

“Ocupar, resistir, producir y educar”. Fábricas y empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires

Carlos Figari¹

Introducción

Las protestas populares de diciembre de 2001 pusieron de manifiesto la necesidad de un cambio en el modelo económico y político imperante hasta el momento en la Argentina. En esa coyuntura asumió mayor visibilidad un fenómeno que ya venía desarrollándose desde finales de 1990: las empresas y fábricas recuperadas en manos de sus trabajadores.

La ocupación de fábricas no es algo nuevo. Desde la década de 1950 los trabajadores ocuparon cientos de fábricas, por breves períodos, como parte de planes de lucha de carácter sindical y político. En los años 1980, en tanto, se registraron casos aislados de ocupación y control obrero de fábricas.

Con la profunda crisis de fines de los años 1990 se multiplican y complejizan las experiencias de empresas recuperadas por los trabajadores. En este contexto, la recuperación efectiva de la fábrica se da ante la urgencia de una solución para el desempleo inminente ocasionado por el progresivo achicamiento o vaciamiento de las empresas y la convocatoria a la quiebra, muchas veces fraguada por los dueños. Hoy, las fábricas y empresas recuperadas suman alrededor de 200 en todo el país, y 24 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abarcando los más variados rubros como empresas gráficas, madereras, metalúrgicas, textiles, alimenticias, astilleros navales, de servicios, etc.

El objetivo de este artículo es exponer, para su análisis y discusión, algunas de las problemáticas que caracterizan el proceso de recuperación de las fábricas y empresas por parte de sus trabajadores: en qué contexto y cómo se desarrolla la ocupación o recuperación de la fábrica en las diferentes experiencias; qué estrategias legales y judiciales se implementan; cuáles son las modalidades organizativas adoptadas; cómo se conforman los movimientos de empresas recuperadas y cuál es la relación con otros grupos sociales como las asambleas populares, los sindicatos, la universidad, etc.; cuáles son los logros y las debilidades que plantea esta alternativa de producción autogestiva.

Este trabajo se inscribe en el marco de un proyecto más amplio denominado “Cuerpos Recuperados” que intenta reconocer la corporalidad en los procesos de resistencia de los y las obreros/as, tanto al capitalismo como a sus mecanismos de soportabilidad social, imaginando nuevas formas organizativas de la producción, de la relación capital/trabajo y las performances corporales implementadas en las mismas.

El estudio ha sido abordado desde la metodología cualitativa y circunscrito territorialmente (salvo en algunos casos paradigmáticos donde se hace referencia a algunas fábricas en particular, por ejemplo Zanón) a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los datos obtenidos provienen de 25 entrevistas realizadas a trabajadores/as de las empresas

¹ Doctor en Sociología (IUPERJ/Río de Janeiro), Investigador Visitante del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires. Profesor e Investigador del CONICET en la Universidad Nacional de Catamarca, Argentina.

recuperadas, análisis de material documental, bibliográfico, periodístico y producciones audiovisuales.

La profunda crisis del modelo neoliberal en la Argentina

El 19 de diciembre de 2001 la Argentina vivió el estado terminal de una crisis política y económica. En quince días se sucedieron cinco presidentes en el poder. El país decidió el no pago de la deuda externa, abandonó la dura política cambiaria vigente desde hacía una década devaluando la moneda y confiscó millones de pesos en ahorros.

Las políticas económicas neoliberales que condujeron a esta crisis sin precedentes no eran nuevas: *“Los años de destrucción, no vienen de ahora. Esto viene del ‘79. Es difícil revertir más de treinta años de destrucción sistemática del proceso industrial, de los derechos de los trabajadores, de las jubilaciones, del salario”* (Hugo Fuster, Viniplast).

En 1976, junto con el quiebre institucional que supuso la dictadura militar (1976-1983), se inició en la Argentina un ciclo económico basado en el endeudamiento externo, la desindustrialización, la especulación financiera, la concentración del ingreso en pocas manos y el crecimiento abrumador de la pobreza y el desempleo (Aspiazu y Nochteff, 1994).

Hacia fines de los ‘80, durante el gobierno de Carlos Menem se puso en práctica el modelo neoliberal en boga, conocido como el “Consenso de Washington”, que consistía en una serie de recetas de política económica elaboradas por los organismos financieros internacionales. En primer lugar, la “disciplina fiscal”, suponía un equilibrio en las cuentas públicas, pero en realidad en nombre del “equilibrio” se disminuyó abruptamente el gasto público en el sistema de salud, educación y seguridad social provocando fuertes desigualdades.

Por otra parte, la Ley de Convertibilidad por la cual se establecía un tipo de cambio fijo (un peso igual a un dólar) provocó la falta de divisas. Esta falta fue compensada con la entrada de capitales extranjeros a partir de la venta de las empresas del Estado (como por ejemplo las empresas telefónicas, de correos, etc). Las “privatizaciones”, se hicieron bajo el supuesto de que la administración privada sería más eficiente que la estatal. Sin embargo, en muchos casos, los *holdings* a los que se adjudicaron estas empresas, obtuvieron grandes ganancias con tarifas altas y nula o escasa inversión.

Otro de los pilares del modelo fue la apertura a las importaciones y la eliminación de los subsidios a las exportaciones. En la práctica esto significó la quiebra del sistema productivo nacional, incapaz de competir con el ingreso masivo de productos extranjeros: *“Esta era una empresa que fue líder antes de la quiebra. Llegó a tener 70 trabajadores. Trabajaba las 24 horas. Todo el tema del uno a uno, la famosa ley de convertibilidad, le quitó competencia. Era obviamente mucho más caro un producto hecho en la Argentina que en Brasil... Era, la política clara de desindustrialización que implicaba ese nuevo diseño de país”* (Hugo Fuster, Viniplast).

La visión dominante sostenía que la falta de trabajo se debía a la rigidez institucional del sistema de empleo en la Argentina, es decir, a las históricas conquistas sindicales de derechos que protegían al trabajador, especialmente su estabilidad laboral. Nuevas leyes vinieron entonces a regular el empleo determinando no solo su inestabilidad y precarización

sino también la reducción de los salarios y el crecimiento de la tasa de desocupación, que alcanzaría el record histórico del 23 %. Estas medidas consiguieron profundizar la transferencia de ingresos de los sectores más bajos a los más altos, es decir, un país donde los ricos son cada vez más ricos y los pobres son más y cada vez más pobres (Beccaria, 1991; Minujin, 1992; Tenti Fanfani, 1989; Barbeito y Lo Vuolo, 1992)

No obstante, estas políticas se implementaron en el marco de numerosas protestas sociales, por parte de sectores que perdían posiciones conquistadas durante años y que veían restringidos, o simplemente, anulados sus derechos básicos más elementales. Así, durante la década del '90 se multiplicaron los conflictos sociales siendo los “piquetes” y “corte de rutas” las formas de protestas paradigmáticas, protagonizadas por los grupos más relegados de la población (Svampa y Pereyra, 2003) A esto se sumó el fenómeno asambleario. Las “asambleas populares”, nacidas al calor del “Argentinazo” (crisis de diciembre del 2001), se afirmaron a partir de trabajar activamente en la organización de los desocupados, enfrentando el problema del hambre y movilizándose contra los “tarifazos”. En muchos casos, apoyaron al movimiento de los trabajadores y piqueteros y fueron también un factor fundamental en las luchas contra los intentos de desalojo en las fábricas recuperadas.

