un punto porcentual más en los dos segmentos superiores), vamos a ver un comportamiento similar. Siguen siendo relativamente pocas las que han logrado alcanzar cotas de producción acordes con la capacidad de la planta o instalaciones o, en el caso de las empresas de servicios, el nivel de actividad anterior.

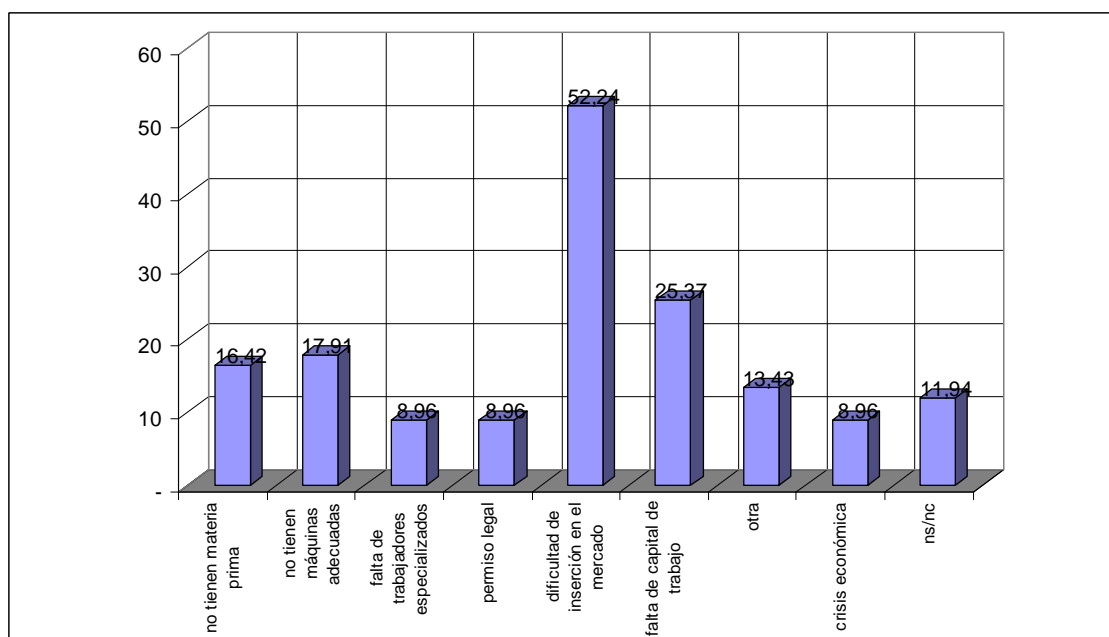
¿Cuáles son las causas de esta performance, que se podría haber esperado que fuera mejor? Para responder cabalmente a esta cuestión, habría que hacer un análisis de las condiciones imperantes en estas empresas para ver, caso por caso, cuál es la respuesta y si es realista esperar tal recuperación de la capacidad productiva. En ocasiones, para poder volver a esos niveles, haría falta un mayor plantel de trabajadores, incluyendo personal calificado o especializado que pudo haberse perdido en el proceso de precarización previo o durante el conflicto. En otros, el problema está en la imposibilidad para generar el capital necesario para reparar y actualizar la tecnología, comprar insumos y materias primas en las cantidades necesarias para hacer frente a las necesidades y bajar los costos, a lo que se suma la imposibilidad de obtener créditos. También es un factor posible la dificultad para recuperar o acceder a los nichos de mercado que atendía la empresa anterior o generar nuevos.

En relación a esta cuestión, los trabajadores consignaban en 2002 como causa principal de la baja producción el difícil acceso a un mercado que, más allá de sus condiciones como colectivo laboral, no era fácil para nadie en las circunstancias críticas de la época. La falta de capital y, como consecuencia lógica, de materias primas eran, sumadas, una razón de peso similar para explicar el problema.

Ya en 2004 la escasez de materia prima y de capital superaban con mucho a la falta de inserción en el mercado como motivo para no alcanzar los niveles superiores de producción. La recuperación macroeconómica y del mercado interno hacía ver la necesidad de capital de trabajo como la principal dificultad, dejando el resto de los problemas muy atrás en la opinión de los trabajadores. La falta de capital, de materias primas y maquinaria adecuada sumaba cerca del 60% de las respuestas, mientras que sólo el 17% acusaba la poca inserción en el mercado como un problema importante.

Sin embargo, la situación actual es muy diferente. Después de varios años de funcionamiento, los problemas de inserción en el mercado aparecen como la causa más frecuente aducida para la baja producción, con el 52% de los casos. Los problemas asociados con las dificultades de capitalización (falta de capital

de trabajo, materias primas, máquinas adecuadas) suman algo más (59%), pero entre ellos la falta de capital de trabajo aparece en forma directa sólo en un 25%. La crisis internacional apenas es mencionada en el 8% de las respuestas (gráfico 14).

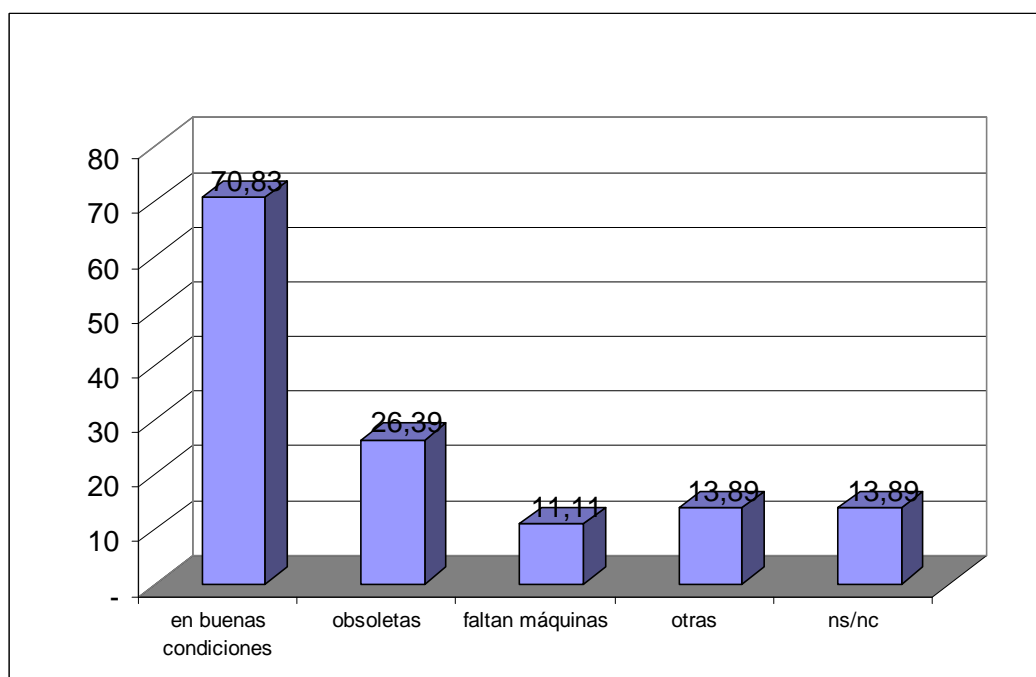


**Gráfico 14. Causas de la baja producción (en %). Base: Muestra ERT que respondieron producir a menos del 100% (no incluye servicios ni ERT que no están produciendo). N: 68. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Aunque los números sumados de los problemas derivados de la enorme dificultad para capitalizarse en empresas que arrancan, por lo general, con una falta total de inversión inicial necesaria para comenzar la producción y que deben levantarse sobre el esfuerzo inusitado de sus trabajadores (en condiciones de trabajo que no serían tolerables en una empresa privada, lo cual lleva a algunos investigadores, engañosamente, a hablar de “autoexplotación”) demuestran que esta cuestión sigue siendo determinante, el problema de la inserción en el mercado surge nítidamente como la causa más destacada para los problemas productivos. Evidentemente, hay una relación entre la capitalización de las ERT y cómo logran desenvolverse en un mercado que tiene como regla la competencia y donde los conceptos de trabajo autogestionario son absolutamente ajenos a su lógica, relación que aparece como cada vez más importante para aquellas ERT que ya llevan varios años de funcionamiento. Sin embargo, antes que dar una respuesta simple o demasiado contundente a este problema, que puede pensarse desde la imposibilidad de resolver las limitaciones de origen de la empresa que dejan los capitalistas o desde la falta de adaptación de los trabajadores a la gestión empresarial, sería necesario, una vez más, ver algunos otros factores que den alguna luz sobre el tema.

Una de las primeras cuestiones que surge al respecto es, como ya hemos mencionado, el estado de la planta, tanto en cuanto a la maquinaria como a las instalaciones físicas, esto último en especial en el caso de las empresas de servicios. Sobran los ejemplos de ERT en que los trabajadores deben remontar un panorama desolador de abandono, desmantelamiento e incluso sustracción

de máquinas, generalmente con tecnología obsoleta que da enormes ventajas frente a empresas competidoras. Este panorama, además, obliga a inversiones fuera del alcance de una empresa autogestionada que se inicia, por lo que en esta etapa cualquier subsidio estatal, por menor que sea, es crucial. Pero, por eso mismo, una de las principales preocupaciones de los trabajadores es intentar revertir esa situación. El siguiente gráfico muestra el escenario actual, a juicio de los trabajadores de las ERT de la muestra, sobre el estado de la maquinaria o instalaciones.



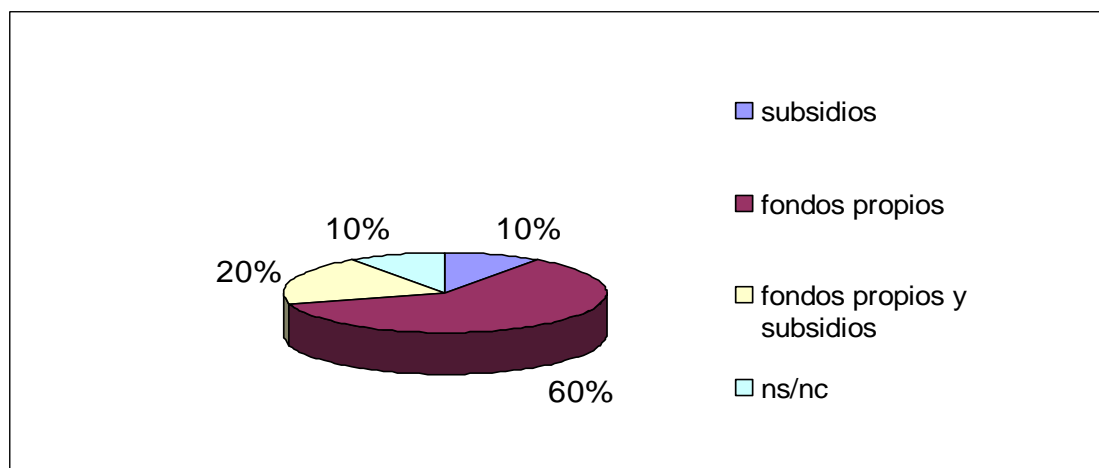
**Gráfico 15. Estado de las instalaciones/maquinaria (en %). Base: Muestra ERT sin las de servicios. N: 72. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Sorprendentemente para la difundida imagen de que las empresas recuperadas trabajan en condiciones ruinosas de tecnología, el 70% califica a su infraestructura productiva como en buenas condiciones, mientras que poco más del 26% las encuentra obsoletas y sólo el 14% juzga que faltan máquinas. Además, y este es un dato que debe combinarse con el de la capacidad de producción a la que se encuentran produciendo, un 57% utiliza todas sus máquinas e infraestructura. Por supuesto, esto no significa que ese 57% trabaje al 100% de su capacidad, sino simplemente que el circuito productivo es utilizado en su totalidad, independientemente del nivel de uso de su capacidad instalada.

Esta información se explica mucho mejor teniendo en cuenta que el 59% declaró haber incorporado y mejorado su infraestructura productiva. Además, casi el 70% de los que calificaron como obsoleta su infraestructura han incorporado máquinas para intentar mejorarla. Es importante aquí, sin detenernos a desarrollar este concepto por exceder el marco de este trabajo, que el concepto de tecnología en buenas condiciones u obsoleta que los trabajadores usan está referido al uso al que esa maquinaria está destinada en el marco de la actividad de la empresa. Es decir, hablamos de condiciones

sociales del estado de las máquinas e instalaciones antes que de una utilización en términos absolutos de esa calificación (que sería en comparación con la última tecnología existente).

El siguiente gráfico nos muestra que gran parte de las ERT que incorporó maquinaria lo hizo con fondos propios, es decir, con inversión generada por el esfuerzo de sus trabajadores.

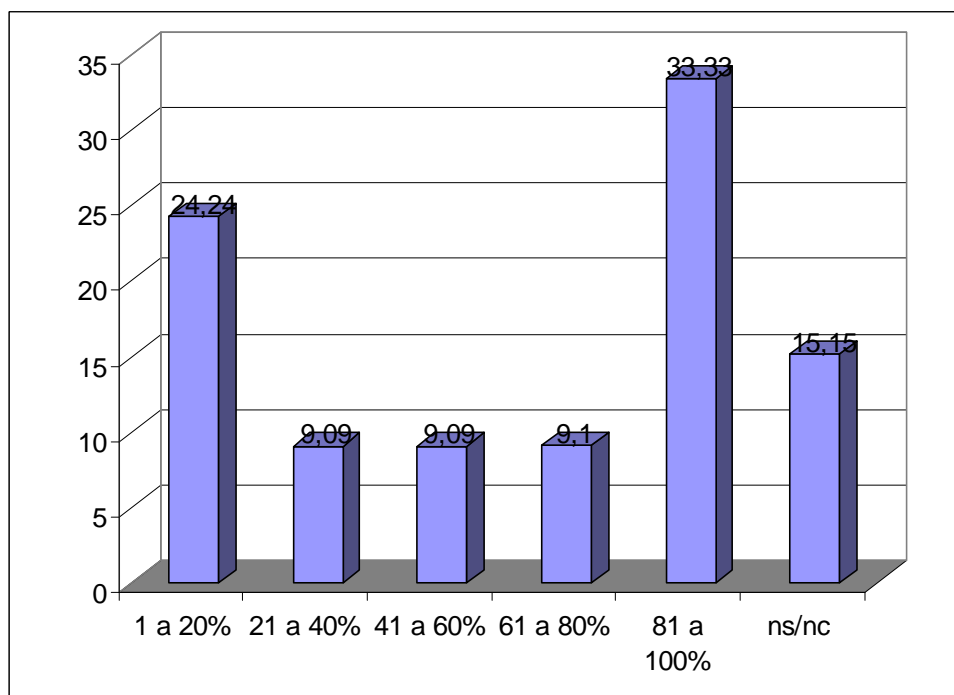


**Gráfico 16. Fondos para la adquisición de maquinaria (en %). Base: Muestra ERT que respondieron haber incorporado maquinarias. N: 51.**

Es decir, el 60% de los que incorporaron maquinaria lo hicieron con fondos propios, un 20% más lo hizo combinando fondos propios y subsidios y sólo el 10% exclusivamente con subsidios estatales. Una vez más, los datos contrarrestan otra difundida versión, generalmente interesada, de que las empresas recuperadas sobreviven a costa de subsidios y financiamiento público. Por el contrario, estos números demuestran la preocupación y el esfuerzo de los trabajadores por hacer crecer sus empresas y mejorar la calidad de su producto.

Sin embargo, así como encontramos un alto nivel de inversión propia, también es frecuente encontrar una modalidad de trabajo tercerizado que dificulta el despegue de los procesos autogestionarios. Se trata del trabajo *a façon* o producción para terceros. Si bien para muchas ERT esta modalidad representa la forma de volver a trabajar, especialmente en los tiempos iniciales y en aquellas de ramas industriales donde el acceso a la capitalización se vuelve casi imposible por la magnitud necesaria, este tipo de producción representa muy bajos niveles de rentabilidad para la empresa autogestionada y la existencia de lo que podríamos llamar un “patrón externo”. En este proceso, el trabajo autogestionado en la empresa recuperada representa un eslabón en la cadena de producción en el que la fuerza de trabajo y la utilización de maquinaria e instalaciones de la ERT son frecuentemente desvalorizados. En relación a este tema, para el cual no había previamente a este trabajo datos cuantitativos, las ERT que utilizan trabajo *a façon* y las que no lo hacen se dividen prácticamente en mitades (49% producen bajo esta forma y 50% no), lo que muestra hasta qué punto se encuentra extendido este problema entre las empresas recuperadas. De alguna forma, es una solución, complicada por cierto, a las dificultades de mercado que expresó un porcentaje similar a esta distribución.

De todas maneras, el problema no es tanto si producen bajo esta modalidad o no, sino en qué proporción lo hacen con respecto a la totalidad de su producción. Una fábrica que depende completamente para su funcionamiento de este tipo de “clientes” está evidentemente en graves problemas para poder desarrollar su trabajo en forma autónoma de inversores externos. El gráfico 17 nos muestra un panorama de esta situación.



**Gráfico 17. Porcentaje que representa el trabajo *a façon* entre las ERT que utilizan esta modalidad (en %). Base: Muestra ERT que trabajan *a façon*. N: 33.**

Es decir, dentro del 49% que utiliza en alguna medida el trabajo *a façon*, encontramos que algo más del 30% depende en forma casi absoluta de este tipo de “cliente”. Si sumamos los que utilizan en más del 60% el trabajo *a façon*, llegamos al 42%. Este porcentaje representa alrededor de un cuarto de todas las ERT. También hay un 20% que alquila o cede para otros emprendimientos productivos parte de las instalaciones.

¿Significa esto, en los casos donde la producción es mayoritariamente *a façon*, un estado irreversible, una suerte de fracaso del proceso de autogestión, en el cual los trabajadores deben resignarse a ser una parte poco remunerada de la valorización del capital, prestadores de un “servicio” para un producto ajeno en lugar de producir para su propia gestión? Evidentemente, es difícil capitalizar una empresa recuperada con semejante dependencia de empresarios que proveen insumos y comercializan el producto por fuera de la empresa, pero también representa trabajo para quienes parten de una situación de abandono patronal. Trabajar *a façon* también es una forma de mantener en funcionamiento la planta, preservar las máquinas y la fuerza de trabajo, conectarse con proveedores y clientes para poder posteriormente encarar la producción propia, en algunos rubros y conseguir resolver a través de este proveedor de trabajo problemas que por el momento resultan difíciles de resolver.



Para profundizar un poco más en los datos que arrojan estos casos podemos intentar encontrar algún denominador común que explique o señale en qué circunstancias las empresas recuperadas son más proclives a utilizar o ser sujeto de esta modalidad. Las explicaciones hasta el momento esbozadas ponen el acento en determinadas situaciones: se usa el sistema de producción a *façon* en el comienzo de la producción después del conflicto; en empresas grandes y con muchos trabajadores a las que les resulta difícil generar la masa de capital de trabajo necesario para empezar la producción; en determinados rubros; cuando se encuentran graves problemas de inserción en el mercado. Pero cruzando las distintas variables, no hemos podido encontrar esa regularidad: el porcentaje de trabajo a *façon* se reparte bastante equitativamente entre las distintas ERT independientemente de la cantidad de trabajadores; no hay un sector de actividad que sobresalga, por lo menos en aquellos que ocupan una cantidad significativa de casos; tampoco prevalece más entre las ERT con menores salarios (lo que contradice en parte la tesis de que la falta de dominio de la producción es perjudicial en términos de ingresos); y las ERT más recientes recurren menos al trabajo a *façon* que algunas mucho más antiguas. La causa, entonces, hay que buscarla nuevamente en las condiciones en que cada una de estas empresas se inserta en el mercado y en cómo cada grupo de trabajadores logra o no resolver los problemas que le presenta la gestión.

En relación a esto, el relevamiento nos brinda algunos datos que pueden ayudar a comprender el modo en que las empresas recuperadas se desempeñan en el ámbito que en la empresa de gestión capitalista es ajeno a la intervención de los trabajadores, salvo a aquellos especializados en estas cuestiones (que por lo general sólo intervienen en parte del proceso) y que constituye la orientación de la empresa hacia el mercado. Quiénes son los proveedores y los clientes es importante para ver hasta qué punto la gestión de los trabajadores continúa con la inserción principal de la vieja empresa en el mercado o debió reconstruir o armar una nueva red de relaciones comerciales y financieras. No debemos olvidar aquí que es en este punto donde los procesos de vaciamiento o deterioro empresarial provocan más daño, pues tanto proveedores como clientes suelen ser parte de los acreedores físicos (es decir, no bancarios ni usurarios) de la compañía quebrada, al igual que los asalariados.