El vaciamiento de las fábricas y empresas

En las últimas décadas del siglo XX en Argentina, muchos empresarios debieron cerrar sus fábricas obligados por las desfavorables condiciones económicas para la producción. En algunos casos estaban tan endeudados con sus proveedores, con el Estado y con los propios trabajadores que directamente abandonaron la fábrica a su suerte. Pero también, parte de la elite económica aumentó sus ganancias “vacinando” las empresas. Era más rentable colocar su capital en el sistema financiero para que rindiera intereses, que invertir en la producción.

Una de las primeras manifestaciones del “achique” de las fábricas fueron los despidos. En muchos casos los trabajadores se iban mediante retiros voluntarios, que como dice Luis Coronel de Gráfica Patricios: *“te prometían el oro y el moro y en realidad te pagaban las dos cuotas del primer retiro y después le tenías que iniciar juicio, juicios que nunca se cobraron.”*

También dejaron de realizar los aportes jubilatorios como en la fábrica de grisines Nueva Esperanza (Grissinópolis), en la que los patrones, entre los años 2000 y 2002 no hicieron los aportes que puntualmente les descontaban de sus salarios. Era común, rebajar permanentemente los sueldos y en casi todas las empresas los trabajadores recibían vales en lugar de salarios: *“nosotros cobrábamos treinta pesos por semana y nos teníamos que quedar hasta cualquier hora para que nos los den. Entonces hay un montón de gente que se empieza a ir. Después empiezan a suspender a gente por falta de trabajo* (Carlos de la metalúrgica IMPA) Algunas veces llegaban al absurdo de cobrar cinco o dos pesos. Las trabajadoras de la textil Brukman, por ejemplo, eran obligadas a trabajar gratis los sábados a modo de “aporte voluntario”.

Incluso, se llegó a falsificar recibos de sueldo, como nos cuenta un obrero de Gráfica Patricios: *“Nosotros argumentábamos que tenía esta deuda con los trabajadores y él [el patrón] siempre lo negó. Entonces el juez nombra un veedor, el cual viene y visita la planta... Como él argumentaba que los sueldos estaban al día el veedor le pidió la documentación y no tuvo mejor idea que falsificar mil sobres de sueldo...”* (Luis Coronel,

Gráfica Patricios). A esto se sumó el no pago de impuestos al Estado. En Brukman las deudas con el fisco eran tan grandes que prácticamente correspondían al valor de la empresa.

En la última etapa del vaciamiento se declaraba la quiebra, en muchos casos, a través de maniobras fraudulentas, es decir, intentando, ilegalmente, sacar la máxima ventaja de la situación. Por ejemplo, se contraían nuevas deudas con acreedores que no existían, se aumentaban las existentes para después “arreglar” con unos pocos acreedores, o bien no se declaraba parte de las mercaderías para retirarlas ilegalmente de la planta: *“El empresario tenía el pensamiento de no seguir con la empresa. Creo que las intenciones del empresario eran que la gente se cansara, se fuera; pensaron que íbamos a estar una semana adentro, nos íbamos a ir cada uno a su casa, él iba a venir, se iba a llevar las máquinas que es lo que él quiso en un principio, trasladar las máquinas de acá al otro taller, cosa que nosotros no se lo permitimos porque sabíamos que esa era la maniobra que él tramaba”*. (Luis Coronel, Gráfica Patricios)

El empresario solía también, “arreglar” con el síndico de la quiebra que no figurara en el inventario parte de las maquinarias de la fábrica: *“El señor que era el dueño de acá, para el concurso y todo eso, lo que hace es quebrar sacando las maquinarias. Esto es una quiebra fraudulenta desde ese punto de vista. Quiebra y en el inventario no figuraban las dos principales máquinas del taller”* (Ernesto Gonzalez, de la gráfica Chilavert) y Ana Gilardini, de la misma empresa agrega: *“El síndico es el que entra en la fábrica siempre y hace el inventario. Vos entraste acá y las dos máquinas allá atrás las viste? Bueno, el síndico no”*.

Los dueños intentaban sacar las partes más caras de las máquinas antes de la quiebra para después comprarlas por nada, como cuenta Hugo Fuster: *“El dueño mientras estaba la convocatoria había alquilado la planta a un grupo inversor, que terminó de vaciar todo. Antes de irse se llevaron dos millones de dólares de mercadería en stock. Descabezaron toda una línea de producción. Se llevaron las partes importantes de las máquinas, con la siguiente idea, cuando la fábrica quebraba compraban eso por fierro viejo y después juntaba las dos cosas”*. (Hugo Fuster, de la empresa de telas plásticas Viniplast).

La patronal contaba entonces con un marco legal a su favor. Por un lado, las leyes de flexibilización laboral, por las cuales caían los derechos de los trabajadores, tan duramente conquistados hacía décadas. Por otro lado, la ley de quiebras recientemente modificada eliminaba la figura penal de la “quiebra fraudulenta”. En este contexto de débil presencia estatal y con los sindicatos, en general, sin capacidad de respuesta, estaban dadas las condiciones para el “vaciamiento” y quiebra fraudulenta de las empresas, sin importar la situación de los obreros.

“Si no es nuestra, no es de nadie”: La recuperación de las fábricas por parte de los trabajadores

La gran mayoría de las fábricas recuperadas eran pequeñas y medianas empresas que venían sufriendo un paulatino deterioro, aunque hacia fines de 2003 comenzaron a cerrar algunas de mayor envergadura. Algunas veces los dueños, acuciados por deudas millonarias, abandonaron la fábrica y directamente negociaron con los obreros para que ellos se hicieran cargo de la misma como por ejemplo, en la metalúrgica MVH de Florencio Varela: *“Aquí no hubo ni convocatoria, ni pedido de quiebra, nada. La fábrica cesó en sus actividades, no presentó convocatoria de quiebra y a través de la mediación del abogado, hubo varias*

negociaciones y se llegó a un acuerdo entre alquilar la planta y pagar un canon por el producto que fabricamos. Nosotros pagamos un canon por lo que fabricamos a los antiguos dueños”. (Entrevista MVH, Fajn, 2003:34). En otros casos, por el contrario, fue necesaria una larga y desigual lucha para lograr finalmente el control de la fábrica por parte de los trabajadores.

Casi todas las experiencias parecen coincidir que, en una primera etapa, los obreros esperaban el pago de sus salarios atrasados o intentaban de alguna manera arreglar su conflicto con la patronal: *“Debido a la negativa del empresario de presentar un plan o una forma de pago, el 10 de marzo de 2003, se inicia una retención de tareas. En ese momento estábamos percibiendo alrededor de 50 pesos semanales que ni siquiera nos cubrían los viáticos. El empresario a los dos días corta los servicios de energía, corta el agua y retira todo el personal que era administrativo a otro taller que está a doce cuadras... Y bueno, en ese momento quedamos aproximadamente 45 compañeros haciendo el aguante acá adentro de la fábrica. Nosotros no perdíamos las esperanzas de que el empresario venga con algún plan de pago para poder reactivar la fábrica. Nosotros en ningún momento queríamos perder la fuente de laburo”*. (Luis Coronel, Gráfica Patricios)

Por lo general, en los primeros momentos no había una idea de autogestión o de organización de los obreros para hacerse cargo de la fábrica: *“El deseo de todos era mantener la fuente de trabajo, en ningún momento, en esa fecha, se pensaba hacer una cooperativa. Se pensaba solamente que nos pagaran los sueldos atrasados y seguir con la fuente de trabajo”* (María Pino, Nueva Esperanza/Grisinopolis).