El 73% de las ERT afirma conservar los proveedores de la etapa anterior, evidenciando un grado importante de continuidad del perfil comercial de la empresa, por lo menos en cuanto a la adquisición de insumos. Estos proveedores se pueden clasificar de acuerdo al siguiente cuadro:

empresas monopólicas en el sector	33,33%
otras grandes empresas	46,91%
PYMES	45,67%
empresas recuperadas	16,05%
empresas sociales	2,47%
microemprendimientos	6,17%
Distribuidoras del sector	3,71%
Otro	6,17%

**Cuadro 3. Proveedores de las ERT. Base: Muestra ERT. N: 85. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Se ve claramente que la empresa autogestionada no puede aun insertarse en otro tipo de relaciones de mercado que no sean las hegemónicas, cosa obvia pero que parece muchas veces soslayarse al analizar o pensar cuestiones respecto a la autogestión obrera sin tener en cuenta en qué condiciones deben desarrollarse. Los vínculos con el mercado se dan en el marco de las relaciones competitivas que lo caracterizan y definen, y en su mayoría se dan marcadas por la hegemonía de determinadas empresas que ejercen monopolios u oligopolios. El tamaño y el poderío económico de gran parte de las ERT no les deja otra opción que recurrir a los grandes “jugadores” de la actividad, lo que está reflejado en los números: 33% debe comprarle a empresas monopólicas y un 47% a otras grandes empresas. Por otra parte, un 46% recurre a PYMES, lo que está relacionado también con la condición de pequeñas y medianas empresas de la enorme mayoría de las ERT antes de la recuperación por sus trabajadores, a cuyo entramado de relaciones económicas y comerciales continúan perteneciendo. Sin embargo, empieza a aparecer un significativo 16% de compras a otras ERT, y porcentajes menos importantes a otras empresas sociales y microemprendimientos, dando la pauta que ese “nuevo mercado” que desde algunas perspectivas se toma como ya dado es un proceso que se haya en sus inicios pero al cual se debería intentar fortalecer.

Si vemos la distribución de los clientes, encontramos que si bien “otras grandes empresas” figuran en forma significativa (el 40% les vende), el perfil del mercado en el que la producción o los servicios que brindan las empresas recuperadas es bastante diverso y heterogéneo:

otras grandes empresas	39,51
público en general	38,27
PYMES	37,04
Otro	29,63
empresas monopólicas en el sector	13,58
empresas recuperadas	13,58
microemprendimientos	8,64
Estado	8,64
empresas sociales	4,94
ong's	3,70

**Cuadro 4. Distribución de los clientes de las ERT. Base: Muestra ERT. N: 85. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Las empresas monopólicas sólo representan algo más del 13% de los compradores de las ERT, mientras que las PYMES son el 37% de los clientes, completando el cuadro del mercado tradicional. A eso le podemos sumar el público consumidor, a la que una proporción significativa de las ERT le venden directamente, pero menos que el porcentaje que citamos al principio de este

capítulo como producción para consumo final (60%) y al que si le sumamos los proveedores de servicios llegaba a más del 75% del destino del trabajo de las ERT. Esa diferencia indica que incluso las que producen para lo que hemos llamado consumo final no venden este producto en forma directa sino a través de distribuidoras u otras empresas.

El dato que llama la atención de este último cuadro es la aparición de otro sujeto de relaciones de mercado, algo que podríamos clasificar como un nuevo nicho de mercado que se empieza a crear desde la nueva gestión de los trabajadores. Este mercado novedoso está aun lejos, como hemos empezado a ver para los proveedores, de constituir una alternativa que asegure un nuevo sujeto de relaciones económicas para las ERT, menos dependientes del mercado tradicional, pero ya no es intrascendente: la cantidad de ERT que son clientas de otras empresas recuperadas es de un 13%, mientras que microemprendimientos, empresas sociales diversas y ONG's sumadas son un 17%. Llama la atención que sólo el 8,6% tiene como cliente al Estado, algo que debería ser un llamado de atención para quienes diseñan las políticas públicas para este sector. Aunque ha crecido con respecto a 2004 (eran sólo el 3,8% de los clientes de las ERT), sigue siendo un número poco significativo.

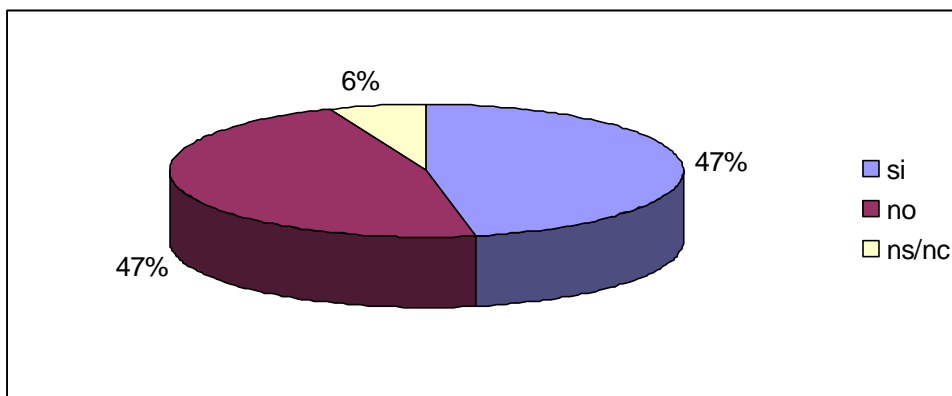
En relación al panorama que analizamos en 2004, las empresas recuperadas ni siquiera figuraban en el cuadro de clientes, y otras empresas autogestionadas y microemprendimientos tenían una participación simbólica entre los clientes. En cambio, las ONG figuraban con un gran 23.5% del mercado alcanzado por las ERT. En 2009/10 han casi desaparecido del cuadro.

En relación al comercio exterior, las actividades de las ERT son poco importantes. El 90% no tiene actividades de importación y sólo el 15% ha tenido algún desempeño como exportador. Sin embargo, el 60% sostiene que tiene capacidad para exportar. Habría que explorar esta posibilidad como un recurso para el crecimiento económico de las ERT y determinar cuáles son las causas por las que este alto porcentaje de empresas que se ven a sí mismas con capacidad exportadora no lo hacen efectivamente, algo que está lejos de las posibilidades de este relevamiento.

En relación a otras dificultades y problemas en el desempeño de las ERT como unidades económicas, las deudas contraídas por la empresa anterior no son mayoritariamente absorbidas por los trabajadores, que al formar la nueva cooperativa y luchar por leyes de expropiación u otros modos de tenencia evitan, o tratan de hacerlo, heredar esa carga que puede hacer morir a la empresa autogestionada antes mismo de nacer. A pesar de eso, hay un 28% que está aun condicionado por deudas de la vieja gestión, la mayoría de ellas relacionada con el pago de servicios e impuestos que no entraron a la quiebra y que afectan el desarrollo productivo, como en aquellos casos en que la situación de origen llevó aparejada el corte de energía. A ese número, además, un 21% le ha sumado nuevas deudas, ya generadas por la ERT pero representando un efecto de arrastre de la condición de origen dejada por los empresarios.

Todo esto va conformando un panorama bastante complejo en cuanto al desempeño de las ERT en el mercado. Los problemas de comercialización que parecerían ser determinantes y ya son un lugar común de los analistas externos sobre los principales problemas de las ERT para crecer o mejorar su situación, parecen no ser tan uniformes como se tiende a creer. En la

consideración de los trabajadores, las dificultades para la comercialización de su producción no parece ser tan generalizada, como lo muestra el gráfico 18.



**Gráfico 18. Problemas de comercialización (en %). Base: Muestra ERT que están produciendo. N: 81.**

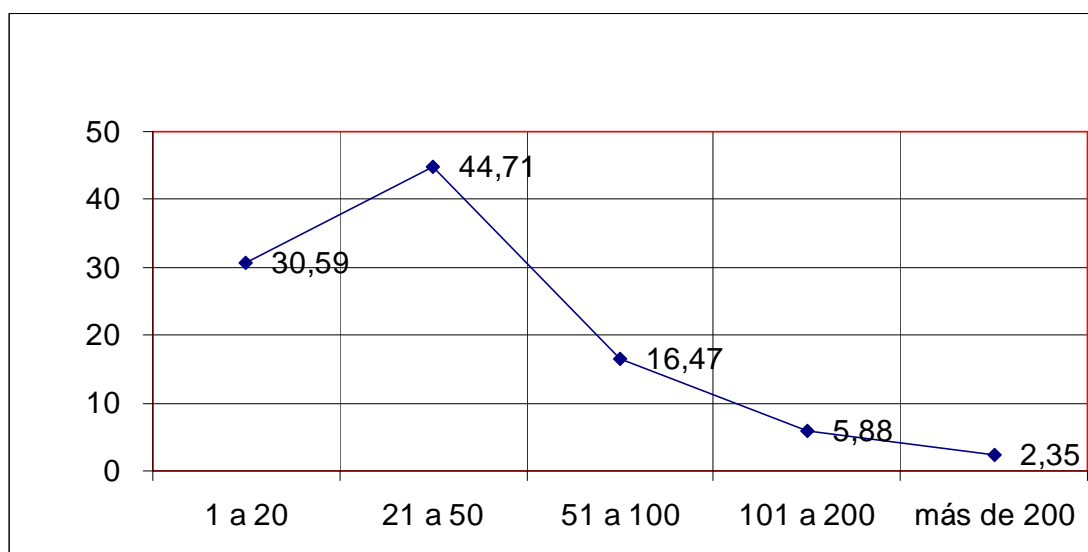
Los que tienen este tipo de problemas y los que no se reparten en partes iguales en la respuesta de los trabajadores a esta pregunta directa. Y, mientras esta percepción se divide casi por mitades, la dependencia de un cliente mayoritario es un porcentaje algo superior, un 54%. De estos, aproximadamente la mitad, trabajan a *façon*.

## Capítulo 5. Los trabajadores.

Como ya mencionamos en el comienzo de este trabajo, las empresas recuperadas crecieron no sólo en cantidad de casos sino en el número de sus trabajadores, que pasaron de ser algo menos de 7000 en 2004 a alrededor de 9400 en 2010. Este crecimiento no se debió solamente a la incorporación de nuevas ERT al universo total, sino también a la contratación de otros trabajadores por las empresas recuperadas más antiguas.

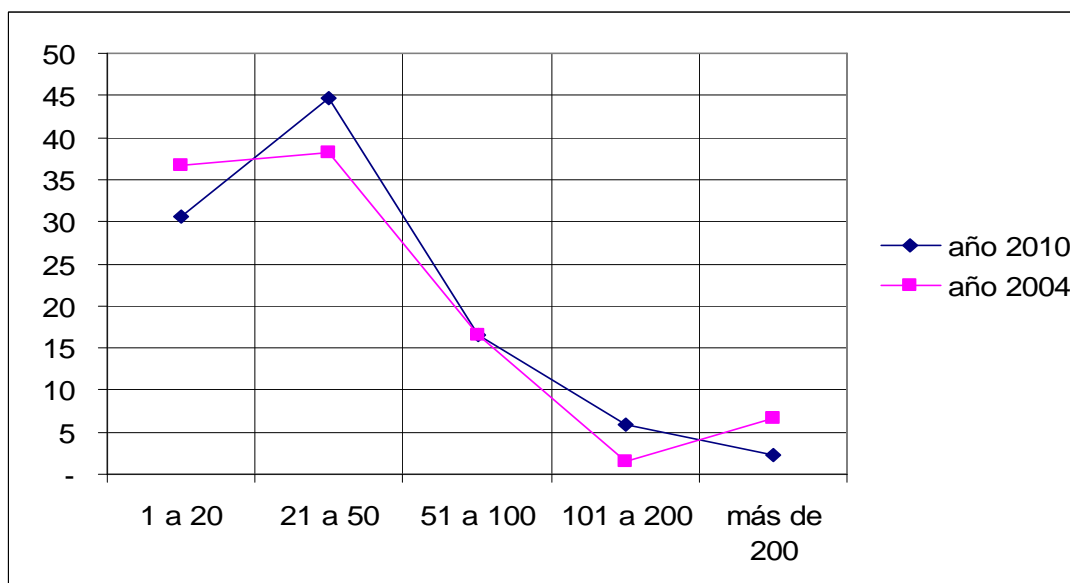
Las recuperadas que se agregaron a partir de 2005 suman entre todas, de acuerdo a nuestros datos, 1762 trabajadores. De la diferencia entre los totales de 2004 y 2010 surge que unos 700 de los nuevos puestos de trabajo ocupados en las empresas recuperadas corresponde a trabajadores incorporados por las ERT que comenzaron su actividad antes de 2005 y, teniendo en cuenta que unas 20 empresas relevadas en aquel año ya no se encuentran en funcionamiento, la cantidad de nuevos trabajadores, es decir, de puestos de trabajo generados en forma genuina por las empresas recuperadas que tienen ya por lo menos seis años de gestión, ronda los 1000.

El promedio de ocupación de trabajadores por ERT nos da un perfil indicador del tamaño de cada unidad productiva recuperada en cuanto a la cantidad promedio de trabajadores. Al igual que en los relevamientos anteriores, la enorme mayoría están en la categoría de PYMES por el número de puestos de trabajo, y el 75% emplean a menos de 50 trabajadores. Son escasas las que ocupan a más de 100 trabajadores y sólo un 2,35% superan los 200.



**Gráfico 19. Cantidad de trabajadores de las ERT. Base: Total de ERT en el país. N: 205.**

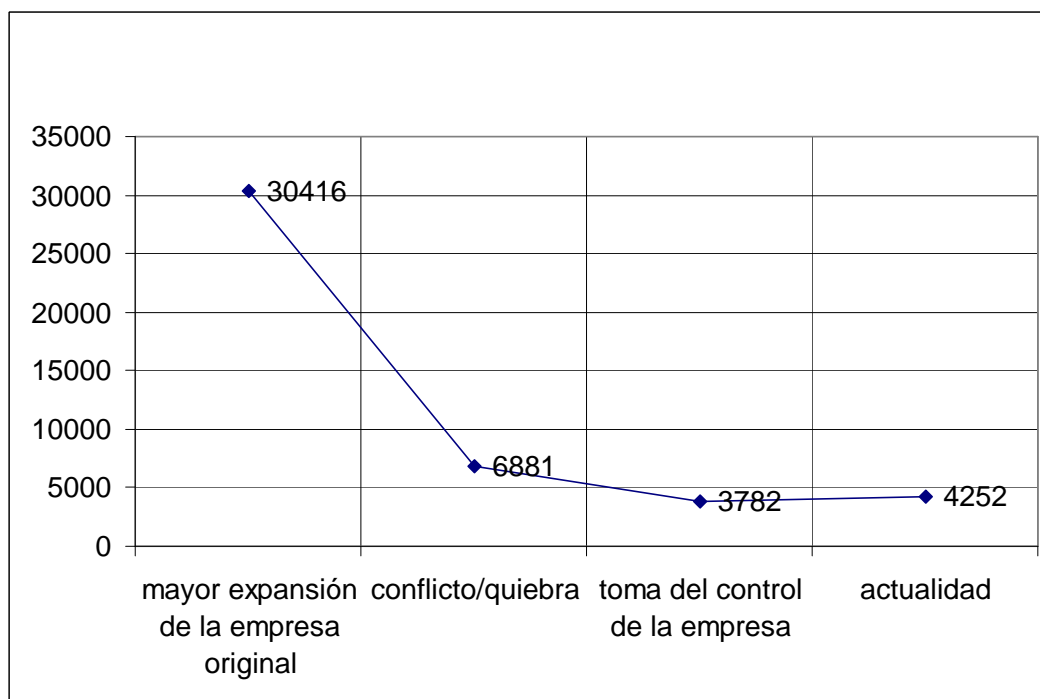
Ese perfil es bastante parecido al del relevamiento de 2004, con diferencias muy menores que no alteran el panorama, como se observa claramente en el gráfico 20.



**Gráfico 20. Comparación de la cantidad de trabajadores por ERT 2004-2010 (en %). Base: Total de ERT 2004 N: 161 Total 2010 N: 205.**

Este panorama adquiere una dimensión histórica si, tal como ya sostuvimos en ocasión del anterior relevamiento, consideramos que la gran mayoría de las unidades empresarias ahora bajo gestión de sus trabajadores atravesaron por un proceso de precarización y achicamiento relacionado con los profundos y regresivos cambios en la matriz socioproductiva del país. Entre el momento de mayor expansión de la empresa originaria y el estallido del conflicto que lleva a la recuperación se produce una expulsión continua de trabajadores, producto del proceso de desindustrialización iniciado en los años '70 y que se extendió hasta la crisis de 2001. Es impactante la cifra de trabajadores que ocupaban estas mismas empresas alrededor de los años 80<sup>12</sup>, y la enorme pérdida de puestos de trabajo hasta llegar al proceso que lleva a la gestión por los trabajadores que lograron permanecer hasta ese entonces. Esta disminución se explica por diversos factores, desde el cambio tecnológico que en ciertos sectores de la industria sirvió como fundamento para la expulsión de asalariados, hasta la precarización, la tercerización y los vaciamientos empresarios que afectaron en gran medida a las futuras ERT. El gráfico 21, además, nos permite ver que también hay una deserción significativa durante el conflicto, para mostrar por último que la curva revierte levemente la tendencia decreciente y muestra incorporaciones de trabajadores ya en el período bajo autogestión.

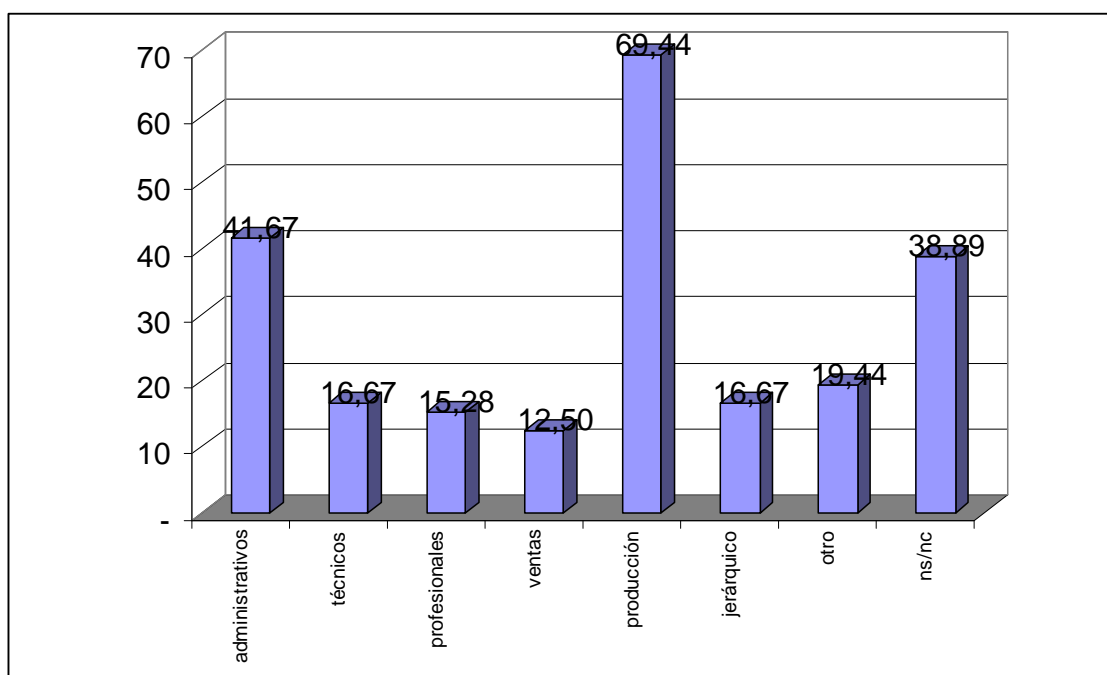
<sup>12</sup> Como la pregunta requería el número de trabajadores en el momento de mayor expansión de la empresa original, este corte temporal no es el mismo para todos los casos, pero en su mayor parte se sitúa en la década de los 80.



**Gráfico 21. Cantidad de trabajadores en diferentes etapas de la unidad productiva (en número de trabajadores) . Base Muestra ERT. N: 85.**

Las cifras del gráfico muestran lo importante del deterioro de la estructura industrial y empresaria del país, especialmente en los años 90, pero también lo costoso del proceso de recuperación en términos de puestos de trabajo comparando el comienzo del conflicto y el momento de poder reiniciar la producción bajo la forma autogestionaria. Esta pérdida es de algo más de la mitad de los trabajadores. La recuperación posterior, si bien importante, no alcanza aun para reponer los puestos de trabajo desaparecidos en este proceso. Como ya pudimos observar en relevamientos anteriores, los trabajadores que se van en ese momento pertenecen fundamentalmente a sectores administrativos, profesionales o técnicos, quienes están por lo general en condiciones más favorables para intentar reinsertarse en el mercado del trabajo. Los que se quedan tomando el control de la empresa son predominantemente trabajadores de producción, los que menos oportunidades tienen de ser reabsorbidos por el mercado de trabajo. Esto remarca la importancia de las consideraciones hechas en cuanto a la importancia de contar con un marco legal y una política pública que colabore con la resolución de los conflictos en forma favorable a los trabajadores y reduzca el tiempo para la puesta en producción de la empresa una vez desatada la situación de cierre. En este panorama, un 84% de las ERT entrevistadas registra pérdida de trabajadores a partir del comienzo de la gestión cooperativa. A diferencia del período de conflicto, donde la mayoría de los que abandonaban la empresa pertenecían a sectores administrativos o de alta calificación, esta vez el perfil de los trabajadores que dejan la ERT pertenece en gran parte a la producción. Las causas de esta deserción las encontramos vinculadas fundamentalmente a las dificultades desarrolladas en el capítulo anterior en cuanto a la producción y para superar un promedio de ingresos relativamente bajo. Debemos contextualizar la respuesta en los arduos comienzos de la puesta en marcha de la nueva gestión, pero también en la recuperación del mercado de trabajo en

varios sectores de la industria que hace en ocasiones difícil a las ERT equipararse con los salarios de convenio, en especial en los puestos de mayor calificación, sobre los que presiona una alta demanda de personal.



**Gráfico 22. Sector al que pertenecían los trabajadores que se fueron (en %). Base ERT que respondieron que se fueron trabajadores. N: 72. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

La segunda respuesta citada a esta cuestión apunta directamente a los problemas de adaptación a la nueva forma de gestión, evidenciando lo dificultoso de la adopción de una dinámica autogestionaria en un contexto donde todo el resto de las relaciones sociales existentes, donde se forma y desarrolla la vida de los trabajadores, está lejos siquiera de parecerse a esta nueva lógica de trabajo.

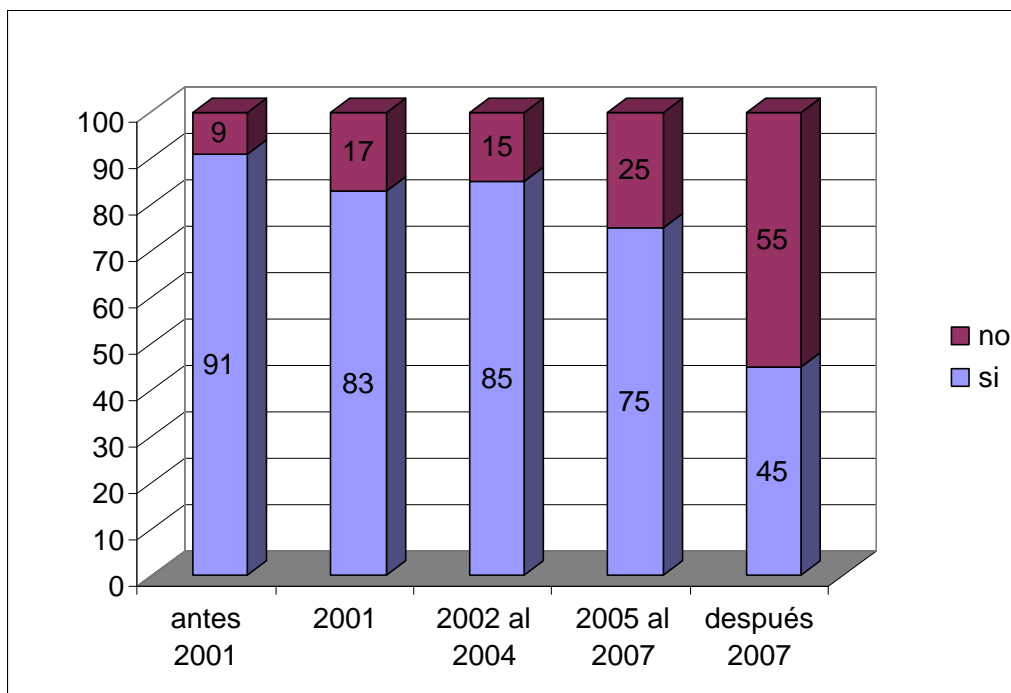
También es relevante que entre los motivos para el retiro de trabajadores aparezcan dos datos relacionados con la alta edad promedio (casi el 75% es mayor de 36 años y cerca del 20% tienen más de 55) de quienes protagonizan el proceso de recuperación de empresas: un 22% de quienes no forman más parte de la empresa se jubilaron y un significativo 18% falleció. Esto último llama la atención, aunque no necesariamente debemos pensarlo en relación a las características etarias de los trabajadores sino también a cómo ha afectado el proceso a la salud de sus protagonistas. Desarrollaremos algunos aspectos relacionados con esto en el capítulo correspondiente a la seguridad social en las ERT.

Pero, así como se produce el retiro de trabajadores en estas circunstancias conflictivas, las ERT han logrado incorporar a otros, reconstruyendo de esta forma puestos de trabajo perdidos en el proceso anterior. Un 77% declara haber contratado a nuevos trabajadores.

Esta incorporación de trabajadores está relacionada, como es lógico, con la consolidación de cada ERT. Si cruzamos la antigüedad de las ERT con la



incorporación de trabajadores, observamos la progresión de este proceso que es una confirmación de esa consolidación.



**Gráfico 23. Incorporación de trabajadores según antigüedad de la ERT (en %). Base Muestra ERT que respondieron haber incorporado trabajadores. N: 65.**

Esta progresión es sumamente importante para analizar el desempeño del proceso de autogestión en las empresas recuperadas en su fase productiva. No se trata solamente de comprobar la capacidad de generación de puestos laborales o su recuperación, sino de entender a este factor como un indicador serio de la marcha del proceso de consolidación económica de la empresa recuperada. Acá es fundamental percibir la gran diferencia entre una empresa de trabajadores y una tradicional en la que los asalariados están sujetos a las decisiones y la estrategia de acumulación del capital.

La posibilidad de sumar o no nuevos empleados implica cosas muy diferentes bajo autogestión que bajo las formas empresariales capitalistas. Un nuevo puesto de trabajo en la dinámica de la competencia surge ante nuevas oportunidades de mercado que requieren aumentos de ritmo y capacidad de producción o de servicios, o de una apuesta al surgimiento de esa demanda. Esto, en la lógica económica de la empresa capitalista, requiere de un cálculo de costos y beneficios que puede ser estacional. La extrema precarización y flexibilización de las formas del trabajo y la destrucción de los derechos laborales, especialmente durante los gobiernos de Menem y De la Rúa, hicieron posible la contratación de asalariados temporarios o descartables que serán expulsados si la demanda por la que se generó ese puesto de trabajo decrece, pues la variable decisiva no es la estabilidad laboral sino la rentabilidad y la capacidad de acumulación de capital. En el capitalismo actual, es muy común que las ganancias deban ser extraordinarias para considerar rentable a la empresa. Detrás de esa posibilidad de rentabilidad extraordinaria debemos pensar el concepto de viabilidad empresarial, citado por los analistas de derecha para cuestionar a las ERT. Desde esa óptica, es viable sólo la

unidad productiva que logra producir esa acumulación. De esta manera, acomodándose a esa lógica, los empresarios usan como variable de regulación de esa posibilidad de acumulación al llamado “costo laboral”: salarios y cantidad de trabajadores. La intensificación y prolongación de la jornada laboral, el aumento de la productividad a expensas de los ingresos de los trabajadores, la expulsión de asalariados y la flexibilidad de los modos de contratación son la moneda corriente de la acumulación capitalista y, por lo tanto, de la viabilidad empresarial.

Los trabajadores de las recuperadas generan, con su práctica, otro concepto de viabilidad. La viabilidad de la ERT pasa por la preservación de los puestos de trabajo y no por las ganancias extraordinarias. Cuando las condiciones de demanda de un mercado que no tienen la más mínima posibilidad de regular o influir en su regulación (como sí lo hacen las empresas monopólicas y las cámaras empresarias) lo permiten, la expansión de sus posibilidades de colocar su producción o aumentar su capacidad de negocios plantea la posibilidad de incorporar nuevos trabajadores. Sin embargo, por su propia condición de trabajadores y por la forma autogestionaria (además de la legislación cooperativa que no deja resquicios para contemplar este tipo de situaciones), deben sopesar muy bien todos los aspectos de la situación para decidir tomar nuevo personal, pues por convicción u obligación no pueden apelar al recurso habitual del empresario cuando los números no cierran: despedir trabajadores. Menos pueden utilizar el otro método acostumbrado cuando estos despidos deben ser masivos, el vaciamiento. Por lo tanto, la incorporación de trabajadores es una decisión que, aunque desde fuera lo parezca, no es fácil de tomar a menos que haya una previsión de que la cooperativa va a poder sostener esos puestos de trabajo en el futuro. De no ser así, la ERT se encaminaría a una crisis que puede dar lugar a dos situaciones típicas: la baja de las condiciones de vida de los trabajadores en su conjunto, con caída de ingresos, o el conflicto interno.

Esta circunstancia hace altamente complicada la decisión y permite, por lo mismo, apreciar mejor la importancia de cada nuevo puesto de trabajo conseguido por las ERT. Aunque parezcan pocos, los cerca de mil nuevos trabajadores incorporados a la autogestión representan un gran esfuerzo para las empresas recuperadas y un indicador positivo a ponderar.

Este panorama queda más explícito cuando analizamos las modalidades de incorporación de los nuevos trabajadores. Tiene lógica que la mayoría tienda a sumar miembros entre personas que conozcan o les generen confianza. Los familiares de los trabajadores, quienes también han atravesado el proceso y comprenden de cerca el esfuerzo de lo que ha significado llegar hasta esa instancia, son los preferidos por un gran número de las ERT que han sumado fuerza laboral. La reincorporación de antiguos trabajadores de la empresa, por lo general personal que había sido despedido en el proceso previo a la recuperación y que conoce el trabajo y a sus antiguos compañeros, junto a jubilados recontratados por la cooperativa, son otras modalidades frecuentes. La incorporación de personal externo a las ERT, de todos modos, aparece con bastante importancia. No son pocas las recuperadas que necesitan personal especializado o con calificación que no encuentra dentro de sus relaciones habituales.

El cómo se integran estos nuevos trabajadores a la dinámica de la gestión de la empresa recuperada es una cuestión relevante que vamos a analizar en el siguiente apartado.

En relación al perfil de los trabajadores ocupados por las empresas recuperadas, aunque no contamos con datos para la totalidad de la muestra con el mismo nivel de detalle, podemos observar que hay una amplia mayoría de hombres y, dentro del perfil de edades ya mencionado, un importante número de trabajadores próximos a jubilarse, jubilados o en edad de hacerlo (22%). Las mujeres, si bien en algunas empresas son mayoría (textiles, salud, educación), no ocupan a más de un sexto de los puestos de trabajo de las ERT, y su perfil de edad es algo diferente que el de los hombres, con un porcentaje mayor de trabajadoras jóvenes (35%).

## Capítulo 6. La estructura de gestión:

La característica distintiva entre una empresa recuperada por sus trabajadores y otro tipo de emprendimientos, su principal capital político y simbólico, es su modo colectivo de gestión. Este proceso de autogestión que, como hemos señalado más de una vez, es una dinámica que se debe sostener en forma permanente y por voluntad de los trabajadores, no puede surgir de una normativa sino de una práctica obrera. A pesar de ser la característica más frecuentemente citada de las empresas recuperadas, las formas concretas que reviste esta dinámica autogestionaria no surgen fácilmente de datos estadísticos globales ni mucho menos de informaciones fragmentarias caso por caso. La mayor parte de las investigaciones sobre este aspecto son, justamente, estudios de caso, que pocas veces pueden ser generalizados por la influencia de los factores particulares de cada uno. Nuestro propio relevamiento publicado en 2005 avanzaba escasamente sobre esta cuestión, que es poco cuantificable por naturaleza.

Algunos elementos sobre este problema se han ido deslizando al tratar las cuestiones anteriores. Las condiciones que atravesó el grupo original de trabajadores durante el conflicto, su capacidad para lograr un reconocimiento legal a pesar de las dificultades analizadas, su forma de volver a la producción y sus características como colectivos al frente de una empresa de la que antes eran asalariados, son aspectos que cruzan la dinámica de la autogestión y dan indicios acerca de cómo es su práctica. En especial, la cuestión del conflicto inicial ha sido asociada en varios trabajos con la dinámica autogestionaria<sup>13</sup>. Una hipótesis en este sentido es que hay una relación entre la intensidad del conflicto, la democracia colectiva que los trabajadores necesitan desplegar para llevarlo adelante con éxito y los mecanismos igualitarios que se dan luego en cuestiones relacionadas con la toma de decisiones o la igualdad en la jornada laboral y el nivel salarial. También se ha establecido una relación entre las empresas que atravesaron procesos con ocupación de planta y las que no en cuanto a la posibilidad de presión política para la obtención de leyes de expropiación u otras medidas a su favor.

A pesar de que estos cruces de información brindan algunos datos significativos (en 2004 verificamos una correlación entre ocupaciones y mayor éxito en la lucha por la ley de expropiación, o entre conflictos con ocupación e igualdad de horas trabajadas y salarios), siguen siendo escasos como para avanzar en el análisis de procesos más profundos en cuanto a las modalidades de la autogestión, que sirvan para establecer un panorama de conjunto. Los resultados de este nuevo trabajo nos permiten internarnos un poco más en este tema.

Habiendo adoptado la casi totalidad de las ERT la forma de cooperativa de trabajo, deben tener en cuenta la existencia de mecanismos normativos formales que regulan el funcionamiento de la cooperativa, básicamente en cuanto a la toma de decisiones, un tema esencial para cualquier proceso de autogestión. La cooperativa reconoce dos organismos básicos de gestión: el consejo de administración y la asamblea de socios. En las cooperativas tradicionales, el consejo de administración es quien lleva la gestión y las asambleas sólo se llaman en oportunidades extraordinarias: balances anuales

---

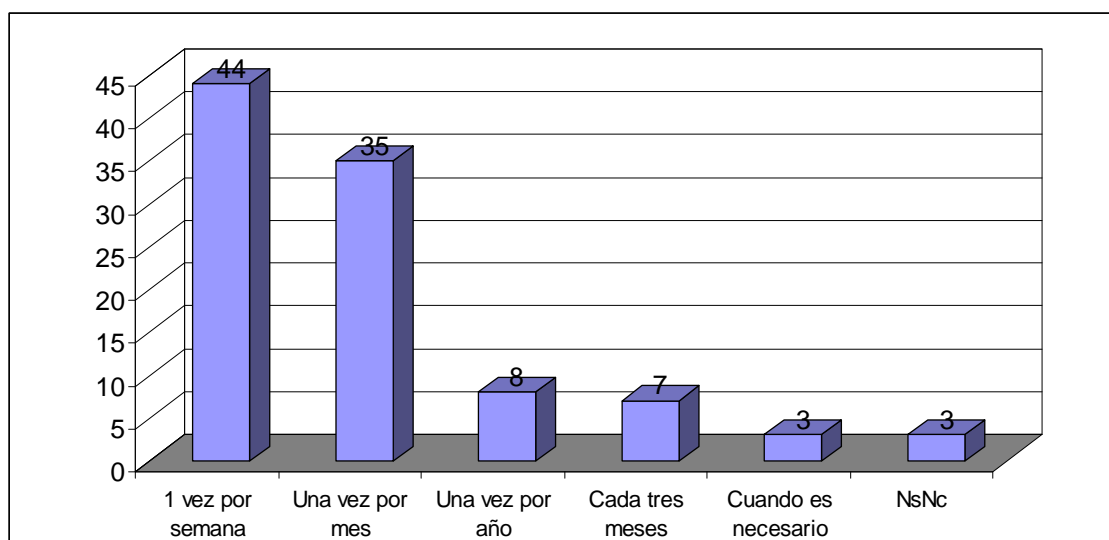
<sup>13</sup> Fajn (2003), Ruggeri, Martínez y Trincherro (2005).

y elección de autoridades. Todo lo demás es tarea del consejo, y la ley sólo obliga a la realización de una asamblea anual. En las empresas recuperadas, sin embargo, la relación entre ambos organismos no sólo no suele ser así, sino que por lo general es a la inversa.

En relación a eso, se puede decir que desde fuera de la ERT –tanto desde el campo académico como desde ámbitos de gestión o vinculados a la tecnocracia cooperativista- hay dos visiones opuestas con respecto a esta relación. En una de éstas, que tiende a idealizar el proceso, todo se decide por asamblea, la ERT aparece como una especie de soviet permanente. En la otra, se da por sobreentendido que esa es una imagen irreal o incluso falsa porque no se puede gestionar en estado deliberativo y, de ser así, ese estado es la causa del grueso de las dificultades de gestión. Se trataría de una imagen que pone el acento en el “movimiento social” frente a una de reivindicación del “cooperativismo serio” al que las ERT tienen que apuntar o deben convertirse tarde o temprano, a riesgo de fracasar de no hacerlo. En ambas visiones, la realidad concreta de las empresas recuperadas pareciera no ser el factor de análisis fundamental.

Indagando sobre esta cuestión, encontramos un panorama bastante diferente al de la mayoría de las otras cooperativas. Sólo un 8% afirmó tomar todas las decisiones a través del consejo de administración. La gran mayoría le da al consejo, en distintas variantes, funciones operativas que por su inmediatez, ejecutividad o cotidianeidad, no resulta práctico resolverlas en forma asamblearia. Un 30% sostiene explícitamente que la asamblea tiene más peso que el consejo de administración, y el resto de las respuestas distribuye las funciones del organismo entre cuestiones administrativas, comerciales, legales, trato con clientes, etc. De acuerdo a esto, la importancia del consejo está dada por su papel como representante de la cooperativa y administrador cotidiano del día a día antes que como una autoridad equivalente a un directorio de empresa, como pasa a veces en muchas cooperativas de corte tradicional.

El 8% que decide todo a través del consejo de administración es coincidente con el 8% que realiza asambleas una vez al año. La legislación de cooperativas obliga a realizar estas asambleas anuales, que se deberían asentar en el libro de actas y someterse a la fiscalización del INAES. La realidad del grueso de las ERT, en cambio, está más cerca de la imagen que se ha popularizado y recurre con mayor frecuencia a las asambleas. Un abrumador 88% declara hacerlas en forma periódica. Más asombrosa es la frecuencia: el 44% hace asambleas una vez a la semana y el 35% las realiza en forma mensual.



**Gráfico 23. Periodicidad de las asambleas (en %). Base: Muestra ERT que respondieron realizar asambleas periódicamente. N: 71.**

Es evidente que la asamblea es de gran importancia para los trabajadores de las ERT. Si bien hay quienes relacionan esta centralidad de la instancia asamblearia con la expansión de formas de democracia directa durante las grandes movilizaciones de los años 2001 y 2002, es importante puntualizar otros factores que, a nuestro juicio y sin desconocer esta influencia en aquellos momentos, ayudan a entender esta cuestión. La primera es que la profundidad del conflicto que da origen a la ERT, como vimos en el capítulo 2, tiende a formar colectivos que disuelven anteriores formas de organización, tanto empresarias como sindical, al modificarse en forma profunda las relaciones que estructuraban a los trabajadores bajo la vieja gestión. Esta igualación de todos los implicados convierte a la asamblea en la forma más lógica de debate y toma de decisiones. En segundo lugar, la realización de asambleas es una constante en la organización obrera, presente en todos los conflictos gremiales -incluso las conducciones sindicales burocráticas deben usar las asambleas como mecanismo de validación en estos casos. Es decir, la asamblea es una tradición obrera, no simplemente una influencia de las movilizaciones de la crisis y el surgimiento de nuevos movimientos sociales. Por supuesto, la simultaneidad de la formación de la mayor parte de las ERT con estas formas de movilización social puede haber potenciado esta práctica en aquellos años. Por último, la forma asamblearia es la manera más eficaz de garantizar la participación de todos los miembros de la empresa recuperada en la toma de decisiones en el marco de la autogestión. Dicho de otra manera, es difícil pensar la autogestión sin asambleas, y los resultados de esta pregunta confirman esa presunción.

Pero tanto o más importante que la frecuencia de las asambleas es qué tipo de decisiones se toman en ellas. Si bien no aparece claramente determinado, las respuestas oscilan entre un general “todas” hasta “las más importantes”, o las relacionadas con lo económico. Aquí es importante señalar que los trabajadores llaman asambleas a las reuniones generales donde todos o la mayoría participa, y no se limitan a las condiciones reglamentadas por la normativa cooperativista. Algunos incluso aclaran que no todas las asambleas

son propiamente tales, porque no se asientan en actas. A los fines de analizar la autogestión, es posible que éstas sean más válidas que las formales, que en muchas cooperativas tradicionales son meramente ficticias.

De acuerdo a estos datos, la relación entre los organismos regulares de la gestión cooperativa -consejo de administración y asamblea de socios- adquiere formas particulares en las recuperadas, más acorde con su origen en la lucha obrera por su fuente de trabajo que en la vocación cooperativista. Las huellas de este origen y de su extracción de clase aparecen claramente en la inversión de los roles entre el consejo y la asamblea que, si bien atraviesa por numerosas variantes y gradaciones, tiende a imponer el peso del cuerpo colectivo de democracia directa por sobre el representativo.

Esta diferencia entre consejo y asamblea se reduce casi a cero cuando los socios son pocos y por razones lógicas de funcionamiento se vuelve mayor cuanto más grande es la empresa. Pero al darse todo el proceso de gestión dentro del espacio de trabajo y con un punto de partida general en condiciones de igualdad entre los trabajadores, sólo en casos de transformación burocrática regresiva la distancia entre ambos organismos podría volverse tan grande como lo es en muchas cooperativas tradicionales.