A lo largo de este proceso se produce un quiebre por el cual los trabajadores toman conciencia de que la fábrica puede ser manejada por ellos mismos, que ya no es necesario un patrón para cumplir el rol de administrador, incluso que se puede hacerlo mejor y con verdadera vocación de producir: *“Bueno dijimos, tenemos las maquinarias, estamos los trabajadores, tenemos que hacernos cargo nosotros de la fábrica. Entonces decidimos en una reunión formar la cooperativa”* (Luis Coronel, Gráfica Patricios)

La resistencia

En general, los trabajadores implementaron acciones directas ante el cierre inminente, e incluso durante el proceso de la quiebra para evitar maniobras fraudulentas por parte de patrones, jueces y síndicos: *“El dueño se quería llevar las máquinas, vino un mecánico. Acá no se lo permitimos... En realidad se estaba robando la maquinaria. Y ahí empieza la ocupación de la planta, con este argumento, para que no se lleve la maquinaria. Así pasó un mes hasta que se produjo la quiebra...”* (Ernesto González, Chilavert).

A partir de la toma o el quedarse en la fábrica se inicia la etapa de resistencia que en muchos casos duró largos meses. Decimos “toma” o “el quedarse”, porque los trabajadores de algunas fábricas consideran que no hubo ocupación, sino una huelga, una movilización, o “un quedarse” dentro o fuera de la planta.

Los obreros de la Gráfica Patricios estuvieron casi once meses en la empresa, durmiendo en el piso y comiendo de los bolsones de alimentos que les proveía el sindicato gráfico y hasta tuvieron que enfrentar en la justicia una acusación por “usurpación”. En la empresa de insumos para heladerías Vieytes (Ghelco) ante el cierre inminente, los obreros

también decidieron quedarse en la fábrica. Acamparon en la puerta para evitar que los dueños la vaciaran. *“Estuvimos casi cinco meses en la puerta en una carpa”*, nos cuenta Norberto Monzón. Uno de los policías que los vigilaba, les comentó que hacía poco había tenido que desalojar a un grupo de obreros de otra fábrica cercana. Era el lavadero de lana Lavalán. Ese día fueron allí y hablaron con el abogado Luis Caro quien los asesoró para la formación de una cooperativa.

En la imprenta Chilavert, los trabajadores se atrincheraron en la empresa, dispuestos a no abandonarla a cualquier costo. Resistieron dos intentos de desalojo gracias al apoyo de sus familiares, los vecinos, otras fábricas y la solidaridad de las asambleas. Cuando vinieron la primera vez, cuenta Ernesto: *“Éramos ocho y eran ocho carros de asalto”*.

La Maderera Córdoba se instaló en una dependencia anexa a la fábrica conocida como “La Puertita” desde donde logró, con el apoyo de otras fábricas recuperadas, eludir las órdenes de desalojo. En Viniplast, los obreros idearon una “imaginativa” estrategia. Ante el desalojo, cambiaban las chapas de la dirección. *“Porque cuando viene la policía tiene que verificar, si está el numero o no. Entonces sacamos todas las chapas, cambiamos las numeraciones...Así, como no conseguían los números no podían hacer el allanamiento. Después volvíamos a poner los números de nuevo... Pequeñas picardías digamos...”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Quizás, quien mejor expresó la motivación de por qué los obreros se quedaron o tomaron la fábrica, fue Ernesto de la gráfica Chilavert: *“Si no hubiéramos hecho nada, te vas y que se yo, desde el punto de vista moral hubiera sido terrible. Nosotros lo mirábamos así, por lo menos vamos a pelearla. Se veía difícil una salida. Pero, por lo menos la peleabas. Por lo menos sentías que hiciste lo posible..En principio, simplemente era para mantener la dignidad...”*

Durante la ocupación los trabajadores de la gráfica Chilavert se las ingenieron para seguir produciendo. Como estaban permanentemente vigilados por la policía, hicieron un agujero en una pared que los comunicaba con un vecino. Por allí entraban los insumos para realizar una publicación llamada “Qué son las Asambleas Populares”. Hoy ese agujero, aunque tapiado, mereció un marco artístico transformándolo así en una “obra de arte” del taller.

La resistencia de las mujeres: las obreras de Brukman

El 18 de diciembre de 2001, un día antes del Argentinazo, las obreras de Brukman se plantaron ante su patrón para exigirles algo de dinero de los salarios que les adeudaban. El gerente las mandó a trabajar diciéndoles que volvieran más tarde para ver cuánta plata conseguían juntar para pagarles. Cuando volvieron ya no estaba. Esperaron, una, dos, tres horas. Llegó la noche y nadie venía. Esa misma noche, un abogado les avisó por teléfono que se había decretado el estado de sitio. Muchos tuvieron miedo. Algunos, sobre todo los varones, comenzaron a irse. *“Hasta que una compañera dijo: ‘De acá no se va más nadie. Agarra la llave y ‘pap’..(la pone entre los pechos). Esto es de todos y hay que cuidarlo”* (Matilde).

Cerraron bien todo, se apiñaron en el fondo y esperaron. Cuando comenzaron a sentir el barullo de los cacerolazos de la gente en la calle, en el fragor de las protestas del 19 de

diciembre de 2001, creyeron que era la gendarmería que venía a sacarlas. Pero ellas se quedaron y decidieron comenzar a producir. Había un pedido de bermudas que debía ser entregado urgente. Con el pago corrieron a saldar las deudas de luz, gas y teléfono para que no les cortaran los servicios. El resto, se lo repartieron de forma igualitaria.

Mucha gente comenzó a acercarse para ayudarlas y asesorarlas. Los partidos de izquierda instalaron la discusión sobre la estatización con control obrero. Asimismo se acercaron los trabajadores del recientemente creado Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, con la propuesta de constituir una cooperativa, pero no fue la opción que se impondría en un primer momento en las asambleas de Brukman.

Sin resolución para el conflicto y con los sucesivos fracasos en los intentos de conciliación con la patronal, en marzo de 2002 vino el primer desalojo. Esto generó una gran solidaridad: el barrio salió a la calle y decenas de asambleas barriales se convocaron en la puerta de la fábrica. Finalmente el juez Velásquez determinó que éste era un conflicto laboral y no penal y las obreras volvieron a entrar a la fábrica. Sin embargo, luego de un cambio de magistrado, el juez Rimondi volvió a ordenar el desalojo el 23 de noviembre del mismo año. La policía, cuentan las obreras, entró rompiendo todo: *“Cuando yo me despierto veo un enmascarado con una Itaka, apuntándome a la cabeza. Yo digo: - ‘que pasó no apagué el televisor’. Era una cosa... Yo les dije: - ‘estoy sola’. Pero ellos Iban revisando máquina por máquina, apuntando, como en una película. .. Entraban rompiendo la puerta, rompían, pa, pa... rompieron todo y no había nadie”* (Matilde) [...] *“Después nos llevaron. De a uno con un coche particular y vestidos de civil. Empezó a andar, a andar el auto. Adonde me llevan... ¡Ay! decía, acá va una desaparecida más.* (Matilde)

Al mediodía del día siguiente los abogados los encontraron en una comisaría. *“Ahí nos hicieron pasar a una oficina, había un televisor y vimos que habíamos recuperado la fábrica. Estaban todos festejando que estaban de nuevo adentro”*, continúa Matilde su relato.