Por otra parte, si indagamos acerca de la composición y rotación de los puestos del consejo de administración, también vamos a encontrar algunas cuestiones importantes. Por un lado, la conservación de cargos por más de un período alcanza un 67%. Esto implica poca rotación en los cargos y un elevado porcentaje de asociados que se mantienen por dos o más períodos en puestos de dirección o representación, algo que podemos matizar tanto por los períodos aun no tan prolongados de funcionamiento de las ERT como por el alto nivel de participación colectiva que evidencian los datos anteriormente expuestos. Por otro lado, se nota que en la conformación de estos consejos no hay un traslado automático de liderazgos o jerarquías existentes con anterioridad a la gestión de los trabajadores. El 63% de los actuales consejeros pertenecen al área de producción contra sólo un 19% al sector de los administrativos, que una visión *a priori* podría pensar como más aptos para desempeñar ese tipo de funciones. Los antiguos delegados sindicales integran el 35% de los consejos, mientras que sólo un 15% formó parte de la antigua estructura jerárquica (encargados o jefes). Esto parecería indicar que el gran cambio en la conformación de liderazgos o la toma de responsabilidades se dio no sólo en la desaparición de la figura del patrón, sino en una transformación integral de los roles de dirección de la empresa. Esta transformación impactó no sólo en el acceso de los trabajadores de planta a los cargos del consejo –aunque hay que destacar aquí que estos cargos, como se desprende de lo anteriormente analizado, están bien lejos de representar la acumulación de poder que ostentan los miembros del directorio de una empresa tradicional- sino también en la modificación sustancial de la propia representatividad y liderazgo de las organizaciones sindicales, evidenciado en el hecho de que la continuidad de los antiguos representantes de los trabajadores en el marco de la cooperativa está lejos de ser el hecho mayoritario<sup>14</sup>. Esta formación de nuevos liderazgos es mucho más trabajosa que la de eventuales representaciones gremiales anteriores: los nuevos líderes de las ERT deben atender una serie de responsabilidades mucho mayores que los delegados sindicales, relacionadas

---

<sup>14</sup> Para un análisis de la cuestión sindical, ver el capítulo 7.

con la gestión. De todas maneras, el elevado nivel de participación asamblearia modera la importancia de los líderes. A su vez, el hecho de que la mayoría de los miembros actuales de los consejos sean trabajadores de la antigua planta antes que empleados calificados o jerárquicos da cuenta de un fenómeno de democratización de las relaciones entre los trabajadores y de transformación radical de los papeles asignados a cada uno en la anterior organización del trabajo. Remarcamos este dato porque se trata de algo que generalmente se da por supuesto, sin confirmación empírica a nivel general.

La adopción de la cooperativa de trabajo además impone otras obligaciones. La principal es el carácter de socios de todos quienes trabajan en ella, algo que se amolda bastante bien a la naturaleza de las ERT. El problema aquí reside, como ya desarrollamos en el capítulo anterior, en cómo se incorporan los nuevos trabajadores. Además de ser una decisión económica estratégica, las empresas recuperadas, en tanto empresas cooperativas de trabajadores, no pueden ni deben adoptar la forma flexibilizada y tendiente a la precarización del trabajo de la empresa capitalista. En este sentido, la ausencia de una ley específica de cooperativas de trabajo<sup>15</sup> impone ciertas condiciones que representan un desafío para la autogestión entendida como dinámica productiva colectiva. Al contrario que otros tipos de cooperativas, la cooperativa de trabajo está obligada a asociar a todos los trabajadores. Esto no representa un problema al principio cuando todos los miembros son los antiguos empleados de la firma fallida, pero pone a los trabajadores ante una decisión delicada ante cada nueva incorporación. Algunos plantean el miedo de que los socios más recientes, que no pasaron por el dramático proceso de formación de la ERT, bastardeen el espíritu de la cooperativa o que ganen posiciones en la gestión a su costa si son numerosos. Una resolución del INAES habilita la posibilidad de incorporar trabajadores a prueba por un período de seis meses, los cuales deben ser asociados o dejar de trabajar a su término. El vacío legal existente en el caso de las cooperativas formadas por trabajadores hace que estos, al convertirse en cooperativistas, no conserven derechos laborales garantizados por ley para los trabajadores en relación de dependencia y, al mismo tiempo, las empresas recuperadas, en tanto cooperativas de trabajo, queden expuestas a situaciones en que conflictos o diferencias internas pueden terminar afectando gravemente al conjunto, aun cuando se trate de cuestiones menores que impliquen a una porción minoritaria de los socios. Algunos de estos problemas internos derivan del hecho mismo de la pérdida de derechos laborales, que la ERT en formación y dificultoso desarrollo puede demorar largo tiempo en estar en condiciones de garantizar. De esta forma los conflictos internos, aunque sean con un solo asociado, pueden permanecer sin resolución por tiempos prolongados porque el arbitraje de estos pleitos, y más aun si se trata de la expulsión de un asociado, es un trámite farragoso y delicado que se da como en cualquier otra cooperativa. También, y esto es aun más grave, una diferencia interna puede terminar en juicios laborales donde algún socio o ex socio intenta demostrar que existió relación de dependencia y cuestionar así jurídicamente la propia entidad de la gestión colectiva de la ERT<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Todos los tipos de cooperativas se rigen por la ley N°20337/73.

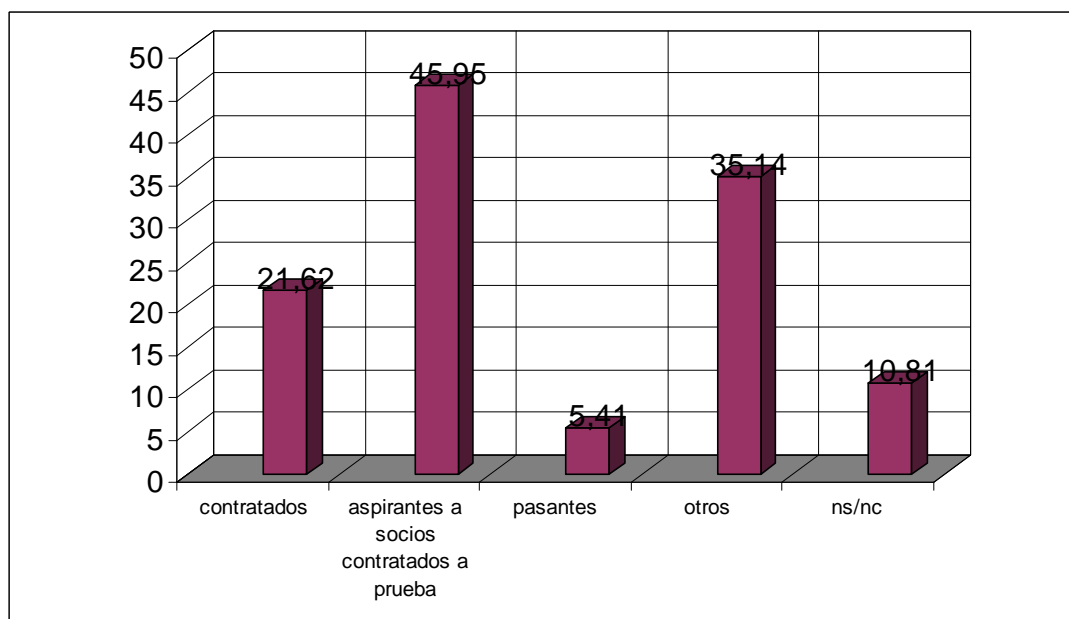
<sup>16</sup> Estos casos se han dado en muy pocas ocasiones porque los mismos trabajadores que se retiran de las cooperativas en estas circunstancias son concientes que ellos no eran “empleados” de la cooperativa sino socios, pero sí se han desatado en un puñado de casos. El peor de ellos por sus implicancias jurídico-



Frente a esta situación, hay muchas cooperativas que tienen dentro de su plantel de trabajadores a personas que no son socias. Este número es bastante alto: el 46% de las ERT tiene trabajadores no asociados. Sin embargo, la cifra es engañosa si no analizamos cuál es la cantidad y cuáles son las diferentes situaciones en que se encuentran estos trabajadores no asociados. El porcentaje del 46% corresponde a las empresas que contrataron aunque sea a un solo trabajador sin asociarlo, pero la cantidad efectiva de trabajadores que no están asociados se reduce a un 10% del total de los puestos de trabajo existentes en las ERT. Incluso, gran parte de ellos está dentro de la categoría de los puestos laborales en expansión, es decir que son contratados a prueba, como marca la normativa, y pueden en un futuro próximo convertirse en socios de la cooperativa. Estos trabajadores en proceso de incorporación y evaluación son el 45% de este total. Un 5% son pasantes, es decir estudiantes o aprendices que se forman en el oficio a través de convenios con instituciones educativas. En la otra mitad encontramos, esta vez sí, trabajadores “contratados” a secas, lo que implica la posible formación de una patronal incipiente entre los propios trabajadores, aunque con mayor facilidad puede tratarse de la continuidad de una situación fuera de la norma en la que la cooperativa no atina a integrarlos como socios pero tampoco a dar por terminado el período de prueba, prolongando la situación más allá de los seis meses reglamentarios. Este es un escenario que se inscribe dentro de la lógica que desarrollamos anteriormente. También encontramos dentro de estos contratados un gran porcentaje agrupados bajo la respuesta “otros”. Explorando cómo se constituye esta categoría, vemos que la mayoría son contratos temporarios, locaciones de servicios que no son formalmente trabajadores sino monotributistas que brindan un servicio, como reparaciones, mantenimiento, limpieza, etc., que se hace en forma temporal. Acá es probable que la propia identidad de clase de los miembros de la ERT haga ver a estas personas como trabajadores -que por supuesto lo son, pero por cuenta propia- que contrata la ERT en forma temporaria, antes que como prestadores de servicios contratados por la empresa, que es la categoría donde los ubicaría el empresario privado –en lugar de incluirlos como personal propio como lo hace la ERT.

---

políticas, hasta el momento, no fue en una ERT sino en una cooperativa surgida del movimiento de asambleas barriales de 2001, La Cacerola. Ver nota 10, capítulo 3.



**Gráfico 24. Modalidad de contratación de trabajadores no asociados a la cooperativa (en %). Base: Muestra ERT que respondieron que no son todos socios. N: 37. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Esta situación llama la atención acerca de las complejidades del proceso, en el que algo que parecería ser simple, como la incorporación con plenos derechos de todos los trabajadores a la autogestión, no parece ser tan fácil de resolver. Como ya analizamos, la posibilidad de crear fuentes de trabajo, necesarias para la expansión de la empresa en términos económicos, implica una planificación estratégica del crecimiento y una responsabilidad hacia los nuevos trabajadores que la ERT debe estar en condiciones de garantizar. Al mismo tiempo, las necesidades de trabajo estacional o coyuntural deben ser cubiertas de alguna manera o ser desechadas, lo que coloca a la empresa recuperada ante una difícil disyuntiva, que se expresa en este panorama que acabamos de detallar.

Sin embargo, reducir la autogestión a la forma en que se toman las decisiones o los derechos de los trabajadores es reducirla a una gestión que podríamos llamar “política”, sin que haya influencia sobre el proceso productivo, que sería más o menos igual al de la empresa capitalista tradicional. Sin desconocer la enorme dificultad y el desafío que esta transformación de la lógica de producción económica implica, no es menor para evaluar el proceso autogestionario indagar acerca de la posibilidad de que se den cambios en la organización y en el proceso mismo de trabajo. Posiblemente sea éste el aspecto donde más se ponga en cuestión la profundidad de los cambios en los procesos profundos de la autogestión obrera, aquellos en la que se puede superar la mera recuperación del puesto laboral y se empiece a vislumbrar la posibilidad de generación de una lógica diferente de trabajo y, por lo tanto, otra lógica de producción y de relación entre los trabajadores y entre éstos y el resto de la sociedad<sup>17</sup>. Pero al mismo tiempo, se trata del campo en el cual más difícil se presentan los posibles cambios y donde más condicionamientos hay

<sup>17</sup> Varios investigadores han avanzado sobre este tema: Fajn y Rebón (2006); Ruggeri (2009); Novaes (2007).

para estos. Una constricción no menor es la propia tecnología empleada en la empresa, especialmente en las de producción fabril<sup>18</sup>. Como es sabido, la misma disposición, organización y matriz tecnológica de la producción es uno de los factores fundamentales para la organización del proceso de trabajo. El propio aprendizaje de años de empleo del trabajador provoca que, lógicamente, la tendencia sea a utilizar esos conocimientos antes que a intentar experimentar, a menos que la ausencia de máquinas, condiciones o trabajadores especializados o que cubran puestos vacantes obligue a realizar improvisaciones, que no dejan de ser creativas cuando se dan<sup>19</sup>.

Como ya hemos visto, las condiciones productivas en las distintas empresas suelen ser diferentes, y las carencias y necesidades de la vuelta a la producción ponen inmediatamente a los trabajadores frente al problema de la organización del trabajo. La capacidad del colectivo de poner en funcionamiento el proceso productivo en su totalidad pone en cuestión hasta qué punto los trabajadores conocen el funcionamiento de la empresa y si están en condiciones de reproducirlo, incluso en sus partes “no mecánicas”, y resolver los obstáculos que encuentran.

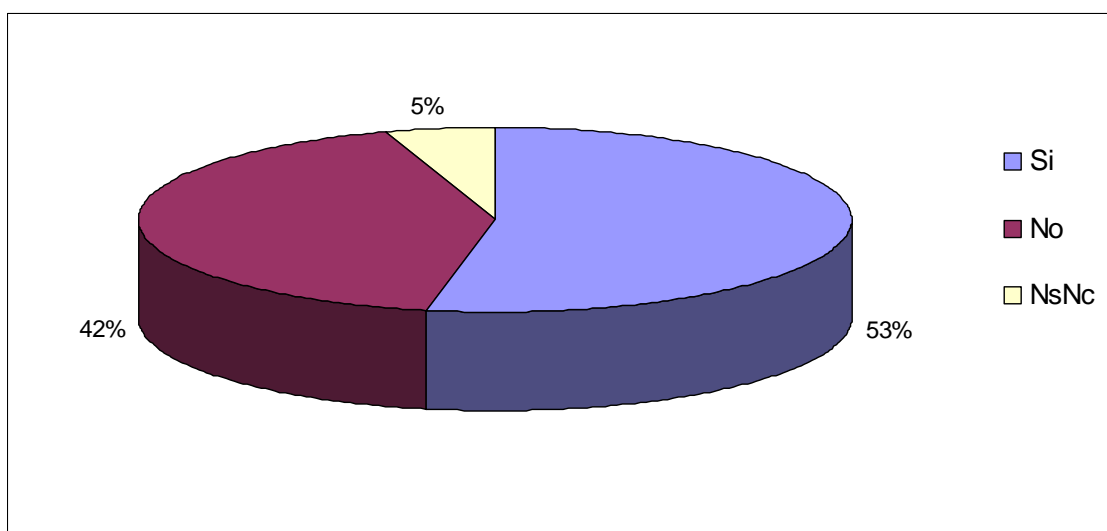
La mayoría de las ERT se forman sin los trabajadores que ocupaban puestos administrativos o de dirección, y de esta manera cubrir esas ausencias puede llevar como recurso la improvisación de trabajadores en funciones que nunca antes habían desarrollado. Si bien esto tiene un costado negativo por la falta de formación de quienes asumen estas tareas, también permite que, al encarar la responsabilidad de efectuar nuevas tareas, quienes las acometan encuentren en sí un potencial que puede redundar en la modificación de la organización productiva, ya sea para paliar los puestos que no se pueden cubrir por falta de personal como también para optimizar en algunos casos las condiciones de trabajo.

Como se ve en el gráfico 25, la tendencia es a mantener la organización de trabajo igual que en la empresa bajo patrón, mostrando las limitadas posibilidades de efectuar cambios a pesar de haber desaparecido el control jerárquico y el factor disciplinador del capital. Las condiciones y la experiencia acumulada marcan la tendencia a no variar la organización del trabajo, pero las necesidades planteadas anteriormente muestran que un número también importante de ERT, un 42%, realizan cambios en este sentido, relacionados principalmente con la modificación en la estructura ocupacional en relación a la empresa original.

---

<sup>18</sup> Ver especialmente Novaes (2007).

<sup>19</sup> Ver sobre este tema Trincherro (2007); Ruggeri(2009); Vieta (2009).



**Gráfico 25. Modificaciones en la organización del trabajo (en %). Base: Muestra ERT que están produciendo en la actualidad. N: 81.**

Profundizando sobre cuáles son estas modificaciones, encontramos que la mayoría refiere a incorporación de maquinaria que llevó a algún tipo de reorganización productiva (como vimos en el capítulo correspondiente a la producción) o a una reorganización del proceso de trabajo en cuanto a las funciones de los trabajadores. Encontrarse con los problemas de estar a cargo de todo el proceso productivo lleva a un aprendizaje permanente, y parte de esas nuevas formas de organización están relacionadas con la rotación de puestos necesaria, ya sea para colaborar en las tareas de otro trabajador, para agilizar los tiempos productivos, asumir nuevas funciones o, incluso, desempeñar tareas dobles en algunos sectores, sobre todo en el administrativo. En este sentido, un 70% de las ERT ha realizado rotación de puestos de trabajo y solo un 25% se mantuvo funcionando sin cambios. Dentro de este 25% podemos agrupar a las ERT que no sufrieron una fuerte deserción en la recuperación de la empresa, incluyendo a los trabajadores del sector administrativo.

La necesidad de capacitación y formación entre los trabajadores, de compartir y transmitir conocimiento, se opone a la situación clásica de una empresa capitalista, donde se ejerce un control centralizado sobre el proceso de trabajo, la evaluación de los rendimientos individuales y del conocimiento acerca de los procesos productivos. Sin embargo, existen enormes limitaciones para cambiar la estructura de la organización productiva y el funcionamiento de la ERT no modifica, por lo general, la existencia de puestos estratégicos dentro del proceso de producción. La complejidad de la gestión económica impone en la mayoría de los casos la necesidad de determinar responsabilidades que en muchos casos son las mismas que antes eran determinadas por la gestión patronal. Un 67% de las ERT tienen responsables o jefes de sección lo cual, teniendo en cuenta que son puestos de organización productiva y no están relacionados con un control patronal sobre los trabajadores, implica también la adopción de niveles de responsabilidad indispensables para la ejecución del trabajo colectivo. El 57% de las ERT entrevistadas coincidió en que uno de los criterios de selección para estos puestos está basado en condiciones de capacidad, experiencia e idoneidad. El 33% explica la existencia de estas

responsabilidades a través de la elección por la asamblea o por los compañeros de sector, y un 19% por criterios del sector y organizativos. Es decir, se trata de responsabilidades bajo el criterio de la mayor capacidad o experiencia reconocida por el conjunto.

Estas responsabilidades no se trasladan necesariamente a una diferenciación en cuanto a las remuneraciones percibidas. Hay un debate bastante importante en el seno de muchas empresas recuperadas y sus organizaciones acerca de la conveniencia o no de mantener “retiros” o salarios igualitarios. En el relevamiento anterior tomábamos como criterios de igualdad entre los trabajadores la cantidad de horas trabajadas y de ingresos percibidos por los trabajadores. La igualación de las remuneraciones es una consecuencia lógica del proceso conflictivo, en el cual junto con la patronal desaparecen jerarquías y funciones y la difícil recuperación de la actividad y los ingresos provocan un reparto igualitario de las entradas. En ese sentido, observamos que el 56% mantiene aun ese criterio, cifra exactamente igual que en 2004, mientras que el 64% trabaja la misma jornada laboral.

Esta disposición se ve claramente relacionada con los tiempos de trabajo, donde dentro del grupo que ganan lo mismo el criterio para dicha igualdad está basado mayoritariamente en la cantidad de horas trabajadas. Es decir que la mayoría que trabajan las mismas horas, cobran lo mismo, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

		Retiro igualitario			
		SI	NO	N/c	Total
Trabajan la misma cant. de hs.	SI	38 (73%)	14 (27%)		52
	NO	6 (23%)	19 (73%)	1(4%)	26
	N/c	1	1	1	3
Total		45	34	1	81

**Cuadro 5: Retiro igualitario por duración de la jornada laboral. Base: Muestra ERT que están produciendo en la actualidad. N: 81. Nota: los % refieren a las filas.**

En promedio, la jornada laboral de las ERT dura 8,6 horas, independientemente de si es la misma o no para todos los trabajadores. Entre los que no trabajan la misma cantidad de horas, la justificación más amplia (89%) refiere a las distintas funciones realizadas. También es de destacar que los casos de jornadas laborales reducidas se enmarcan en dificultades productivas que obligan a repartir el trabajo en menos tiempo, y lo contrario en los casos de jornadas prolongadas (la máxima es de 12 hs, que se dan en sólo dos casos). Este dato contrasta también afirmaciones catastrofistas que cuestionan lo que califican como “autoexplotación”, al tomar nota de largas jornadas laborales. La escasa cantidad de ERT donde se dan tiempos

prolongados de trabajo diarios, a los que habría que contrastar además con la intensidad de ese trabajo, relativiza la pertinencia de esa afirmación.

En cuanto al nivel salarial, en los casos de igualdad de retiros encontramos un promedio de \$1640, similar al salario mínimo oficial al momento de la encuesta, con cifras máximas de \$3800 y mínimas de \$500 que corresponden a una ERT en el comienzo de su actividad productiva. En cuanto a las que no adoptan el criterio de salario igualitario, el promedio se halla en los \$2400, con máximos en \$6000. En estas últimas, la clave es determinar cuál es la diferencia entre categorías, lo cual puede indicar un nivel de jerarquización laboral. En relación a esto, sólo un 6% reconoce diferencias de más del 75% entre el que más gana y el que menos en el plantel de la cooperativa, mientras que en el 53% de los casos esa diferencia es menor al 25%, con un promedio de 33% para el total. Los criterios elegidos para la diferenciación en las remuneraciones se establecen por categorías en un 59% de los casos, establecidas la mayor parte de las veces en relación a los convenios de la actividad. Las razones para establecer la diferenciación son variadas, como lo demuestra el cuadro 6.