El último desalojo se produjo en abril de 2003. Movilizó una manifestación popular impresionante que presionaba por la recuperación de la fábrica. Sin embargo, luego de la desconcentración el juez ratificó la medida. Pocos días después, las obreras decidieron volver y otra vez apoyadas por una multitud se dispusieron a entrar. Al frente suyo tenían cientos de policías. Atrás, las secundaban las organizaciones de derechos humanos, las Madres de Plaza de Mayo, algunos partidos de izquierda, militantes independientes, las asambleas y los compañeros de Zanón: *“De repente hago así y miro y veo a los compañeros de Zanón con barbijos, meta ponerse limón en la cara, y me dicen: ‘Compañera, póngase por los gases’, ‘No que se me sale el maquillaje, les dije’”* (Matilde).

En medio de toda esa tensión, cuatro obreras se tomaron de la mano, tiraron las vallas y entraron: *“Yo estaba agarrada de las vallas y me gritaban Juanita, Estela, Delia Figueroa: ‘Entremos, entremos, entremos’. Me di vuelta, con bronca, las miré y les pregunté si de verdad querían entrar. Cuando me contestaron que sí, me di vuelta y empujé la valla. Me agarré de tres compañeras que se adelantaron y avanzamos. Fue un momento de bronca, una chispa. Cuando cayeron las vallas vi a la policía levantar los fusiles y apuntar. Enseguida empiezan a tirar. Pensé: ‘aquí nos matan’”* (Celia, en Lavaca, 2004:54).

A partir de allí todo fue persecución y corridas en varias cuadras a la redonda. Lluvia de balas de goma, gases y piedras convirtieron la zona en una verdadera batalla campal.

Después, vino la instalación de la carpa a metros de la puerta de la fábrica. Fueron ocho meses de negociación, de conflicto, de inmenso apoyo popular. En ese interín, decidieron finalmente organizarse como cooperativa de trabajo. En octubre de 2003 se declaró la quiebra y días después se aprobó en la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires la ley de expropiación de la fábrica. El 29 de diciembre de 2003 las obreras de Brukman volvían a entrar en la fábrica ahora de forma definitiva.

Trabajadores sin patrón. El problema de los marcos legales de la gestión obrera

Uno de los primeros problemas que enfrentan las fábricas recuperadas es encontrar el marco legal que garantice el proceso de recuperación y puesta en marcha. Es decir, se trata de clarificar “en calidad de qué”, los obreros utilizarán el predio, las máquinas y la marca de la empresa.

Varias soluciones fueron ensayadas. En algunos casos los trabajadores pactaron un acuerdo directamente con los dueños, por el cual alquilaron las instalaciones, las máquinas y la marca. Otras empresas se convirtieron en Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, en la medida que el dueño les cedía sus acciones teniendo que asumir, generalmente también sus deudas.

La mayoría de las veces, cuando las empresas fueron declaradas en quiebra los trabajadores recurrieron a diversas figuras legales para poder hacerse cargo de la fábrica. Las principales son: la ley de concursos y quiebras, las leyes de expropiación y la organización cooperativa.

a) Las leyes de concursos y quiebras y de expropiación

La primera y más inmediata herramienta legal que permite a los trabajadores poner a la empresa en funcionamiento es la ley nacional de concursos y quiebras. El plazo que tiene el juez para hacerlo es de cuatro meses, aunque por una modificación del año 2002, puede extenderlo. El juez designa a un síndico para llevar a cabo la tasación de los bienes, la venta y la liquidación de la deuda. El síndico está facultado por ley, para permitir que la empresa continúe funcionando, a través de un convenio de locación “o cualquier otro contrato sobre bienes” (por ejemplo una tenencia precaria), mientras dure el proceso de la quiebra.

En casi todas las fábricas, una vez declarada la quiebra, y ante la presión de los trabajadores, se realizó un alquiler o acuerdo judicial con el síndico: “*El 31 de mayo el juez decide darnos el alquiler por el término de seis meses, con un mes de gracia. Segundo y tercero pagamos 1.000 pesos, cuarto, quinto y sexto, 3.000 pesos.*” (Norberto Monzón, Vieytes/Ghelco).

Este tipo de acuerdos comenzaron a ser más frecuentes en el año 2002, luego de la última reforma a la ley de quiebras que prevé la “continuidad de la empresa”, si media un pedido formal de los trabajadores quienes deberán estar organizados en una “cooperativa de trabajo”. Por dicho acuerdo se les otorga a los obreros el uso precario de la planta. En general, deben pagar un canon por las instalaciones y las máquinas, a modo de contrato de alquiler en el juzgado donde está la quiebra. Durante ese lapso la empresa queda bajo la tutela del juez y el síndico.

Sin embargo, como el proceso de quiebra es transitorio la solución de alquiler o acuerdo judicial es muy limitada en el tiempo. Por eso los trabajadores recurrieron a la ley de expropiación, que, aunque tampoco es una solución definitiva, permitió otorgar plazos más extensos y racionales para que los trabajadores pudieran hacerse cargo de la empresa y ponerla en funcionamiento.

La expropiación, es la facultad que tiene el Estado de disponer de la propiedad privada. Por esa razón, la Constitución Nacional, en el artículo 17, dice que toda expropiación debe ser justificada en una “causa de utilidad pública”, que solo puede hacerse mediante una ley específica y que debe determinarse una indemnización para quien es desapropiado.

Como la expropiación requiere una indemnización hay que hacer una tasación del bien para determinar su valor. Cuando el Estado paga la indemnización antes de la toma del bien se denomina expropiación regular. Pero hay otros casos en que la ley faculta al Estado a tomar el bien, antes del pago y se denomina expropiación irregular. Esta es la figura que se aplicó para el caso de las empresas recuperadas.

Las primeras leyes de expropiación que consiguieron las fábricas recuperadas, sobre todo en la Ciudad de Buenos Aires, fueron de carácter transitorio y a título oneroso, es decir, que les daban dos años de plazo a los obreros para pagar la indemnización a los acreedores de la quiebra: *“Simultáneamente que presentamos el proyecto de la cooperativa, nos presentamos en el juzgado para tener continuidad en el marco de la ley de quiebras por el artículo 190, pedir la continuidad en manos de la cooperativa y conjuntamente con eso presentamos la ley de expropiación transitoria en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Estábamos con los tiempos muy justos, cuando el juez dice la cooperativa no puede continuar más, que se yo, caemos con todos los diputados y decimos hay un proyecto de expropiación, que ya sale, ya sale.. En realidad no teníamos fecha para que se trate. Bueno, nos da dos meses más y en esos dos meses, salió la expropiación”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Como el Estado no cumplía con el pago, en los casos en que debía hacerse cargo del mismo y los obreros no podían afrontarlo cuando la expropiación era a título oneroso, la solución encontrada entonces fueron nuevas leyes de expropiación que extendieran los plazos. En este sentido, un hecho significativo, fue la Ley de Expropiación del 25 de noviembre del 2004 por la cual el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, expropió 16 empresas recuperadas, en condiciones mucho más favorables que las anteriores. De acuerdo a esta ley, en la mayoría de los casos, el Estado expropió a su cargo la maquinaria y la donó a las empresas mientras que los inmuebles deben ser pagados por los trabajadores: *“Y después el año pasado salió la ley de expropiación definitiva...El Estado paga y nosotros tenemos tres años de gracia y hasta veinte años para pagarlo”* (Hugo Fuster, Viniplast).

b) La organización cooperativa

Si bien la Constitución Nacional en el artículo 14 bis prevé la participación obrera en la gestión de las fábricas las empresas en poder de los obreros, implican nuevas regulaciones en la relación capitalista tradicional entre los factores de producción: capital y trabajo.

Sin la figura del capitalista, o sea del dueño de las instalaciones, las maquinarias y la marca (capital fijo) e incluso del capital necesario para la producción (capital de trabajo) y en su lugar, el conjunto de los obreros, la cooperativa es la única figura legal que parecería acomodarse a esta nueva relación, con menor o mayor dificultad. De hecho, la forma de

organización que la gran mayoría de la empresas recuperadas adoptó (un 90 %) es la de cooperativas de trabajo.

Por una parte, la cooperativa de trabajo es la figura legal que reconoce la ley de concursos y quiebras para dar “continuidad a la empresa”. Por otra, las expropiaciones del Estado contemplan la entrega de los bienes a las cooperativas conformadas por los trabajadores.

Mediante esta forma organizativa los obreros se aseguran que las deudas, al igual que los delitos y penas de los antiguos dueños, no se trasladen a la cooperativa y que los embargos no recaigan sobre sus bienes personales.

La constitución de una cooperativa es también relativamente barata frente a las tasas necesarias para constituir una sociedad. A partir de su acreditación en el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria) la cooperativa puede comenzar a funcionar contando solo con el número de inscripción. Las cooperativas además están exentas del pago del impuesto a las ganancias y de algunas tasas municipales.

En todos los casos, la utilización conjunta de las diversas figuras legales (la ley de concurso y quiebras, la expropiación y la organización cooperativa), indican un “forzamiento” del derecho vigente para adaptarlo a una situación que no está prevista en el mismo generando nuevas situaciones que desafían a la sociedad para buscar vías institucionales que faciliten estas nuevas relaciones de producción autogestivas.

c) Fábricas estatizadas con control obrero: Zanon, otra propuesta posible

Fasinpat, que significa “Fábrica Sin Patrón”, es la antigua Zanon, una empresa de cerámicos y porcelanatos ubicada en Neuquén. El porcelanato pulido es un producto muy requerido en el mercado interno y externo. Zanon es la única fábrica que elabora desde la materia prima hasta el producto final.

La lucha de Zanon no sólo se centró contra la patronal, sino también contra el sindicato y el gobierno provincial. Resistieron cinco desalojos y entre las medidas implementadas, que contaron con un masivo apoyo popular en su provincia y en el resto del país, llegaron a instalar una carpa en la Plaza del Congreso en Buenos Aires.

Reactivaron la fábrica desde 2002 aumentando notablemente la producción y el número de personal pasó de 240 a 400. En agosto de 2004 se constituyeron como Cooperativa FaSinPat.

A pesar de haber conformado una cooperativa, los obreros de FaSinPat, defienden históricamente la “estatización con control obrero” como forma de resolución del problema que plantean las empresas recuperadas.

El argumento de la dirigencia de Zanon, es que, como se trata de una fábrica absolutamente rentable, los beneficios deben ser para toda la comunidad. Raúl Godoy, de Zanón, explica que la “nacionalización” de la empresa significaría que *la “fábrica funcionaría con el estado pagando los insumos, salarios y nosotros produciendo y dirigiendo el dinero a donde se necesita, para que toda la comunidad sepa a dónde va el dinero. Podemos tener control de toda la comunidad sobre la fábrica por medio de los trabajadores”* (Magnani, 2003:106)

Otras empresas como Brukman en sus comienzos también propiciaron la estatización con control obrera. Las obreras de Brukman, llegaron a presentar un proyecto de estatización de la fábrica: *“Nosotros queríamos que la producción de Brukman fuera directamente a los hospitales y a las reparticiones del gobierno, sin intermediarios. Y además, para nosotros era una forma de garantizarnos los sueldos”* (Celia, en LaVaca, 2004: 52)

La Fábrica Democrática: el sistema de asambleas y el reparto igualitario

La toma de decisión en las empresas recuperadas es, en todos los casos, por asamblea, es decir que participan y deciden todos los trabajadores. A los fines operativos y del día a día existe un Consejo de Administración que dirige la fábrica e informa a la asamblea. Sin embargo, cuando las situaciones son de importancia decide la Asamblea: *“Acá se hace asamblea casi diaria. Todo el mundo sabe lo que entra y lo que sale, lo que falta, lo que deja de haber. Hacemos la asamblea formal una vez por mes, cada diez días. Pero acá hay asambleas, a la mañana, a la tarde, al mediodía... a las 5 a las 7 a las 8. Pueden estar laburando allá, pero acá hay cuatro discutiendo a quien le sacamos primero la producción. Acá no hay un gerente que dice: ‘sale esto’. Decidimos entre todos”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Un problema que puede presentarse en las fábricas recuperadas es que las decisiones queden solo depositadas en el grupo que forma el Consejo. Esto conduciría inevitablemente a una nueva jerarquización o a relaciones de dominación en detrimento del sistema asambleario: *“Y si vos ponés a un grupo nada más que decida y después informa, hacés otra patronal, inconscientemente. Y lo mejor es que sea todo transparente y se sepa qué se compró, qué se vendió, que se facturó, que se va a hacer, que se rompió...”* (Norberto Monzón, Vieytes/Ghelco).

Hasta el momento, la inversión en el sistema de democracia directa que suponen las asambleas es todo un desafío y una escuela política con el fin de mantener en igualdad de condiciones la palabra de todos y cada uno de los obreros.

Por otro lado, la gran mayoría de las fábricas reparte sus beneficios en forma igualitaria: *“Nosotros ganamos todos iguales, desde el que barre, hasta el que tiene un cargo. Al ser todos compañeros, y al estar todos en la misma condición afuera, pensamos vamos a ganar todos iguales”* (Norberto Monzón, Vieytes/Ghelco).

Aunque existen excepciones. Algunas clínicas recuperadas reconocen un salario diferencial para el cuerpo médico. En la Cooperativa Gráfica Patricios se considera que en un futuro deberán replantearse la repartición de acuerdo a las responsabilidades.

Gran parte de las empresas, especialmente, durante la primera etapa de la recuperación, tuvieron o tienen rendimientos mínimos, por lo cual reciben salarios muy bajos. Esto conlleva al peligro de lo que se denomina “autoexplotación”, es decir, que para sostener los gastos de la empresa se apele a salarios muy bajos o no haya continuidad en los pagos. (Heller, 2004). En muchos casos cuando el monto a repartir es exiguo se lo hace teniendo en cuenta las particularidades de los obreros: número de hijos, si tienen otros ingresos, edad avanzada, etc.