Por funciones distintas	41%
Cantidad de horas	27%
Categorías del sindicato/CCT	18%
Antigüedad	17%
Otro	9%
NsNc	6%

**Cuadro 6. Criterio para la diferenciación salarial. Base: Muestra ERT que respondieron que no ganan todos los trabajadores lo mismo. N: 34. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%**

Aunque como vemos, los criterios no son los mismos, todos tienen una lógica basada en la experiencia de la gestión colectiva y se enraízan en las conquistas y tradiciones de los trabajadores. En el caso de los que ganan más o menos según la cantidad de horas trabajadas, por ejemplo, el valor de la hora se mantiene igualitario aunque haya diferencia de funciones y responsabilidades. Significativamente, una respuesta posible -formar parte del consejo- que significaría una diferencia de ingresos por cargos electivos, no aparece entre las mencionadas. Sí las funciones distintas, que puede asimilarse a la responsabilidad de gestión aunque no es necesariamente lo mismo, mientras que las categorías según el convenio colectivo o la antigüedad muestran la intención de conservar las conquistas gremiales.

Estas distintas formas de distribuir los ingresos de los trabajadores no han sufrido modificaciones, en su mayoría, desde los comienzos de la actividad bajo autogestión. Pero es interesante conocer las respuestas del 24 % que sí estableció cambios. Estos se originaron en buena parte en decisiones tomadas en asamblea por “considerarlo más justo”. Lo curioso, teniendo en cuenta el debate que mencionamos sobre este tema, es que mientras un 26% de los que cambiaron el modo de reparto de los retiros lo hicieron desde el sistema igualitario al de categorías, hay también un 21% que lo hizo al revés, desde un comienzo diferenciado a un presente igualitario. El resto se reparte entre variantes que intentaron equilibrar o compensar situaciones económicas donde el retiro igualitario generaba en realidad otras diferencias (por familia

numerosa, por ejemplo) y la compensación por antigüedad o categorías por capacitación.

El panorama analizado a través de estas variables sobre el funcionamiento interno de las ERT muestra un escenario complejo y heterogéneo. El análisis de estos datos permite establecer algunas regularidades y esboza un principio para un análisis más completo de las formas de gestión, organización del trabajo y la producción y reparto de ingresos entre los trabajadores. Para eso es necesario realizar estudios en profundidad caso por caso. Sin embargo y a nuestro entender, queda bastante claro que la dinámica autogestionaria es lo suficientemente compleja como para no quedar reducida a un aspecto (como el de la toma de decisiones o la igualdad económica entre trabajadores) ni a un momento del proceso. Al mismo tiempo, las respuestas heterogéneas a problemas similares por parte de los trabajadores muestran que no hay, por lo menos por el momento, un camino marcado sobre cómo debe ser la autogestión. Lo que sí está claro, es que desde la normativa cooperativista no se puede dar una respuesta estandarizada a un problema que exige de los trabajadores creatividad y esfuerzo. Los actores sociales y académicos que respaldamos estos procesos de autogestión, así como los responsables del desarrollo de políticas públicas dirigidas al sector, tanto como los mismos protagonistas, tenemos la oportunidad de contribuir al desarrollo de una nueva lógica para las relaciones de producción y para la gestión, más allá de la experiencia de las propias ERT.

## Capítulo 7. La cuestión sindical

La recuperación de empresas a través de mecanismos de acción directa como la ocupación de los establecimientos se encuentra vinculada con principios ideológicos y prácticas enraizadas en la tradición de resistencia de la clase obrera argentina. En la historia de nuestro movimiento obrero la toma de empresas formó parte de estrategias sindicales que, a través de acciones colectivas, llevaron adelante los trabajadores en defensa de sus intereses<sup>20</sup>.

Las prácticas implementadas por los trabajadores frente al conflicto que desembocaría en la recuperación de la unidad productiva se diferencian de aquellas ocupaciones en el marco de conflictos gremiales al verse los trabajadores forzados, frente al peligro de quedar desocupados en un mercado de trabajo en el cual no tendrían la posibilidad de reinsertarse, a llevar adelante la puesta en marcha de la producción de la empresa abandonada por su antiguo dueño.

Con respecto a los sindicatos y su relación durante el proceso de recuperación de las empresas, éstos han definido posturas muy dispares. Por un lado, existieron sectores que apoyaron y asesoraron a los trabajadores, mientras que otros buscaron la solución de los conflictos con medidas conciliatorias, surgidas de las estrategias de negociación sindical tradicional. No obstante, existieron sindicatos que en complicidad con el empleador abogaron por la expulsión de los trabajadores que resistían al vaciamiento ocupando la empresa, o bien intervinieron boicoteando todo intento de conformación de una cooperativa de trabajo.

Analizaremos a continuación algunas de las características que asume la relación entre los sindicatos y las ERT.

### La sindicalización de los trabajadores en las empresas recuperadas

Al analizar la sindicalización, la cual responde al grado de participación y militancia de los trabajadores en su gremio, debemos establecer diferencias entre aquellos trabajadores que se encontraban afiliados a su asociación gremial y los que no lo estaban, en cuanto a que los primeros, además del derecho a participar de la vida política del sindicato, perciben el total acceso a los beneficios sociales otorgados por el sindicato, no así los segundos. Sin embargo, cabe destacar que por los principios que rigen el derecho laboral argentino, ambos se verán afectados por las convenciones colectivas de trabajo, siempre que estos pertenezcan al ámbito de aplicación especificado por el convenio. Debemos mencionar que nuestra legislación laboral permite la afiliación, la no afiliación y la desafiliación del trabajador a su sindicato<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Podemos nombrar casos emblemáticos como las ocupaciones masivas de fábricas impulsada por la CGT entre mayo de 1963 y diciembre de 1965, que se llevaron adelante en reclamo de la aprobación de los proyectos sobre salario mínimo vital y móvil, derogación de las leyes represivas, amnistía y otros, entre otros numerosos ejemplos históricos.

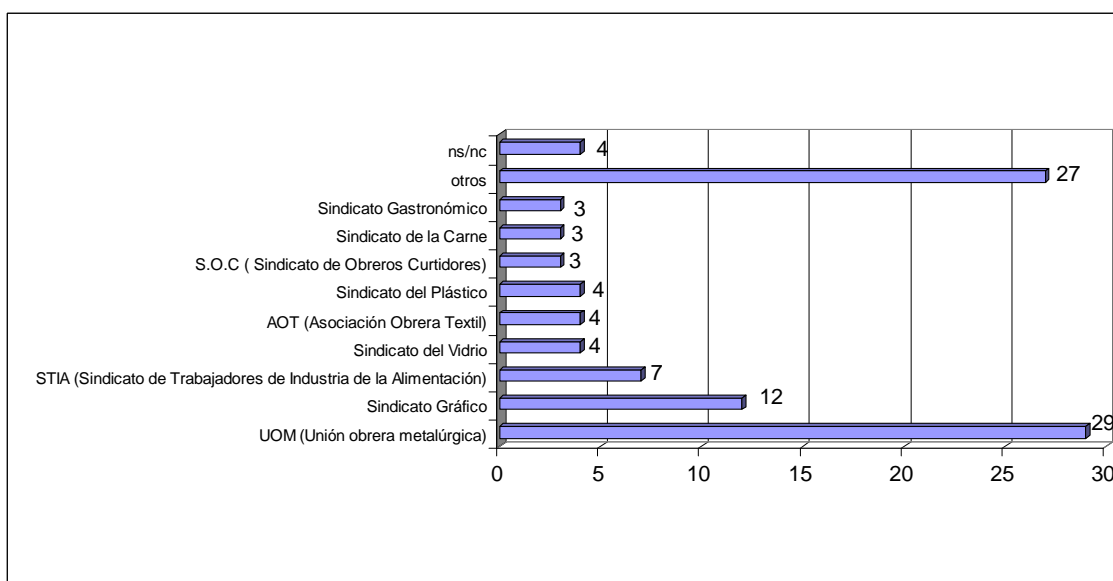
<sup>21</sup> LEY N° 23.551 Artículo 4° — Los trabajadores tienen los siguientes derechos sindicales:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales;
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafiliarse;
- c) Reunirse y desarrollar actividades sindicales;
- d) Peticionar ante las autoridades y los empleadores;
- e) Participar en la vida interna de las asociaciones sindicales, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos.



Dadas estas características de la sindicalización de los trabajadores, en las empresas recuperadas consultadas el 87% respondió haber estado sindicalizados previamente a la recuperación. Cabe aclarar que el dato no registra la tasa de afiliación gremial en cada empresa, sino que da cuenta de la presencia del sindicato, sin poder precisar si todos los trabajadores de estas empresas se hallaban afiliados. De ser así, el índice resultante sería mucho más alto que la tasa de afiliación sindical de los trabajadores argentinos<sup>22</sup>. De todos modos, dado la diversidad de sindicatos presentes en los establecimientos que ahora son ERT (que se detallan a continuación) este nivel de pertenencia sindical fue bastante importante.

Con respecto al sindicato al cual se encontraban afiliados los trabajadores, observamos una lógica preponderancia de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica), dado que las empresas metalúrgicas representan el rubro más numeroso de las ERT. Sin embargo, a lo largo de la segunda mitad de la última década fue la recuperación de empresas gráficas con fuerte apoyo sindical lo que prevaleció, a partir del impulso de la Federación Gráfica Bonaerense. El caso es importante por tratarse de un sindicato que revió una postura inicial en que no acompañó la decisión de los trabajadores de formar una cooperativa de trabajo para recuperar la empresa<sup>23</sup> y pasó a ser un fuerte promotor de las empresas recuperadas.



**Gráfico 26. Sindicatos con actuación dentro de las ERT antes del conflicto (en %).**  
**Base: Muestra ERT sindicalizadas antes de ser recuperadas. N: 74. Nota: la categoría “otros” responde a los casos de sindicatos representados en sólo un caso.**

<sup>22</sup> Según datos del MTEySS, en 2006 la tasa de afiliación sindical para empresas no agrícolas era del 39%.

<sup>23</sup> Se trató de la imprenta Gaglianone, actualmente Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, durante 2002. Al año siguiente, los trabajadores de Conforti recibieron fuerte apoyo de la FGB para la ocupación y recuperación del taller como Cooperativa Gráfica Patricios. Posteriormente, la Federación Gráfica fue decisiva para la conformación y el funcionamiento de la Red Gráfica Cooperativa.

En relación a la UOM, con el 30 % de los casos, hay que destacar las acciones llevadas a cabo por la seccional Quilmes, en el sur del Gran Buenos Aires, una de las primeras en tomar la recuperación de empresas como herramienta de lucha sindical. También podemos citar a la seccional de Villa Constitución, en la Provincia de Santa Fe, que formó la cooperativa Cooperar 7 de mayo con trabajadores despedidos de una de las grandes acerías de la zona. Como ya mencionamos, le sigue el gremio gráfico con un 12%. En este caso, un dato a remarcar es que la mayoría de las ERT de este sector mantienen importantes vínculos entre sí, de lo que da cuenta que en el año 2007 un grupo de ellas (junto a algunas cooperativas gráficas tradicionales) lograron articular sus experiencias para conformar la Red Gráfica Cooperativa<sup>24</sup>.

En relación al resto, observamos con el 7% al Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación, con el 4% le siguen el Sindicato del Vidrio y la Asociación Obrera Textil, y con el 3%, respectivamente, el Sindicato Obrero de Curtidores, al Sindicato de la Carne y el Sindicato del Caucho. Los demás sindicatos han sido unificados en el 20% denominado "otros"<sup>25</sup>.

### **El rol de los delegados y la estructura sindical durante el conflicto**

Existiendo este alto nivel de presencia sindical en empresas que vivieron conflictos tan graves como los que las llevaron a convertirse en ERT, es una pregunta obligada cuál fue el rol de esos sindicatos en ese proceso. No disponíamos hasta ahora de datos ciertos sobre esta cuestión, más allá de algunos estudios de caso y el conocimiento de las experiencias más notables como la UOM Quilmes y la Federación Gráfica Bonaerense. La ausencia de esta información es más notoria tratándose de un fenómeno eminentemente protagonizado por la clase trabajadora.

En toda empresa o repartición donde hay presencia sindical la primera escala de representación son los delegados, salvo en aquellas que por su reducido número de trabajadores no están obligadas a elegirlos. Ellos son no sólo quienes mantienen la relación entre la estructura gremial y los trabajadores, sino quienes están más cerca de la base, por formar parte de ella y ser elegidos directamente por sus compañeros. La primera pregunta entonces, es acerca del rol asumido por los delegados durante el conflicto. El relevamiento revela que sólo un 43% ha tenido un rol activo, ya sea en la organización de los trabajadores o bien en llevar adelante la conformación de la cooperativa. Muchos de estos delegados han ocupado, o conservan actualmente, cargos

---

<sup>24</sup> La Red Gráfica se encuentra conformada por las siguientes cooperativas: Cooperativa El Sol, Cooperativa Artes Gráficas Chilavert, Cooperativa Campichuelo, Cooperativa Cogtal, Cooperativa Patricios, Cooperativa Ferrograf, Cooperativa Gráficos Asociados Ltda., Cooperativa Idelgraff, Cooperativa La Nueva Unión, Cooperativa Punto Gráfico, Cooperativa Envases Flexibles Mataderos, Cooperativa Gráfica Loria, Cooperativa Impresiones Barracas, Cooperativa Montes de Oca y la Cooperativa Visión 7. ([www.redgraficacoop.com.ar](http://www.redgraficacoop.com.ar))

<sup>25</sup> La categoría otros incluye los siguientes sindicatos: Sindicato del Caucho, SAON (Sindicato Argentino de Obreros Navales), FABSA, Sindicato de Camioneros, Empleados de Comercio, Sindicato del Ladrillero, Sindicato del Perfumista, ATILRA (Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina), Sindicato de Playas de Estacionamiento y Estaciones de Servicio, SOIVA (Sindicato Obrero de la Industria del Vestido y Afines), Sindicato de Sanidad, UPA, Sindicato de Prensa, UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina), Sindicato de Pasteleros, UTA (Unión Tranviarios Automotor), Sindicato de la Madera, Sindicato del Cuero, Sindicato de la Cerámica, Sindicato del Chacinado.

dentro de la comisión directiva de la ERT encuestadas (ver capítulo 6). Otro 28% de las respuestas señala que el delegado no tuvo “ningún rol”. Podría decirse que éstos han mantenido una actitud pasiva frente al conflicto y la recuperación, ya sea por decisión propia o bien por no poder brindar una respuesta frente a un fenómeno que se iba acrecentando con el correr del tiempo y frente al cual generalmente no se podía apelar a una experiencia previa.

El 14% de las ERT no tenía delegados, no obstante, también es probable que la acción del sindicato en estas empresas haya estado ausente, no tanto por una deliberada política en contra sino, más bien, por su escasa presencia en estos establecimientos de reducidas dimensiones y pocos trabajadores.

A diferencia de estas respuestas, en el 8% de las ERT relevadas el rol asumido por los delegados durante el conflicto ha sido expresado como contrario a la recuperación de la empresa.

Estas cifras son bastante coherentes con las que aparecen cuando exploramos la actitud de la organización sindical durante el conflicto. Es decir, cómo actuó la estructura gremial, independientemente o en forma complementaria con los delegados. Aquí la apreciación de los trabajadores de las ERT es más negativa. Un 20% rescata un rol de apoyo activo, mientras que para un 6% ese apoyo fue “oportunista”. Un 9% declara haber recibido asesoramiento legal, un 4% refleja un apoyo parcial, a través de comida y logística durante el conflicto y el mantenimiento de la red de seguridad social, y un 5% señala que obtuvieron apoyo sindical al comienzo del proceso pero que luego desapareció, al encaminarse la resolución del caso por fuera de los ámbitos de actuación gremial tradicionales. Pero, sumando todas estas variantes de apoyo, llegamos a un número muy similar al rol activo de los delegados: 44%. Por otro lado, aparece un contundente 42% que afirma que el sindicato no jugó ningún rol en el conflicto, es decir, que abandonó a su suerte a los trabajadores, y un reducido 8% habla de un apoyo directo a la patronal (el mismo porcentaje que señala la “traición” de los delegados).

De estos datos se desprende la confusión e incluso el distanciamiento con que la organización sindical reaccionó frente a los agudos conflictos que llevaron a la formación de las ERT. Las variantes de esta actitud son, como se ve, bastantes, y la mayor distancia entre la organización y sus delegados también se aprecia en cómo se relacionan el apoyo de la estructura y el protagonismo de los delegados. En esta desagregación aparecen indicios acerca de la relación, muchas veces difícil, entre estos delegados y las organizaciones mayores, aunque no debemos descartar los casos inversos, donde fue la propia estructura gremial la que sostuvo al delegado en la resistencia y contención de sus compañeros, como parece haber sucedido en varias de las ERT vinculadas a los escasos sindicatos que, como ya señalamos, tuvieron una política de promoción de las ERT.

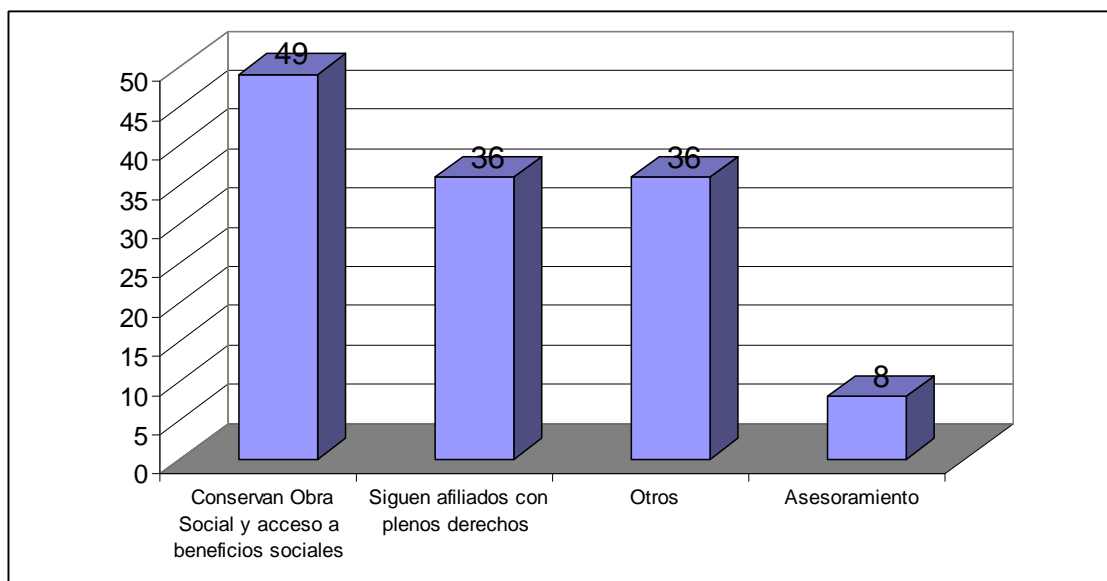
### **La relación actual entre las ERT y el sindicato**

Analizando los datos relevados, podemos observar que existe una correlación entre el apoyo recibido en las ERT por parte de los sindicatos y la actual relación que mantienen con los mismos. El 45% ha respondido que aún mantienen relaciones con su organización gremial, porcentaje que vuelve a ser similar al 43% del rol activo de los delegados y el 44% que señala alguna

variante de apoyo de la estructura gremial. Es bastante transparente que los trabajadores de las ERT mantienen vínculos de algún tipo con aquellos sindicatos que fueron solidarios, apoyaron su lucha y cumplieron su rol como representantes de los trabajadores, y se distanciaron o rompieron con aquellos que no lo hicieron. La actitud posterior de los sindicatos también influye en esto pues, por supuesto, no basta sólo que los trabajadores de las empresas recuperadas aprecien o expresen la voluntad de seguir vinculados a su sindicato, sino que éste los reconozca como trabajadores a pesar de haber perdido su condición de asalariados y pasado a ser asociados a cooperativas.

Con respecto al tipo de relación que se establece entre la ERT y el sindicato, se expresa principalmente a través de la preservación de la obra social. Mientras que este vínculo está representado en el 49% de las ERT; en el 36% de los casos además conservan plenos derechos sindicales. Esto es importante porque los sindicatos les están reconociendo a los miembros de las ERT su pertenencia al gremio y su condición de trabajadores, asumiendo que ser socios de una cooperativa no los convierte en empresarios. Aunque parezca extraña esta postura, ha sido muy común como argumento de los gremios que no apoyaron o se manifestaron abiertamente en contra de la formación de cooperativas en las empresas recuperadas. El motivo en algunos casos puede haber sido el oportunismo y la búsqueda de un pretexto para no acudir en auxilio de sus afiliados, pero en otros se trató de un reflejo frente a la maniobra empresaria de formar falsas cooperativas para precarizar trabajadores, encubrir rebajas de salarios y quita de aportes patronales y cargas sociales. En los sindicatos donde se mantiene la afiliación de los trabajadores de las ERT, además de la obra social, tienen acceso a los beneficios sociales y poseen derechos políticos, lo que los habilita a elegir a sus representantes y a postularse a elecciones para ocupar cargos directivos dentro del sindicato.