Sin embargo, en muchas otras empresas, en la medida de su recuperación y con una mejor y más transparente administración financiera y libres de los costos de gerenciamiento,

los valores que perciben son sustancialmente mayores a los salarios anteriores que recibían en la empresa bajo patrón: *nosotros empezamos ganando 400, 500 pesos y ahora estamos en 1500, 1700.*” (Hugo Fuster, Viniplast).

Lo que permanece inalterable es que la decisión de cómo repartir los beneficios, cuánto y si se debe reinvertir en la fábrica es ahora una decisión totalmente pluralista: *“Una decisión importante es qué hacemos con el dinero que ganamos. Si repartimos la plata, si compramos algo. Es una decisión a tomar entre todos”* (Ernesto González, Chilavert).

La vocación de producir. Fortalezas y debilidades de la gestión de las fábricas recuperadas

Lo que resulta fundamental en el proceso de recuperación de una fábrica es el “saber obrero”, aquel conocimiento técnico y práctico que parecería suplir todas las faltas y fallas: *“La necesidad básica para una empresa cerrada es que estén los trabajadores que trabajaban ahí. Si vos tenés a los trabajadores que trabajaban en esa empresa. Yo te aseguro que en un ochenta por ciento esa empresa vuelve a ser viable. Porque cada uno de los trabajadores sabe hasta el ruidito más mínimo que hacía esa máquina, cuál era el capricho que tenía. Conoce a los proveedores, por donde compraban, cómo compraban, todo. No necesitás ningún ingeniero. Vos llevás a un economista y lo ponés en una fabrica cerrada y no la va a poder poner a funcionar..”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Y como afirman los trabajadores, lo que no se sabe se aprende, y lo que falta se suple: *“Yo estoy en mantenimiento, pero cuando es necesario cumpro los otros roles que me han asignado acá y que yo me puse en cumplirlos, que es la parte de marketing que tuve que estudiar. Investigación de mercado, también tuve que estudiar con un compañero mío y bueno estamos en eso ahora. Abogados en eso porque se nos viene una feria muy grande, internacional, y ya tenemos que ir preparando un stand. Queremos competir a la par de los grandes”* (Manuel Ruiz, Vieytes/Ghelco).

Los obreros consiguieron además crear un nuevo clima de trabajo, más humano y no por eso menos eficiente. Son trabajadores que ahora pueden hablar, tomar mate y escuchar música mientras trabajan, en un clima relajado y cómodo.

Si bien cada una de las empresas recuperadas es diferente dado el rubro, el tipo de insumos que requiere, la necesidad de capital de trabajo, la cartera de clientes, etc. hay algunos elementos comunes que caracterizan a casi todas. Una constante es la ausencia, en un inicio, de materias primas, insumos, dinero para salarios y gastos de mantenimiento de máquinas e instalaciones y servicios, es decir lo que se denomina “capital de trabajo”: *La realidad que vos tenés, es una fábrica con un pedido de quiebra encima... Vos tenés una fábrica que no tiene plata en la caja y un montón de trabajadores a los que se les venía debiendo un montón de salarios y que tampoco tienen guardada plata en la casa. Entonces tenés fábricas vacías con los trabajadores que están con los bolsillos vacíos y tenés que arrancar. Entonces tenés que ganarte de vuelta la confianza de un montón de proveedores y al principio decirles, bueno, dame el papel, dame la tinta para este primer trabajo.. y así hacés la primera plata de caja”* (Ana Gilardini, Gráfica Chilavert).

Esto es lo que se llama “trabajo a façon”, es decir, la venta del servicio a clientes que entregan los insumos y retiran el producto final para su comercialización o posterior transformación: *“... empezamos con un façon, de tres cuatro meses... sacábamos 600, 700*

pesos. Usábamos 400 para vivir y los otros 200 fuimos haciendo un pocito para hacer capital de trabajo” (Hugo Fuster, Viniplast).

Algunas empresas no logran salir de este esquema inicial, otras de este modo consiguen lograr un capital que les permite producir con autonomía propia: *“En un principio comenzamos a trabajar a façon. El cliente nos proveía tanto del papel como de la tinta y de distintos insumos que vos necesitás para el tema de la impresión y de la pre-impresión. Nosotros poníamos la mano de obra y la maquinaria, tanto en impresión como en encuadernación. Empezó a darnos un empuje económico. En este momento podemos afrontar un trabajo pudiendo nosotros costear los gastos totales”.* (Luis Coronel, Gráfica Patricios)

Sin embargo, aún con las limitaciones impuestas por la falta de capital de trabajo, la ausencia del denominado “costo patronal” que incluye los salarios gerenciales, y viáticos, comisiones, pago a consultoras, etc. (Lacava, 2004:24), es sumamente beneficioso en términos financieros para la empresa. *“Lo interesante de nuestra experiencia, con todo lo poquito que nosotros somos, es que hay otra forma de distribuir la riqueza. Que hay otra forma de gerenciar el crecimiento. Que hago con el excedente. Nosotros el excedente lo invertimos todo el tiempo. No nos vamos a Miami, no tenemos el costo empresario famoso. Y eso hace que los números sean absolutamente distintos y razonables y que aún con poca rentabilidad vos tengas un crecimiento alto”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Los antiguos clientes algunas veces se pierden por el tiempo que la fábrica estuvo sin actividad o por la desconfianza ante la nueva situación de la empresa: *“mientras nosotros estuvimos nueve meses parados, la competencia entró con todo, tomó muchos clientes y les hizo contratos de exclusividad con precios especiales, si compraban exclusivamente la marca de ellos. Entonces, ellos no podían venir. Y eran los más importantes. Poco a poco se fue recuperando algunos clientes chiquitos y se hicieron clientes nuevos”.* (María Pino, Nueva Esperanza/Grisinópolis).

Otro de los grandes problemas que enfrentan todas las empresas recuperadas es la dificultad para el acceso al crédito que les permita contar con tecnología adecuada. Como no tienen la propiedad del inmueble (pues solo la tendrían luego de finalizado el pago previsto en las leyes de expropiación - que en la mayoría de los casos es de 20 años -) no tienen garantías para ofrecer y sin ellas ninguna institución pública o privado les otorga créditos.

En cuanto a la propia gestión, si bien falta capacitación administrativa y comercial, también se buscan permanentemente las estrategias para suplirla: *“Nuestro mayor problema, fue en un principio, el no haber personal administrativo. Nos fuimos haciendo nosotros de a poquito... Tuvimos que armar un equipo de ventas capacitando a compañeros. Los mismos compañeros dentro de la cooperativa fueron a cursos a la Gutenberg para recibir la capacitación para la venta. Se nos incorporó algún que otro compañero que nos ayuda en el tema facturación y todo eso. Nosotros en un principio pensamos que era muy difícil, pero bueno...”* (Luis Coronel, Gráfica Patricios).

Sin cuadros gerenciales un sinfín de tareas se trasladan a los obreros, pero para ellos ésto no es un problema insuperable: *“Había cosas que nosotros no sabíamos, no era nuestra tarea antes. Había cosas que sí, que eran del oficio de cada uno, pero las tareas de organización, de gestión, de negociación con los clientes y proveedores, que estaba en los jefes y los dueños.. Todo eso lo tuvimos que ir aprendiendo, y aparte con una nueva forma. No es que uno de nosotros se ponía como jefe... sino que había una forma nueva donde todos*

somos parte de la decisión...ya no es solo aprender sino inventar” (Ernesto González, Chilavert).