Existe también una variedad de respuesta (agrupada como “otros” en el gráfico 27) en el que la relación con la organización gremial aparece como más laxa o menos regular. Este 36% agrupa a ERT que mantienen un diálogo con los dirigentes sindicales, han recibido respaldo a través de garantías de alquiler o el uso de la clínica y otras situaciones similares. Finalmente, el 24% de los casos manifiesta haber recibido, en algún momento, asesoramiento por parte de sus sindicatos.



**Gráfico 27. Tipo de relación con el sindicato (en %).. Base: Muestra ERT que mantienen relación con el sindicato. N: 33. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Particularizando en los sindicatos donde esta relación se muestra como más fuerte, vemos que entre los gráficos, sobre los 9 casos relevados, el 100% mantiene relaciones regulares con el gremio. De los 22 casos que respondieron estar afiliados a la UOM (Unión Obrera Metalúrgica), el 54,5% manifestó tener aún una relación fluida con el gremio, la enorme mayoría pertenecientes a la seccional Quilmes. De las empresas del rubro de la alimentación, de los 5 casos relevados, en 3 de ellos han respondido tener un apoyo activo del STIA (Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación) y en 2 casos manifestaron tener un apoyo calificado por los trabajadores como oportunista. En ninguno de ellos conservaron relación con el sindicato con posterioridad a la recuperación.

Esta breve exposición de la compleja y heterogénea relación entre sindicatos y empresas recuperadas sirve como introducción a una cuestión que es para nosotros fundamental para el análisis del fenómeno. Si bien sólo un 45% de las ERT conserva relación con sus antiguas organizaciones gremiales, la pertenencia de los trabajadores de las recuperadas a un movimiento obrero cada vez más diversificado y segmentado aparece en forma clara. En este sentido, este relevamiento nos permite comprender a las empresas recuperadas como una forma más de la fragmentación del trabajo y la transformación de grandes sectores de los asalariados en otro tipo de trabajadores. En este caso, en el trabajador autogestionado. La relación de este nuevo sujeto obrero con sus organizaciones tradicionales está aun en una etapa de definiciones, que pasan no sólo por los protagonistas de las recuperaciones sino también por los propios sindicatos y su comprensión de esta situación. Estudiar estas experiencias, además de ayudar a comprender esta heterogeneidad y su evolución, nos permitirá entender las diversas posturas asumidas por los actores involucrados. Una lectura, sin embargo, es clara: las empresas recuperadas se han constituido en un ejemplo enriquecedor para los trabajadores que se vean enfrentados a estas situaciones. Para los gremios que han demostrado mayor compromiso con

estas experiencias, el conocimiento acumulado les facilitará la adopción de distintas estrategias de representación y apoyo para los trabajadores, en un mercado de trabajo que ha cambiado estructuralmente a partir de haber sido gravemente afectado por las políticas neoliberales implementadas en nuestro país desde la década del 70.

## Capítulo 8. Seguridad social

Como ya dijimos, más de un 95% de las empresas recuperadas se han conformado como cooperativas de trabajo. La elección de este marco legal implica ciertas ventajas ya que les permite asumir el control de la planta sin asumirse como continuación de la empresa anterior (en caso contrario deberían afrontar las deudas contraídas por el antiguo dueño), algunas reducciones impositivas, la posibilidad de ser reconocidos como una continuidad laboral de la empresa fallida por parte del juez de la quiebra, operar en forma legal en el mercado y ser beneficiario de una eventual expropiación por parte del Estado. Pero, debido a la inexistencia de una ley específica de cooperativas de trabajo surgen ciertos conflictos que dificultan el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

En la actualidad las cooperativas se regulan a partir de la Ley N°20337/73, que tuvo como objetivo reglamentar el creciente movimiento cooperativo y que estuvo pensada para las organizaciones cooperativas en general, es decir, no es una ley que contemple las particularidades de la organización colectiva del trabajo. El acceso a la seguridad social de los trabajadores de las cooperativas de trabajo, entonces, se reglamenta a través de dos resoluciones: la N°183/92 INAC, que establece que es la propia cooperativa de trabajo la que debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados, y la Resolución 784/92 de la ANSES, que determina que como los asociados de las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de la misma deben ser considerados como trabajadores autónomos. Es decir, los trabajadores de las empresas recuperadas que se organizan como cooperativas de trabajo para acceder a los beneficios de la seguridad social deben enmarcarse en el régimen del monotributo. El monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado que unifica en un solo pago mensual las obligaciones impositivas (IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilaciones). A través de la Resolución N°619/99 de la AFIP se permite adherir a este régimen a los socios de cooperativas de trabajo. Sin embargo, con el pago del monotributo los trabajadores (no sólo los de las empresas recuperadas sino todos los que se enmarcan en esta figura tributaria) no tienen acceso a todos los beneficios del sistema único de la seguridad social<sup>26</sup>, al que sí acceden los trabajadores en relación de dependencia.

A través del pago del monotributo, cada trabajador accede sólo a dos de los cinco componentes de la seguridad social: jubilación y obra social. El pago del monotributo tampoco les da acceso al régimen de asignaciones familiares (que contempla las asignaciones por casamiento, nacimiento o adopción, ayuda escolar anual y mensualmente la asignación familiar por hijo) ni al beneficio de la Asignación Universal por Hijo, a la que sólo acceden quienes estén incluidos en el monotributo social. Actualmente está en discusión si se va a permitir el acceso a los monotributistas de las categorías más bajas, pero al momento de la redacción de este informe todavía no han sido incluidos en este beneficio.

---

<sup>26</sup> El Sistema Unificado de la Seguridad Social en Argentina está compuesto por los siguientes subsistemas: el sistema integrado previsional argentino, el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos de trabajo, de prestaciones por desempleos y el sistema nacional de seguros de salud.



Es importante destacar que los trabajadores de las empresas recuperadas vienen reclamando ser incluidos en el cobro de este beneficio.<sup>27</sup>

Con respecto al acceso al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)<sup>28</sup> de los trabajadores de las ERT es importante destacar que en el 85% de las empresas recuperadas encuestadas hay trabajadores jubilados o en edad de jubilarse. Si se tienen en cuenta las razones ya analizadas que llevaron a la recuperación de estas empresas, es de esperar que durante los últimos años bajo la gestión patronal los aportes jubilatorios efectuados fueran nulos o, en muchos casos, realizados bajo categorías inferiores a la que realmente pertenecían los trabajadores. Bajo estas condiciones, a muchos trabajadores no les fueron aportados los porcentajes correspondientes a la totalidad de los años trabajados, y por esto muchos de quienes han alcanzado la edad jubilatoria no cuentan con la cantidad necesaria de años aportados. Por otro lado, una vez conformada la cooperativa no tuvieron más opción que contribuir al régimen de autónomos, con lo que cual perdieron la categoría que tenían como trabajadores en relación de dependencia. Como consecuencia de esto, una vez jubilados la remuneración a percibir será más baja que la que le hubiera correspondido y, por lo general, será la mínima.

Este panorama contribuye a que algunos miembros de ERT con edad de jubilarse o ya jubilados se vean obligados a seguir trabajando. Si bien esta situación puede ocasionar serios problemas, es importante recordar que estos trabajadores de edad avanzada fueron parte del proceso de recuperación y sostuvieron los duros momentos del inicio. También se debe remarcar que estos trabajadores cuentan con una amplia experiencia que no debería dejarse de lado por el simple hecho de alcanzar la edad jubilatoria. De acuerdo a los datos relevados, un 70% de estos trabajadores siguen desempeñando las mismas funciones, en algunos casos trabajando menos horas, y un 22% se dedica a tareas más livianas. No obstante, la existencia de trabajadores jubilados o en edad de jubilarse (sobre todo si el porcentaje existente en una determinada ERT es alto) puede generar algunas dificultades tanto a nivel productivo como legal. Por un lado, un trabajador de edad avanzada no produce al mismo ritmo que uno más joven. En estos casos los trabajadores jóvenes deben trabajar más para compensar el déficit que se genera por la disparidad en los ritmos de producción. Por otro lado, es difícil que los mayores de 65 accedan a alguna cobertura contra accidentes de trabajo, ya que las aseguradoras imponen mayores trabas –sobre todo económicas– para asegurarlos, lo que les impide, en algunos casos, seguir desempeñándose en áreas que impliquen mucho riesgo.

Esto es así porque el vacío legal en el que se ven inmersas las ERT no les permite acceder a la contratación de una ART como lo haría cualquier otra empresa. La ley N°24.557 de Riesgo del Trabajo establece que son los empleadores los que deben contratar el seguro. Ahora bien, como ya dijimos, el vínculo que existe entre los trabajadores socios y la cooperativa es de carácter

---

27 En una Jornada de protesta frente a la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires el 26 de agosto de 2010 (de la que participaron diferentes ERT de CABA junto a otras recuperadas de la Provincia de Buenos Aires y de La Rioja), convocada para reclamar el pago efectivo de las expropiaciones contempladas en la Ley 1529 y por lograr un cupo de Compre al Trabajo Autogestionado, la inclusión en el beneficio de la Asignación Universal por Hijo fue un tema que apareció en los distintos discursos.

<sup>28</sup> El Sistema Integrado Previsional Argentino fue creado en 2008 a partir de la Ley 26.425 donde se establece la unificación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, antiguas AFJP, en un único régimen previsional público financiado a través de un sistema solidario de reparto.



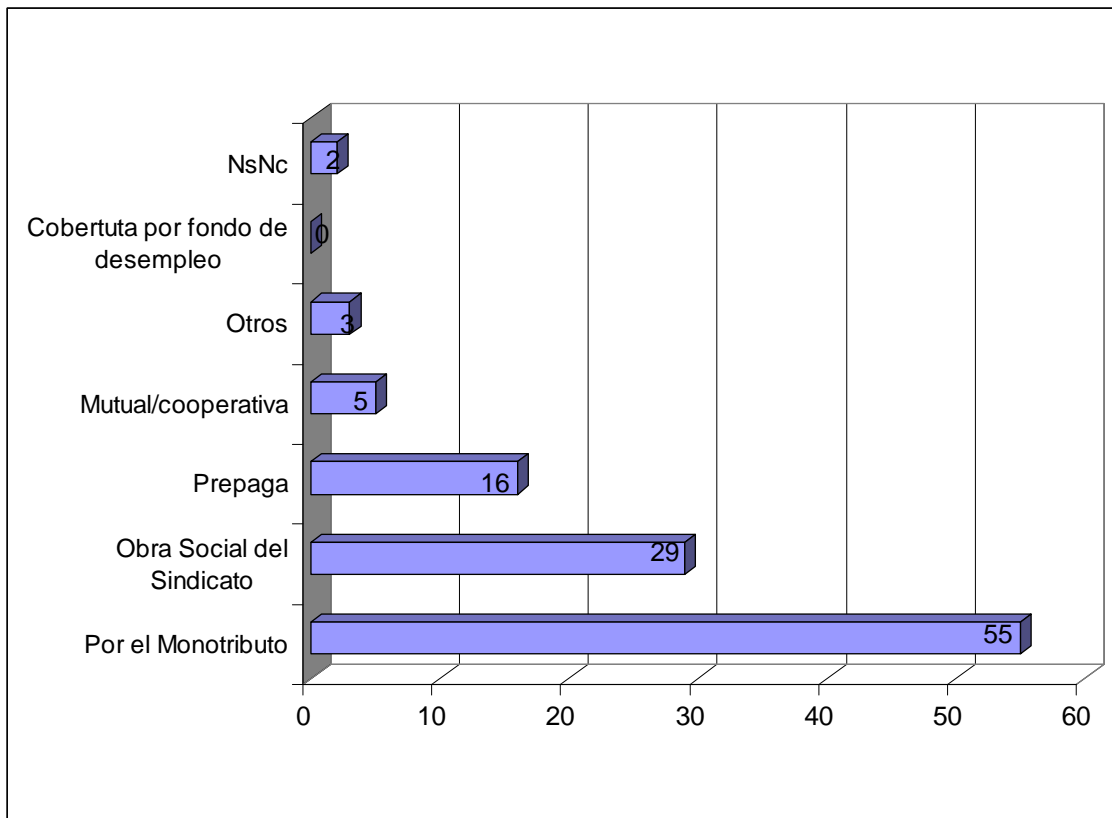
asociativo, por lo que no existe relación de dependencia laboral, la única condición que se necesita para la contratación de una ART. En lo referente a los denominados *riesgos de trabajo* tanto los trabajadores mismos como las ERT en cuanto unidades productivas se ven perjudicados y quedan en clara desventaja frente los asalariados y las empresas capitalistas tradicionales. En principio, el Sistema de Riesgos de Trabajo sólo protege a los trabajadores en relación de dependencia. Los trabajadores “autónomos” sólo pueden acceder a algún tipo de seguro por su propia cuenta. Si la ERT, en tanto colectivo autogestionado, toma la decisión de asegurar a cada uno de sus trabajadores, la única opción que tiene es recurrir a la contratación de algún tipo de seguros contra accidentes personales, los cuales implican costos más elevados y menos beneficios para la unidad productiva que los que ofrece una ART. Si bien el Sistema de Riesgos de Trabajo desde sus inicios se ha demostrado ineficiente<sup>29</sup>, en tanto que no ha logrado los resultados esperados para reducir los accidentes y enfermedades laborales, aún así le reporta a los empleadores ciertos beneficios que las ERT no pueden obtener. El más significativo de estos beneficios, y que acarrea serios problemas para las empresas recuperadas, es el de los salarios caídos. Los empleadores que tienen trabajadores asegurados por una ART pueden contratar un reemplazo a costa de la aseguradora cuando uno de esos trabajadores debe ausentarse a causa de una enfermedad profesional o un accidente laboral, mientras éste sigue percibiendo su salario. En cambio en las ERT, cuando un trabajador debe abandonar su puesto por razones de salud, como los seguros personales no incluyen la cobertura de salarios caídos, el resto de los trabajadores debe redistribuir el trabajo para evitar una baja en la productividad, reducir el retiro del conjunto o bien usar parte de sus excedentes para poder contratar temporariamente a un sustituto hasta que el trabajador enfermo o accidentado puede reincorporarse.

La incorporación de los trabajadores autónomos a este sistema está mencionada en la Ley de Riesgo de Trabajo pero todavía no está reglamentada, lo que agrega confusión y genera un vacío aún mayor respecto de la formas de inclusión de las cooperativas de trabajo en general, y de las empresas recuperadas en particular, dentro de este componente del sistema de seguridad social.

Finalmente, el otro componente de la seguridad social al que acceden a través del monotributo es al sistema nacional de seguros de salud (cobertura médica). Es importante destacar que un 29% de las empresas relevadas tienen acceso a la cobertura médica a través de las obras sociales sindicales, conservando los mismos derechos en la cobertura que los que tenían cuando estaban bajo patrón.

---

<sup>29</sup> “El diagnóstico sobre la eficiencia de la prevención de los riesgos del trabajo, sólo puede evaluarse a través de la relación del índice de siniestralidad con el funcionamiento del sistema. [...] Por ejemplo, en el año 2002, se registraron un total de 344.045 siniestros, mientras que en el 2007, último período publicado, se verificaron 680.871, esto significó un incremento del 97% de los casos, en el período indicado. Sin embargo, el total de trabajadores asegurados para el mismo período ascendió a sólo el 62%, ya que en el año 2002 existían 4.472.059, mientras que en el 2007 llegaban a 7.248.484” (Schick, Horacio: Riesgos del Trabajo, Temas fundamentales. Buenos Aires, David Grinberg Libros Jurídicos, 2009)



**Gráfico 28. Tipo de cobertura médica (en %).. Base: Muestra ERT que cuentan con cobertura médica. N: 62. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Por otro lado, el tipo de cobertura a la que se accede a través del monotributo es el denominado PMO (Programa Médico Obligatorio), el cual se reduce a unas mínimas prestaciones básicas, razón por la cual se ven obligados a abonar una suma adicional para acceder a los servicios médicos no incluidos en él. El pago del monotributo sólo le da cobertura al titular y para incluir al grupo familiar se debe abonar un recargo por cada integrante de la familia al que se quiera dar cobertura.

## Capítulo 9. El Estado y las ERT.

Un apartado sobre la acción del Estado frente a las empresas recuperadas se enfrenta al problema de definir qué aspectos tener en cuenta para juzgar o evaluar su incidencia. De alguna manera, la participación, acción, omisión u hostilidad del Estado, en sus diferentes aspectos, ha atravesado todas las secciones de este informe. La política pública o la falta de ella inciden en la mayoría de los problemas que hemos ido analizando, así como la existencia o no de determinadas herramientas legales podrían simplificar o complicar aún más los procesos.

Particularmente, algunos aspectos ya analizados implican decisivamente la intervención estatal: el marco legal, con la sanción o no de leyes de expropiación, con las dificultades jurídicas no resueltas en forma favorable a las ERT, remite al comportamiento de jueces y legisladores, representantes de dos de los tres poderes del Estado. Las cuestiones relativas a la seguridad social, la asistencia técnica o la incidencia de las políticas macroeconómicas, centralmente, hablan claramente de lo que la agenda político-económica determinada desde las esferas gubernamentales puede decidir sobre las ERT, influyendo incluso sobre su misma posibilidad de existencia.

En nuestro informe sobre el relevamiento de 2004, nos referíamos críticamente a la acción estatal hacia las ERT, señalando la casi total ausencia de una política de respaldo a estos trabajadores y sus empresas, más allá de ocasionales y parciales esfuerzos. Lo más notorio en aquel momento era la dispersión de las agencias de política pública hacia las empresas recuperadas, la incoherencia entre sí y la llamativa inexistencia del sector en la consideración de los conductores de la política económica. También la incapacidad de la burocracia estatal para hacer encajar a las ERT en sus rígidos moldes de procedimientos, frustrando así en ocasiones acuerdos y decisiones tomadas en niveles superiores.

El panorama de aquellos años, apenas iniciada la recuperación económica e institucional del país pos-2001, era de marcada confusión en cuanto a la política estatal hacia las ERT, caracterizadas más por la inacción que por la existencia de políticas consistentes. La creación de algunos programas de apoyo y financiamiento a través de líneas de subsidios de bajos montos, tanto a nivel nacional como provincial, era la principal iniciativa, la que se conjugaba mal con la hostilidad que a veces demostraban jueces o incluso funcionarios de menor rango. Algunos episodios represivos jalonaban la época<sup>30</sup>, aunque en menor grado que en los años precedentes.

La situación en 2010 sigue conteniendo, en distinto grado, estas características heterogéneas y a veces confusas. El Estado nacional atiende en forma dispersa y frecuentemente contradictoria las necesidades de las ERT. Los estados provinciales siguen sin destacarse en la temática y en la Ciudad de Buenos Aires se vive un importante retroceso con el gobierno de Mauricio Macri, que al asumir en 2007 liquidó los equipos especializados que se estaban formando para la atención de las empresas recuperadas y eliminó las líneas de subsidios que eran las más importantes que existían en el país, no sólo en cuanto a montos sino también a calidad de la intervención.

---

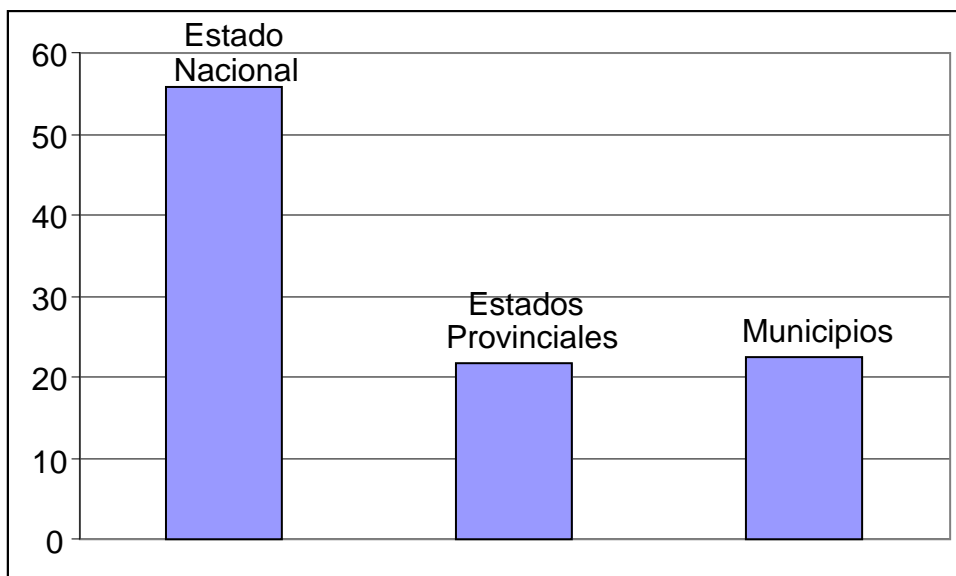
<sup>30</sup> En 2004, los momentos más graves en cuanto a represión directa se dieron en Gatic Pigüé, en el sur de la provincia de Buenos Aires, actual cooperativa Textiles Pigüé, y la Farmacia Franco-Inglesa, en la capital, que no logró ser recuperada.

Frente a eso, sin embargo, la entrega de subsidios a ERT por parte del gobierno nacional empezó a crecer. Tanto el Ministerio de Trabajo como el de Desarrollo Social, como el propio INAES (que había tenido una intervención marginal hasta mitad de la década, a pesar de ser la autoridad de aplicación de las cooperativas), desarrollaron una política más activa que les dio mayor importancia proporcional ante la desaparición del GCBA como un actor relevante para las cooperativas del distrito, aumentando paralelamente su presencia en el resto del país.

En este sentido, el 85% de las ERT encuestadas manifestó haber recibido algún tipo de ayuda estatal. Sin embargo, no se desprende de este alto nivel de reconocimiento de apoyo público que se lo perciba, desde los trabajadores, como una política coherente de promoción del sector, pues la pregunta remite a “algún tipo” de ayuda estatal, cualquiera sea éste, incluyendo tanto aquellos aportes estatales que pudieron haber sido significativos para la actividad de la empresa como los que cumplieron un papel marginal en el sostenimiento de la actividad productiva.

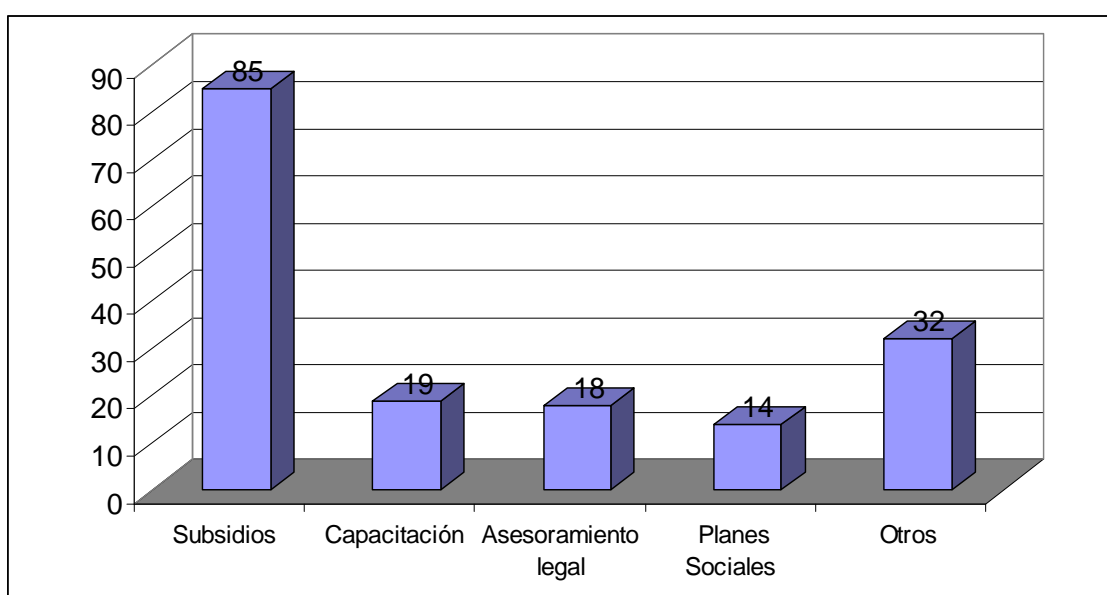
Generalmente, al pensar en la acción del Estado, las respuestas de los trabajadores consultados tiene en cuenta dos aspectos principales: el apoyo recibido en el momento del conflicto y la ayuda posterior, especialmente bajo la forma de subsidios. En ambos terrenos, la intervención pública o gubernamental aparece dispersa, repartida entre los diferentes niveles de la administración (nacional, provincial, municipal) e incluso desde organismos públicos con relativa autonomía como las universidades. Como habíamos visto en el apartado destinado al contexto de surgimiento y conflicto de origen de las ERT, el apoyo recibido desde los diferentes niveles de la administración del Estado aparece en menor grado que la solidaridad social, gremial y política que acompañó y acompaña a la mayoría de las ERT.

Pero es en la etapa posterior al surgimiento donde la acción del Estado es más palpable y pasible de ser evaluada en relación a la existencia o no de una política pública de sostenimiento y promoción de las empresas autogestionadas. En 2004, con la crisis de 2001 aun reciente y bajo el impacto generado en la opinión pública y en la movilización social por la visibilización de la lucha de los trabajadores de las ERT, recién podíamos observar el comienzo de una política de subsidios a través del Ministerio de Trabajo, mediante el Programa Trabajo Autogestionado, y se notaba una importancia relativa, teniendo en cuenta que se trataba de sólo el 15% de las ERT del país, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El panorama actual nos muestra una preponderancia importante del Estado Nacional, y un apoyo menor de los municipios y las provincias. En este último caso, además, se cuentan las intervenciones del GCBA que, como ya hemos mencionado, cesaron casi por completo en diciembre de 2007, pues el dato se refiere a los organismos que brindaron algún tipo de apoyo en cualquier momento de la existencia de la ERT. Excluyendo al GCBA pre-Macri, los apoyos de gobiernos provinciales se limitan a algunos casos de la provincia de Buenos Aires y a las provincias de Tierra del Fuego y Chubut, entre las ERT de la muestra. Este dato indica que en la actualidad, el grueso del apoyo estatal a las ERT proviene del gobierno nacional y en menor medida de los municipios. No tenemos información sobre esta cuestión de la provincia de Santa Fe, donde se da la tercer mayor concentración de empresas recuperadas.



**Gráfico 29. Apoyos por parte del Estado por nivel de la administración (en %).**  
**Base: Muestra ERT que han recibido ayuda del Estado en cualquier nivel. N: 72.**  
**Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Si desglosamos a qué estamos denominando apoyos públicos, o en qué acciones podemos diferenciar esta política pública hacia las ERT, encontramos la preponderancia absoluta de los subsidios. El 85% declaró haber recibido algún tipo de subsidios, y sólo el 19% de las acciones de apoyo a las ERT se dedicó a actividades de capacitación, un 18% a asesoramiento legal y un 14% se dio en planes sociales, por lo general en los momentos más críticos de la ocupación y el comienzo de la actividad productiva. Un no despreciable 32% se dispersó en otro tipo de acciones heterogéneas, entre las que encontramos apoyo político, contactos con clientes, entrega de bolsones de comida, apoyo en los primeros momentos con donaciones, etc., la mayoría desde los niveles municipales o provinciales.



**Gráfico 30. Tipo de apoyo recibido por parte del Estado (en %).. Base: Muestra ERT que han recibido ayuda del Estado en cualquier nivel. N: 72. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

En relación con 2004, donde sólo el 46% había recibido subsidios y el 34% los estaba empezando a tramitar, se observa una gran ampliación y diversificación de estos apoyos que las ERT pueden aspirar a recibir por parte del Estado. La dispersión organizativa y administrativa de estos aportes públicos queda clara en el cuadro siguiente.

<b>Organismos que otorgaron subsidios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Ministerio de Trabajo	37	39%
INAES	17	18%
Ministerio de Desarrollo Social	12	13%
GCBA	11	12%
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	4	4%
Municipalidades	3	3%
Otros	8	9%
ns/nc	2	2%
<b>Total</b>	<b>94</b>	

**Cuadro 7. Subsidios otorgados a las ERT. Base: Muestra ERT que recibieron subsidios. N:61.**

El Ministerio de Trabajo representa el mayor porcentaje de estos subsidios, administrado por el Programa Trabajo Autogestionado, y en un nivel algo inferior aparecen el INAES y el Ministerio de Desarrollo Social. Llamativamente, casi 3 años después de que el GCBA dejó de apoyar a las ERT, todavía aparece como un actor importante en el otorgamiento de financiamiento para las recuperadas.

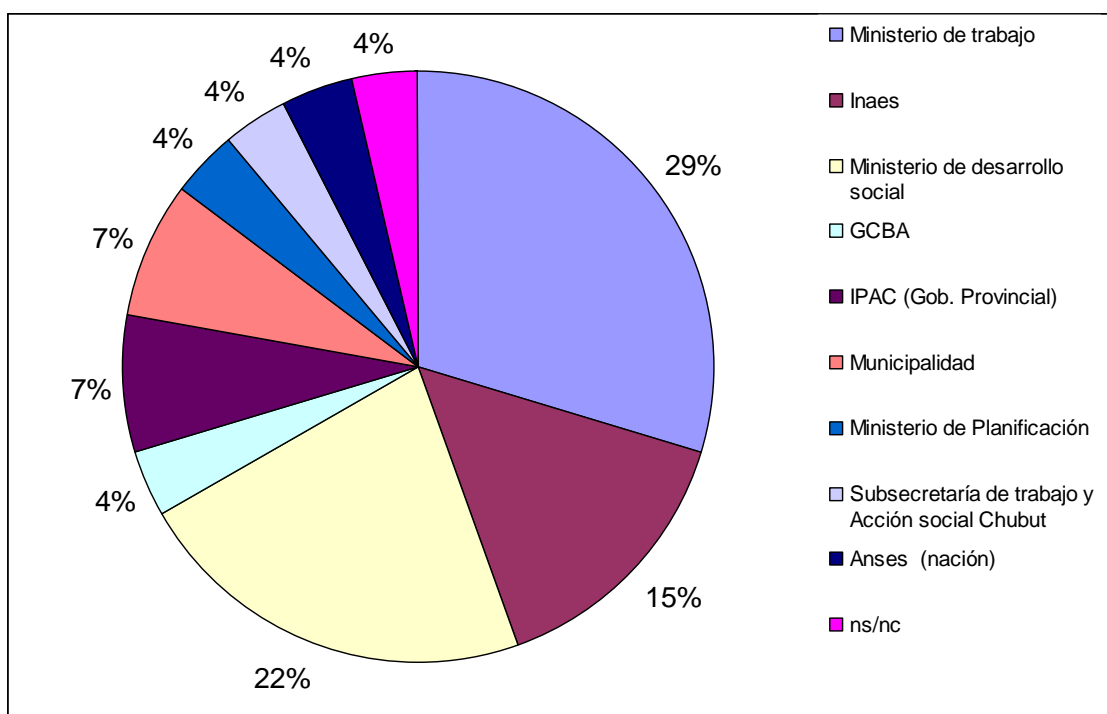
Lo que queda claro con esta información es que esta dispersión de los subsidios estatales refleja aún el cuadro que señalábamos en el relevamiento de 2004: una política de apoyos circunstanciales y fragmentarios que pareciera estar afincada en cada organismo en particular, sin coherencia de acción entre ellos. En otras palabras, ausencia de política unificada. A su vez, esta política disgregada no pareciera desarrollarse con un parámetro de acción común sino dependiendo de las intenciones y espacios ocasionales que existieran en cada ministerio u organismo y, por lo general, son los propios trabajadores y sus organizaciones o representantes quienes deben presionar y hasta buscar en los recovecos de la administración la posibilidad de acceder a estos subsidios.

Otro gran problema que refleja esta acción fragmentaria es que el mismo Estado se encuentra limitado para dar un apoyo más consistente a las ERT por las restricciones que el precario estatuto legal del trabajo autogestionado presenta. Las numerosas líneas de subsidios, créditos, beneficios y asesoramiento destinados a las PYMES no llegan por lo general a las empresas recuperadas por no poder superar los escollos administrativos que se requieren. Estos escollos, por otra parte, son generados por la acción del propio Estado, que no parece tener hasta el momento la intención de avanzar

en esta dirección, en una suerte de problema del huevo y la gallina: no es posible dar a las ERT los beneficios que se dan a otros sectores de la economía porque no cumplen con las pautas legales, pero no pueden cumplir con esos requisitos porque no se contempla su situación particular ni se toman acciones para corregir la precariedad jurídica en que se encuentran. Las recuperadas no pueden acceder a los créditos que sí benefician a empresas tradicionales y los subsidios que se le otorgan suelen ser de montos que a veces están casi en el nivel de las microfinanzas, reforzándose así la espiral de dificultades productivas y laborales que están en su mismo origen y fuera de la responsabilidad de sus integrantes, en abierto contraste con los importantes subsidios que muchas grandes empresas reciben. De esta forma, gran cantidad de ERT son condenadas por acción u omisión a mantenerse en un umbral de subsistencia. El origen de esta falta de presencia de las empresas recuperadas a nivel de la política económica es, entre otras cosas, la matriz de pensamiento, formada en algunos medios académicos, que considera a las ERT un problema de política social, sin relación con la política económica. De esta forma, no pueden entrar a ninguno de los planes de promoción para PYMES u otro tipo de empresa, y al ser tomadas como conflictos laborales o sociales, sin ver su dimensión como unidades económicas y productivas, se ven confinadas al campo, real o imaginario, de la “economía social”. De esta manera, los organismos que las atienden no tienen como objeto el fortalecimiento del sector autogestionado en tanto sector de la economía, sino a solucionar o paliar el problema de la falta de trabajo (MTEySS), a morigerar las consecuencias sociales de la desocupación que los lleva a la recuperación (el Ministerio de Desarrollo Social) o a sostenerlas en tanto cooperativas (INAES).

Reforzando esa idea volvemos a remarcar lo mencionado en el capítulo 4, donde queda claro que el grueso de las ERT que hizo inversiones en compra o mejoramiento de maquinarias e instalaciones lo hizo al margen de la recepción de subsidios o, en un 20%, combinando subsidios con inversión propia, demostrando que a pesar de haber alcanzado a más del 85% de las ERT, la obtención de subsidios estatales está bien lejos de ser su principal sostén. Sin embargo, una política más consistente e integral ayudaría a consolidar a las empresas autogestionadas y haría más sencillos algunos de los enormes desafíos que los trabajadores vienen resolviendo por sí solos.

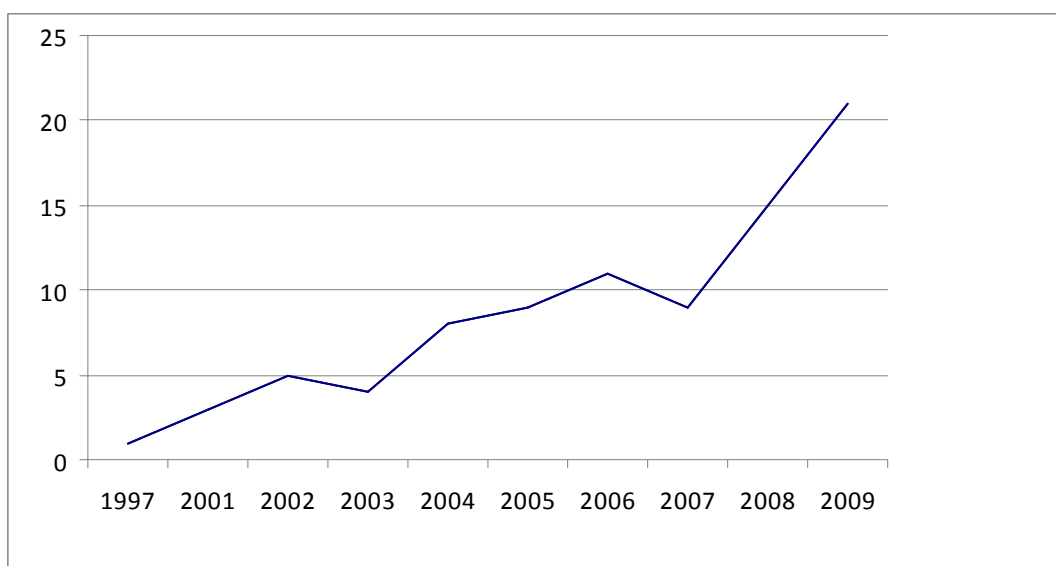
Si vemos los subsidios que estaban tramitando los trabajadores al momento de ser encuestados, vemos que la tendencia sigue siendo la misma: el Ministerio de Trabajo sigue siendo el principal vehículo de tramitación de financiamiento, seguido por el Ministerio de Desarrollo Social y el INAES. Aparecen luego una serie de otros organismos en menores proporciones.



**Gráfico 31. Subsidios en trámite según organismo (en %). Base: Muestra ERT que respondieron tener subsidios en trámite. N: 27**

Este panorama actual es coherente con la evolución del otorgamiento de subsidios a lo largo del tiempo, donde se observa un crecimiento importante de la atención estatal hacia las recuperadas, con las particularidades ya descritas. Si en los años anteriores a la crisis de 2001 sólo se observan casos muy aislados de beneficios hacia las empresas recuperadas, podemos ver un crecimiento importante a partir de 2004 (correspondiente con el surgimiento del Programa Trabajo Autogestionado del MTEySS) y 2005 (con la primera convocatoria de subsidios del GCBA). La decisión del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de discontinuar su política de apoyo a las empresas recuperadas explica el descenso que se observa en 2007, con un fuerte repunte los años siguientes, apuntalado fuertemente por organismos nacionales (MTEySS, MDS, INAES) en forma más importante que en años anteriores.





**Gráfico 32. Evolución de los subsidios del Estado período 1997-2009 (en Base: Muestra ERT que recibieron subsidios. N:61.**

A pesar de este crecimiento en los últimos dos años de los subsidios del Estado Nacional, las características del financiamiento continúan el patrón anterior, por lo que una mayor coordinación entre los organismos y aun a su interior potenciaría este crecimiento, además de las consideraciones ya hechas sobre la concepción con se dan los recursos. Por otra parte, está claro que la formulación de una agenda pública que fortalezca a las ERT no puede reducirse a financiamiento, sino que tendría que constar de una serie de medidas coordinadas que tiendan a fortalecerlas y consolidarlas apuntando a la calidad del trabajo, la producción y los mecanismos autogestionarios que son su principal característica, incluyendo aquí, como parte necesaria, avanzar contra la precariedad jurídica y asegurar los derechos laborales de los trabajadores autogestionados. En este sentido, entendemos que proyectos como la reforma de la Ley de Quiebras resultarían incompletos si no son acompañados por un conjunto de políticas coordinadas hacia el sector. De otra manera, si bien facilitarían el camino hacia la formación de cooperativas de trabajadores en una gran cantidad de empresas quebradas, sólo contribuirían a masificar el conjunto de problemas señalados en torno al sostenimiento de la producción, la comercialización y las fuentes de trabajo que los trabajadores de las empresas autogestionadas vienen atravesando.

## Capítulo 10. Organización y solidaridad

### Los movimientos u organizaciones de ERT

Las dificultades de la acción sindical en los conflictos que llevaron a la formación de ERT, que desarrollamos en el capítulo 7, y la aun mayor falta de respuesta de estas organizaciones frente a la producción en forma autogestionada, impulsaron a los trabajadores de las empresas recuperadas a organizarse en torno a sus problemas comunes, a buscar la solidaridad de otros trabajadores y movimientos sociales y a plantear una agenda propia de reivindicaciones y propuestas. Esta necesidad de agrupación tuvo su primera manifestación en la formación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) en 2002. En la actualidad, encontramos un panorama fragmentario, donde varias organizaciones congregan a ERT, tanto bajo la forma de estructuras que pretenden tener un alcance nacional como a través de organizaciones regionales o por ramas productivas, varias de las cuales, además, se entrecruzan.

A pesar de estas divisiones, una amplia mayoría, el 78%, siguen referenciándose en alguno de los movimientos y sólo un 22% no se siente reflejado en ninguno de ellos. Estos datos son muy similares a los de 2004 donde un 76,3% se vinculaba con alguna organización.

Como se puede ver en el gráfico 33, la cantidad de organizaciones se ha incrementado desde 2004. En aquel momento, los dos nucleamientos que aglutinaban a la mayor parte de las empresas recuperadas, el MNER y el MNFRT (una fractura del anterior producida en 2003 y encabezado por el abogado Luis Caro) se repartían en partes prácticamente iguales la adscripción de las ERT. En los años siguientes, el MNER se fragmentó y dio origen a otras organizaciones, algunas de las cuales se reconfiguraron integrando a otros emprendimientos de trabajadores autogestionados y cooperativas de trabajo. En 2006 se formó la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), cuya base más fuerte se encuentra en las ERT del interior y agrupa a otras cooperativas de trabajadores que no son propiamente recuperadas. Aunque existe desde 2003, la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) tiene más presencia en los últimos años y nuclea a algunas ERT y a un número mucho mayor de otros emprendimientos autogestionarios. A diferencia del resto de los agrupamientos, se plantea como una organización sindical de trabajadores autogestionados referenciada en la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). La FERYCOOTRA (Federación de Empresas Recuperadas y Cooperativas de Trabajo) reúne a muchas de las ERT que se organizaron alrededor de la UOM Quilmes y en algún momento se plantearon como la regional Provincia de Buenos Aires del MNER. También, con el asesoramiento de la Universidad de Quilmes, la mayoría de las empresas que hoy forman FERYCOOTRA se congregaron en el Consorcio Productivo del Sur<sup>31</sup>.