Eficiencia con rostro humano

Son numerosos los conflictos y las contradicciones surgidas en el contexto de las fábricas recuperadas, derivados de la adecuación de los trabajadores al nuevo rol de trabajador/empresario.

Una imputación frecuente es que ellos no tendrían capacidad de dirección y administración empresaria. Lo que resulta por lo menos novedoso, es que en contra de todas las previsiones y recetas que se aplican en la organización de empresas y que tienden a la maximización de la producción y calidad total, las fábricas recuperadas consiguen ser eficientes. En muchos de los casos aún más que antes: *“La experiencia nos indica, en cualquiera de las fábricas recuperadas, que los trabajadores, son muy prudentes en la utilización, muy racionales para el gasto, para poner el lomo. Y además lo ponen más contentos que cuando estaban bajo patrón”* (Hugo Fuster, Viniplast).

Los tiempos se regulan según otros criterios, no en nombre de la maximización, la ultra rapidez y el cumplimiento de los objetivos, sino también de la salud, el bienestar y la seguridad de los obreros. En este sentido la percepción de que el trabajo es de uno y no de otro, aunado a la igualdad de las condiciones en las que se realizan las diferentes tareas en la fábrica, aumenta el grado de responsabilidad, que ahora es compartida e indelegable: *“Los trabajadores trabajan a conciencia. Aquí no hay jefes. Cada uno sabe su responsabilidad y acá el presidente tiene que ir a trabajar a la máquina, por ejemplo, este fin de semana que hubo mucho trabajo. Yo soy el tesorero tuve que ir a trabajar a la máquina. Y es así...Nadie es jefe. Aquí todos administramos la empresa y tratamos de sacarla para adelante de la mejor forma posible.”* (Luis Coronel, Gráfica Patricios)

Siguiendo el mismo razonamiento la actitud responsable frente al trabajo necesariamente conlleva la máxima eficiencia y productividad; por eso la rentabilidad ha aumentado considerablemente en muchas empresas, lo que también se traduce en un aumento en los montos que perciben como forma de reparto.

También, el aumento de la producción redundante en una cultura con vocación productiva a la reinversión en la propia empresa: *“Seguir poniendo en la fábrica implica comprar más materia prima, arreglar máquinas. Eso es nuestro futuro. Si vos tenés la visión de estar cada día mejor y si se la sacás al hecho productivo en sí: si no hacés previsión, si no tenés fondo de crisis, si no tenés un fondo de mantenimiento. Si no decís esa plata es la que no me llevo, es un razonamiento equivocado. Como decimos nosotros: si vos querés tomar la leche de la vaca, a la vaca hay que cuidarla. Si solo chupás de la teta, en un momento, la vaca hace así, cae de costado, patas para arriba, murió, si no le diste de comer”* (Hugo Fuster, Viniplast).

La recuperación de lo político. Las fábricas, las asambleas, los movimientos piqueteros, la universidad...

Con seguridad las empresas no podrían haber materializado la toma y en muchos casos iniciado su producción sin la invaluable colaboración de los vecinos, de las asambleas barriales, de las organizaciones piqueteras y de la solidaridad de las otras fábricas recuperadas. Como decíamos en un comienzo, es preciso comprender este proceso en el marco de la rebelión popular del 19 y 20 de diciembre de 2001 que planteaba una recuperación del espacio y la decisión pública que se manifestaba en numerosas formas de participación popular y organización ciudadana.

En general eran los vecinos quienes aportaban todo tipo de provisiones para sostener en un inicio el fondo de huelga. *“Cuando se comienza la huelga se permanece adentro de la fábrica. Fueron ocho o diez días hasta que se sale a la calle, como para dar conocimiento a los vecinos de lo que ocurría. Y con carteles precarios se hace público lo que ocurría. Los vecinos se acercan colaboran, con azúcar, con yerba. No había para comer, no había un peso, hacía frío, se dormía acá alejado de la familia... Se pedía colaboración a la gente que pasaba con una cajita. Los sábados y domingos se hacían empanadas y parrilladas para vender choripan, tanto como para ir reuniendo unos pesitos. Y se comienza a recibir gente de las asambleas que en ese momento estaban en auge, periodistas, políticos, artistas plásticos, gente de distintas profesiones, se van acercando y apoyando al movimiento de la fábrica que estaba parada”* (María Pino, Nueva Esperanza/Grisinopolis).

Carlos cuenta que en la ocupación de IMPA (una de las primeras, producida en el año 1998): *“el mayor apoyo que recibimos a nuestra alcancía fue el de los taxistas. Nos parábamos en una esquina y los tacheros eran los que aportaban”*.

La relación con las Asambleas Populares fue fundamental, sobre todo en la etapa de la recuperación de las fábricas. Para evitar la llegada de las fuerzas de seguridad a Brukman, las Asambleas Populares de distintos barrios sesionaron en la puerta de la fábrica cortando la avenida Jujuy. En la panificadora Grissinopoli, los vecinos instalaron una sirena en la fábrica para dar el alerta y convocar a la comunidad en caso de que llegaran las fuerzas policiales para intentar su desalojo. La Asamblea de Pompeya también armó una red solidaria para proporcionar alimentos y movilizar a los vecinos en caso de desalojo de la imprenta Chilavert: *“los vecinos estaban revolucionados”*, cuenta Ernesto.

En algunos casos las Asambleas contribuyeron a sostener los fondos de huelga y a financiar el capital de trabajo de las empresas: *“La asamblea de Palermo trajo 2.000 pesos, se compró harina y la materia prima necesaria para la fabricación de grisines y se hizo la horneada de grisines, se vendió y se devolvió enseguida los 2.000 pesos a la asamblea. Bueno, ahí empezó una pequeña ruedita a girar, lentamente, muy lentamente...”* (María Pino, Nueva Esperanza/Grisinopolis).

Otros actores sociales jugaron papeles decisivos en apoyo de las fábricas/empresas recuperadas. Organizaciones piqueteras, por ejemplo, estuvieron presentes en Brukman o como escudo humano sosteniendo la ocupación del lavadero de lana Lavalán en Avellaneda. Del mismo modo se comportó el Movimiento de Desocupados de la Matanza en la cooperativa Baskonia.

La Universidad jugó un papel relevante no sólo apoyando de diversas formas al fenómeno de las fábricas recuperadas, sino involucrándose como sistema especialista en la

resolución de problemas de la gestión obrera en diferentes niveles organizativos y de producción. Así, no solo la empresa Vieytes/Ghelco, hizo su fondo de huelga con el dinero que recaudó en las facultades sino que también los estudiantes y profesores contribuyeron con ayuda técnica para el funcionamiento y administración de las plantas. Por ejemplo, las obreras de Brukman consiguieron organizar administrativamente el taller a partir del asesoramiento brindado por un estudiante de economía que conocieron en un encuentro de Fábricas Recuperadas, organizado en la Facultad de Ingeniería

Para apoyar a la fábrica neuquina Zanon se creó el GUIA, Grupo Universitario Interdisciplinario de Apoyo, conformado por un conjunto de universidades entre las que se encuentran la Facultad de Ciencias Económicas y de Ciencias Exactas de la UBA y la Universidad del Comahue. Desde el Área de transferencia de Filosofía y Letras (UBA) se llevan a cabo proyectos tendientes a fortalecer los vínculos en redes de las empresas recuperadas. En Chilavert funciona un archivo armado por Filosofía y Letras y Sociales. Ingeniería está trabajando en un proyecto para optimizar las condiciones de seguridad en el trabajo. En la Universidad Nacional de General Sarmiento se creó un equipo multidisciplinario que ofrece asesoramiento para resolver problemas de las empresas, como también fomentar los intercambios y redes entre las mismas.