A su vez, encontramos algunas ERT que se referencian en otras organizaciones que no son propiamente de empresas recuperadas, como la Federación de Cooperativas de Trabajo de la provincia de Buenos

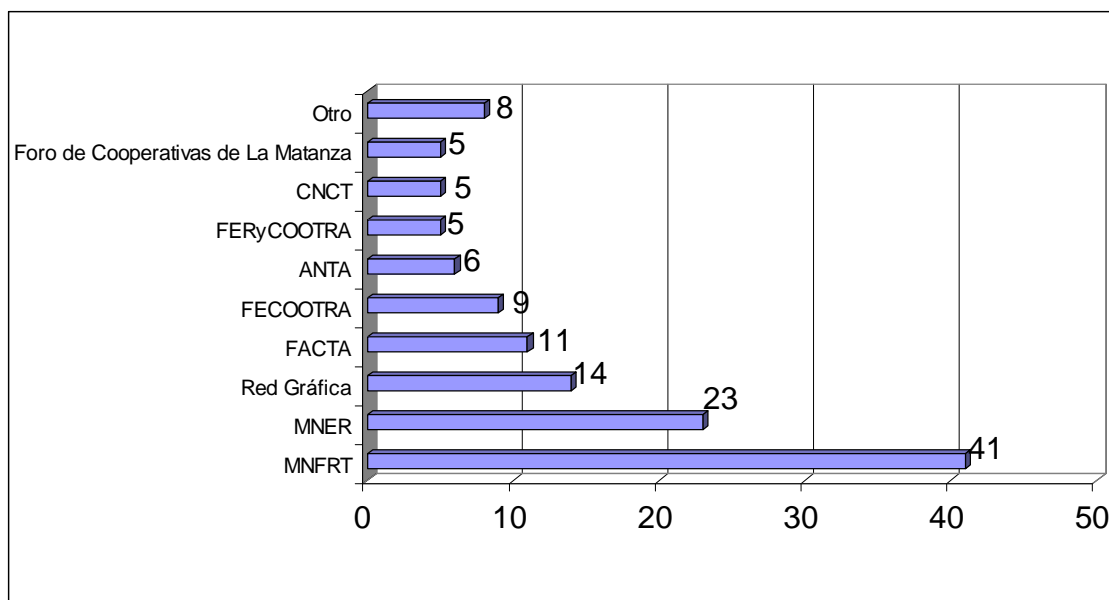
---

<sup>31</sup> FERYCOOTRA surge como un instrumento político que reúne a las distintas ERT que conforman el Consorcio Productivo y Social del Sur con otras empresas recuperadas y cooperativas de trabajo (Revista Nudos N°16 – diciembre 2007).

Aires(FECOOTRA), en la cual la razón de ser de la pertenencia no pasa por la condición de recuperada sino por la de cooperativa de trabajo. La Red Gráfica Cooperativa, que ya hemos mencionado, es una agrupamiento de cooperativas del rubro gráfico relacionadas no como organización política o gremial sino buscando la complementariedad económica. La Red, que representa el 14% de la muestra, tiene como objetivo lograr la integración económica entre sus distintos miembros intentando ampliar la capacidad productiva, tanto a través de las compras de insumos o adquisición de servicios, como en la comercialización y producción de manera conjunta. A su vez promueve entre las empresas asociadas diferentes modos de integración productiva o de implementación de programas de mejoras y aplicación de herramientas de gestión empresarial.

También encontramos organizaciones de tipo regional, entre las que, además de la ya mencionada FERyCOOTRA, están la Mesa de Empresas de Recuperadas de Mendoza, que también se constituyó como regional de FACTA, y el Foro de Cooperativas de La Matanza, donde hay cooperativas que al mismo tiempo forman parte de otros grupos, como el MNFRT. El Foro de La Matanza se organiza en 2007 y vincula a las ERT de esa localidad con el municipio y el IMDES (Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Social). A través de esta organización se busca dar soluciones en forma conjunta a los problemas legales (leyes de expropiación y títulos de propiedad) o de financiamiento.

Además de los mencionados, mientras se estaba realizando este relevamiento se formó otro grupo con algunas ERT de la CABA, la Unión Productiva de Empresas Autogestionadas (UPEA).



**Gráfico 33. Participación en movimiento u organización de ERT (en %). Base: Empresas que pertenecen o pertenecieron a movimientos de ERT. N: 65. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Si bien los datos del gráfico muestran que el MNFRT (41%) y el MNER (23%) siguen apareciendo como los movimientos más representativos, hay que tener en cuenta que FACTA tiene su mayor cantidad de ERT en las provincias del interior, al igual que ANTA, por lo que se encuentran subrepresentadas en

nuestros números. Por otra parte, y teniendo en cuenta los porcentajes de estas organizaciones más recientes que antes eran parte del MNER (como FACTA, 11%, y FERyCOOTRA, 5%) podemos ver que sumados alcanzan un número mucho más cercano a la relación que había en el 2004, donde un 34% de los trabajadores de las ERT afirmaba pertenecer a cada uno de estos movimientos.

Otro dato de importancia al analizar la vinculación de las empresas recuperadas con sus organizaciones es tener en cuenta cómo caracterizan esta relación. En 2004 el 64% de las empresas que se vinculaban con algún movimiento la describían como intensa, y no existían diferencias significativas entre los dos movimientos mayoritarios. En la actualidad, en cambio, el 63% de aquellas ERT que adscriben al MNFRT califican su relación como intensa, mientras que sólo un 47% de las vinculadas al MNER lo hacen de esa forma. En relación con las nuevas organizaciones más de un 40% de las ERT describió como intensa su relación, llegando al 100% en el caso de las vinculadas a FERyCOOTRA.

Finalmente, es importante destacar que este crecimiento en el número de las organizaciones no implica necesariamente una total dispersión de las empresas recuperadas ya que, como vimos en el caso de los grupos regionales o la Red Gráfica, algunos de estos nuevos alineamientos están relacionados. El caso más claro es en la formación de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNTC), una entidad de tercer grado a la que adscriben gran parte de los grupos mencionados, entre los que encontramos a FACTA, FECOOTRA, ANTA, FERyCOOTRA y la Red Gráfica Cooperativa, junto con un importante número de Federaciones de Cooperativas de Trabajo de todo el país. En este caso, es importante ver cómo las empresas recuperadas empiezan a verse como un fenómeno cuya definición no pasa ya exclusivamente por el hecho de las condiciones de surgimiento, sino por las de su funcionamiento efectivo, donde se encuentran con problemas comunes con otras formas de trabajo autogestionado. A pesar de que su número es menor con respecto al resto de las cooperativas de trabajo, su peso cualitativo, especialmente a través de FACTA, le da una impronta a la CNTC que va más allá de la clásica identificación de este tipo de instituciones como parte del movimiento cooperativo tradicional.

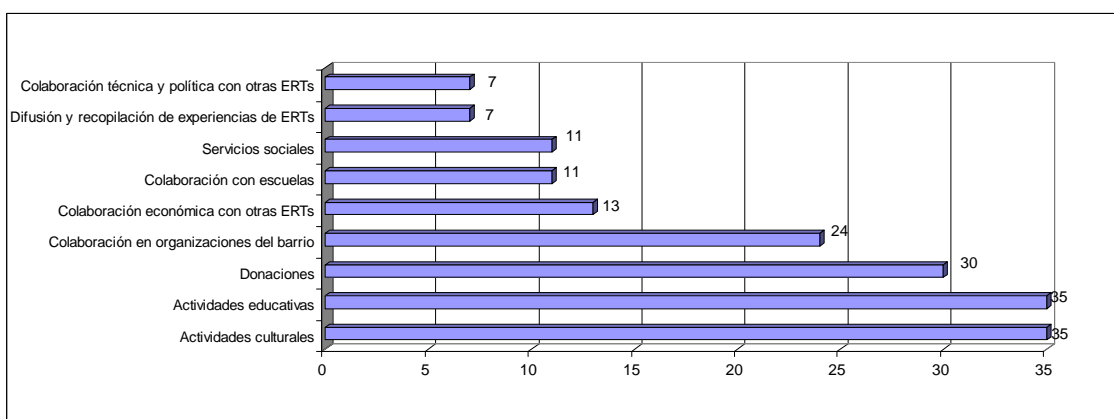
Por otra parte, es significativo que para muchos trabajadores vincularse a una de estas organizaciones no inhabilita la participación en otras (a excepción de los que se vinculan con el MNFRT), por lo que varias ERT afirman estar vinculadas a más de una organización. Esto da indicios de que para gran parte de los trabajadores estas divisiones no son fundamentales ni los ponen en campos antagónicos. A pesar de sus diferencias, la identidad primaria que los llevó a agruparse, la de trabajadores de empresas recuperadas y, con más amplitud, autogestionadas, está por encima de las líneas divisorias y los hace confluir en distintos ámbitos. Un ejemplo de esto es el intento de construir una coordinadora que agrupe a las distintas organizaciones y a las ERT que no se incluyen en ninguna bajo el paraguas de ciertas reivindicaciones comunes, sin por eso perder la identidad de cada organización. Este intento, llamado CONTA (Coordinadora Nacional de Trabajadores Autogestionados) fue impulsado por el MNER y ANTA, aunque por el momento parece haber entrado en un período de estancamiento.

## Vinculaciones económicas con otras empresas recuperadas

Un dato importante a destacar, que ya vimos en el capítulo 4, es el incremento en las relaciones económicas entre las empresas recuperadas. En el anterior relevamiento el intercambio económico era prácticamente nulo, sólo un 1,10% tenía a otras empresas recuperadas entre sus proveedores y 1,50% entre sus clientes. En la actualidad, en cambio, un 36% de la muestra tiene algún tipo de vínculo económico con otra ERT. El 90% de estas vinculaciones son comerciales, compra o venta de productos, producción en conjunto y en menor medida, un 10%, corresponde a operaciones de apoyo financiero a través de préstamos sin intereses al interior de cada movimiento. Dentro de estas relaciones de tipo económico entre recuperadas, un tercio corresponde a las cooperativas agrupadas en la Red Gráfica. En cambio, en los otros rubros los casos son aislados y no responden a ninguna política común sino a intercambios ocasionales. Entre las metalúrgicas, por ejemplo, sólo el 13% mantiene esta clase de vínculos. Si bien sabemos que las diferencias productivas y de infraestructura entre las ERT son significativas y que probablemente las interrelaciones posibles no sean tantas, estos datos permiten pensar que si otras empresas decidieran nuclearse sectorialmente su volumen de intercambio podría incrementarse, favoreciendo el desarrollo del conjunto.

## La solidaridad

Como ya se analizó anteriormente, los trabajadores de las empresas recuperadas contaron con una amplia movilización de solidaridad, en muchos casos decisiva para sortear los difíciles momentos de la recuperación y puesta en producción de la empresa. Este apoyo generó un saludable retorno en servicios y actitudes solidarias hacia la comunidad. El 57% de las empresas relevadas manifestó realizar algún tipo de actividad solidaria o cultural. Como se puede ver en el siguiente gráfico estas actividades son de lo más variadas y van desde la colaboración con donaciones hasta la realización de pasantías laborales y la apertura de espacios en las instalaciones de la empresa destinada a actividades culturales y educativas. Es importante destacar que entre las actividades de cooperación también se incluye la solidaridad con otras ERT.



**Gráfico 34. Realización de actividades solidarias o culturales (en %).. Base: Muestra ERT que realizan actividades solidarias o culturales. N: 47. Nota: Respuestas múltiples, total más de 100%.**

Poco más del 60% de las ERT realizan acciones solidarias que no implican ceder un espacio de forma permanente como, por ejemplo, la donación de mercadería o la recaudación de fondos para comedores, sociedades de fomento, iglesias, escuelas u otras ERT que recién están empezando, compra de bonos solidarios, colaboración en la realización de eventos específicos como el día del niño, apadrinamiento de escuelas o mantenimiento de plazas y baldíos. Para realizarlas los trabajadores de las ERT trabajan conjuntamente con los vecinos y miembros de otras ERT. Además, un 39% han optado además por realizar actividades que implica ceder espacio de forma permanente dentro de las instalaciones, como la apertura de centros culturales, radios, distintos tipos de espacios educativos (apoyo escolar, jardín de infantes, escuelas primarias y secundarias), centros de documentación<sup>32</sup> o el desarrollo de pasantías laborales en la empresa. Todas estas actividades implican la relación permanente con otras organizaciones e instituciones. Además de trabajadores y vecinos las ERT que abren sus puertas a la comunidad se vinculan también con universidades (27,7%) y reciben la colaboración de personas que caracterizan como allegadas a la cooperativa (33,3%), entre otros. Dentro de este tipo de actividades, cobró gran importancia la apertura de bachilleratos para jóvenes y adultos desde la perspectiva de la educación popular. Esta es una experiencia inédita por su función socioeducativa y se lleva adelante en casi todos los casos junto con la Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares (CEIP).

Estas acciones contrastan fuertemente con la lógica empresarial tradicional, al estar o parecer fuera de todo desarrollo productivo o de negocios. En ese sentido, es importante aclarar que no tienen relación alguna con la llamada "responsabilidad social empresarial", pues su naturaleza es absolutamente diferente: las iniciativas no son complementarias de la estrategia de mercado, sino de la estrategia política que algunas recuperadas se dieron para construir legitimidad social y apoyo comunitario, con notable éxito. Se trata también de acciones de reciprocidad en el marco de la lucha social que llevó a la autogestión. Por último, al darle visibilidad al sentido social de la recuperación de empresas por sus trabajadores, contribuyen a la construcción de otro concepto de viabilidad productiva.

Desde este punto de vista, es importante la asociación profundamente política que las ERT que realizan estas actividades se dan con otras organizaciones o instituciones, entre las que podemos destacar la CEIP, grupos culturales, sindicatos como la Federación Gráfica Bonaerense y las Universidades públicas. Esta relación, a pesar de esta característica, no parece ser patrimonio exclusivo de alguna de las organizaciones, a pesar de reconocer como antecedente más importante a la fábrica IMPA, referente histórico del MNER. El 52,3% de las empresas recuperadas que están vinculadas al MNFRT y el 14% de las vinculadas a FERyCOOTRA realizan actividades solidarias que no implican la apertura de espacios en la fábrica, junto con los vecinos y con otros

---

<sup>32</sup> El Centro de Documentación de Empresas Recuperadas del Programa Facultad Abierta comenzó sus actividades en la cooperativa Chilavert en 2004. Actualmente se están empezando a formar espacios similares en IMPA y la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza.

trabajadores de otras ERT. De las vinculadas al MNER, FACTA y ANTA, el 43%, 18% y 12% respectivamente, junto con otras organizaciones, abren espacios de la empresa para este tipo de actividades. De todas formas, es importante destacar que la realización de acciones solidarias no depende de estar o no vinculadas a un movimiento en particular, ya que un 21,7% de las ERT que las realizan no pertenecen a ninguna organización. Por esto se podría pensar que la realización de actividades solidarias o culturales es una de las cualidades distintivas de las ERT. Sean permanentes o esporádicas, estas actividades dan cuenta de una diferencia cualitativa en la apropiación de las empresas, ya que implican un punto de quiebre en cuanto a la lógica de la fábrica capitalista. Podríamos afirmar que se trata de una característica de cómo los trabajadores creen que se debe gestionar un espacio productivo, rompiendo el aislamiento que predomina en la empresa capitalista, que sólo se relaciona con el entorno a través de las reglas del mercado.

Finalmente, quisiéramos agregar que la realización de este tipo de actividades no sólo implica una retribución al apoyo recibido sino que también es una forma de capitalizar esa solidaridad a favor de la continuidad del proyecto productivo. Es decir, es también una forma de legitimar socialmente la recuperación de la empresa, lo que les permite posicionarse con mayor fuerza ante el poder judicial y político para garantizar su continuidad. En varios casos este tipo de actividades han sido utilizadas para fundamentar la “utilidad pública” de este tipo de emprendimientos, que es uno de los requisitos para la expropiación.

## **Palabras finales:**

Como muestra este trabajo, las empresas recuperadas son una realidad consolidada del panorama laboral, económico y social del país. Las dificultades existentes, que hemos detallado en algunos de sus aspectos que consideramos más relevantes, realzan el esfuerzo realizado por los trabajadores para poner en marcha y mantener sus unidades productivas bajo la forma de la autogestión. La potencialidad de estas formas de trabajo colectivo y sin patrones, expresada por la existencia y consolidación de las ERT, son enormes si logra articularse una política pública coherente que ayude al sostenimiento de estos casos, tanto a través de la formación de herramientas de fomento y apoyo en los complicados momentos iniciales, como en la creación de un andamiaje legislativo y de promoción que asegure que la continuidad de los emprendimientos sea producto de la consolidación del propio proceso y no esté sujeto a la precariedad jurídica y económica por obra de condiciones hostiles que pueden ser cambiadas desde el Estado.

Para nosotros, este Tercer Relevamiento de ERT es también un desafío de investigación y de sostenimiento de una política universitaria comprometida con los intereses populares y la defensa del trabajo y los trabajadores. Desde el primer relevamiento que empezamos en 2002, han transcurrido más de 8 años, en los cuales hemos tratado de desarrollar un mayor conocimiento del proceso de la autogestión de los trabajadores que recuperaron sus empresas. Poner estos datos y este análisis al servicio de los trabajadores es un modesto aporte que hacemos al desarrollo de su lucha por nuevas y más solidarias formas de trabajo, economía y sociedad.

Las empresas recuperadas han llegado para quedarse y para seguir creciendo. La posibilidad de la recuperación de la unidad productiva cuando los empresarios las abandonan y dejan a los trabajadores librados a su suerte ha sido internalizada por el conjunto de la clase trabajadora argentina. En muchos países se sigue con atención este proceso, que también se expresa en otros lugares de América Latina e incluso en el mundo llamado desarrollado. La crisis financiera global que el capitalismo central ha desatado en los últimos años ha reactualizado esta posibilidad en esas regiones. Esperamos que este trabajo sea de utilidad para el mejor conocimiento de la autogestión y de las experiencias que los trabajadores argentinos han desarrollado en la práctica.

Por último, volvemos a agradecer a los estudiantes que participaron en forma absolutamente voluntaria y a todos los miembros de nuestro equipo que hicieron posible este trabajo. Esta investigación se desarrolló, vale la pena destacar, sin financiamiento alguno, con la sola herramienta de la voluntad y la convicción de su necesidad.

Y, por supuesto, no hubiera sido posible sin todos los trabajadores que brindaron sus conocimientos y nos atendieron con la mejor de las disposiciones.



## **Índice de cuadros y gráficos**

### **Capítulo 1. Datos generales**

Gráfico 1. Proporción de ERT entre el AMBA y el resto del país

Cuadro 1. Distribución por provincia.

Cuadro 2. Distribución por rubros.

Gráfico 2. Distribución por rubros agrupados.

Gráfico 3. ERT por año de inicio.

### **Capítulo 2. El conflicto**

Gráfico 4. Distribución por tipo de medida de fuerza.

Gráfico 5. Represión, orden o intentos de desalojo..

Gráfico 6. Porcentaje de represión de ocupaciones sobre ERT por año de inicio.

Gráfico 7. Duración promedio de ocupaciones en días.

Gráfico 8. Apoyos recibidos durante el proceso de recuperación.

Gráfico 9. Apoyos recibidos por las ERT iniciadas a partir de 2005.

### **Capítulo 3. Marco legal**

Gráfico 10. Estado legal de la empresa con respecto a la propiedad.

Gráfico 11. Situación con respecto a la expropiación.

Gráfico 12. Distribución temporal de las leyes de expropiación.

### **Capítulo 4. La producción**

Gráfico 13. Porcentaje comparativo de producción sobre capacidad instalada (2002, 2004 y 2010).

Gráfico 14. Causas de la baja producción.

Gráfico 15. Estado de las instalaciones/maquinaria.

Gráfico 16. Fondos para la adquisición de maquinaria.

Gráfico 17. Porcentaje que representa el trabajo *a façon* entre las ERT que utilizan esta modalidad.

Cuadro 3. Proveedores de las ERT.

Cuadro 4. Distribución de los clientes de las ERT.

Gráfico 18. Problemas de comercialización.

### **Capítulo 5. Los trabajadores**

Gráfico 19. Cantidad de trabajadores de las ERT.

Gráfico 20. Comparación de la cantidad de trabajadores por ERT 2004-2010.

Gráfico 21. Cantidad de trabajadores en diferentes etapas de la unidad productiva.

Gráfico 22. Sector al que pertenecían los trabajadores que se fueron.

Gráfico 23. Incorporación de trabajadores según antigüedad de la ERT.

### **Capítulo 6. La estructura de gestión**

Gráfico 23. Periodicidad de las asambleas.

Gráfico 24. Modalidad de contratación de trabajadores no asociados a la cooperativa.

Gráfico 25. Modificaciones en la organización del trabajo.

Cuadro 5. Retiro igualitario por duración de la jornada laboral.

Cuadro 6. Criterio para la diferenciación salarial.

### **Capítulo 7. La cuestión sindical**

Gráfico 26. Sindicatos con actuación dentro de las ERT antes del conflicto.

Gráfico 27. Tipo de relación con el sindicato.

### **Capítulo 8. Seguridad social**

Gráfico 28. Tipo de cobertura médica.

### **Capítulo 9. El Estado y las ERT.**

Gráfico 29. Apoyos por parte del Estado por nivel de la administración.

Gráfico 30. Tipo de apoyo recibido por parte del Estado.

Gráfico 31. Subsidios en trámite.

Gráfico 32. Evolución de los subsidios del Estado(1997-2009).

### **Capítulo 10. Organización y solidaridad**

Gráfico 33. Participación en movimiento u organización de ERT.

Gráfico 34. Realización de actividades solidarias o culturales.