Algunas empresas como Brukman, recibieron apoyo internacional para sostener su fondo de huelga (Alemania, Francia, Inglaterra). De Inglaterra recibieron un encargo - muy bien pago - de pañuelos con una sonrisa dibujada, para ser utilizados contra los gases en una marcha antiglobalización.

“Si tocan a una, tocan a todas”. Las asociaciones de empresas recuperadas

La solidaridad de los trabajadores de las fábricas y empresas recuperadas en sus luchas fue y es una constante a lo largo de todo el país. Los desplazamientos, por ejemplo, hacia Neuquén para apoyar a los obreros de Zanón, estos junto a las obreras de Brukman en sus heroicas entradas a la planta. Chilavert poniendo el cuerpo junto a Unión y Fuerza.

Varias empresas además, contribuyeron económicamente para que otras iniciaran su producción: *“Unión y Fuerza nos prestó 803 pesos para la reconexión de la luz”* (Norberto Monzón, Vieytes/Ghelco). IMPA, proveyó el capital necesario para que Vinil-Plast de Quilmas comenzara sus actividades.

Otro de los fenómenos asociados a la solidaridad entre las fábricas fue la constitución de federaciones o movimientos de empresas recuperadas, que capitalizaran la experiencia de las primeras luchas y pudieran asesorar y apoyar nuevos procesos de toma y recuperación.

A partir de las primeras experiencias de fábricas recuperadas se discutió la necesidad de crear un movimiento que las agrupara. *“Los compañeros que veníamos pensando en el desarrollo de la economía social y la consolidación de todas estas experiencias, en función de lo que pensábamos políticamente también, empezamos a unirnos”* (Eduardo Murúa presidente del MNER).

En el año 2000 se reunieron en IMPA, varias de las experiencias de fábricas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y Santa Fé creándose el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) con la función, según Murúa,

que era entonces su presidente, de “*gestionar políticas públicas para consolidar nuestro proceso, complementarnos económicamente entre las recuperadas y fundamentalmente ser solidarios con el conjunto de la clase trabajadora que estaba sufriendo lo que habíamos sufrido nosotros con el desempleo*”.

Diferencias políticas y de liderazgos determinaron en el año 2003 la creación del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT) bajo la dirección del abogado Luis Caro.

Ambas organizaciones, han apoyado y fortalecido, en la medida de sus posibilidades, la lucha por la recuperación de fábricas en el país. Los dos movimientos estuvieron y están presentes en aquellas fábricas a punto de cerrar para brindarles asesoramiento.

La difícil relación con los gremios

“Cuando vimos que los dueños no aparecían, le dijimos a la delegada, andá a hablar con el sindicato para ver que hacemos. Fue a hablar en el locutorio y cuando vuelve dice: - ‘Matilde lo que pasa es que tienen muchas otras cosas y no pueden venir’. Nosotros solos y el sindicato tenía muchas cosas que hacer” (Matilde de Brukman)

En la mayoría de los casos el apoyo de los sindicatos estuvo vinculado a las relaciones que tenían con los delegados sindicales de las empresas recuperadas. Algunas veces, los delegados se transformaron en los gestores o incluso en presidentes de las cooperativas. En la empresa Viniplast, reconocen que el apoyo del gremio se debió al respeto del presidente de su cooperativa que era un fuerte cuadro sindical. Incluso a sus trabajadores les mantuvieron la obra social.

El sindicato gráfico, apoyó sustancialmente a los obreros de la Gráfica Patricios. *“El pilar fundamental fue el sindicato”*, nos dice Luis Coronel. Sin embargo, en Chilavert, el sindicato gráfico se opuso a la toma de los trabajadores: *“Aquí vino el abogado y dijo, ustedes están locos como si fuera el abogado del patrón”*. (Ernesto González).

Otro caso importante de apoyo de un sindicato fue el de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes. En este caso tuvo que ver directamente con los diversos lineamientos políticos-gremiales al interior de la propia UOM. En el caso de la UOM-Quilmes, la línea Felipe Vallese, liderada por Gutierrez, contaba con un historial de apoyo a causas de derechos humanos y vínculos con la Universidad de Quilmes, trascendiendo sus reivindicaciones y su accionar lo meramente gremial. Desde un primer momento esta línea sindical consiguió sumarse a la lucha de las Fábricas/Empresas Recuperadas de las empresas metalúrgicas. Aún cuando los obreros/as de estas últimas pierden su calidad de asalariados el gremio les permite continuar participando de las reuniones y las organizaciones representativas del sindicato y sobretodo mantiene la obra social para los trabajadores (Dávalos y Perelman, en Fajn, 2003).

No obstante, en gran parte de los casos, los gremios ignoraron casi por completo la lucha de las fábricas y en algunos casos las boicotearon directamente: *“Cuando fuimos al Ministerio de Trabajo, conseguimos un abogado y también fue el del sindicato. Nosotros nos quedamos esperando, porque podían entrar dos o tres nada más. De repente vemos que el abogado se da vuelta y viene hacia nosotras: ‘Ustedes saben para que viene el secretario del*

sindicato de ustedes'. Nosotras: 'Para apoyarnos. 'No, dice el abogado, viene a pedir la quiebra. Qué! dijimos. Nos caímos redondas de terror (Matilde de Brukman).

En verdad, como explica Murúa, los planteos originados en las fábricas y empresas recuperadas, sobrepasan las demandas de los sindicatos: *“cuando pensamos la recuperación de IMPA, decíamos que los métodos sindicales que teníamos – y la mayoría de nosotros venía de la experiencia sindical – no alcanzaban. Con pelear salario y condiciones de trabajo con el 35 % de desocupación no alcanza. Por eso había que tener otro método de lucha que era esto de ocupar, resistir y producir. Asumimos esto como un nuevo método de lucha de la clase trabajadora. Sin no lo hacían los sindicatos entonces lo hacía este nuevo movimiento”* (Eduardo Murúa, presidente del MNR).

Educación en las fábricas. Experiencias pedagógicas en las empresas recuperadas

Desde el año 2004 funciona el primer Bachillerato para Jóvenes-Adultos en la empresa metalúrgica IMPA con un total de 140 alumnos. En el mes de abril de 2005 se inauguró el segundo Bachillerato con más de 40 inscriptos en la Maderera Córdoba.

Las escuelas, están dirigidas por integrantes de una Cooperativa de Docentes e Investigadores Populares (CEIP). Este equipo de trabajo formado, en gran parte, por egresados y profesores de la Universidad de Buenos Aires desarrolla, desde hace seis años, experiencias de educación popular en organizaciones sociales de la provincia de Buenos Aires; dicta clases de educación popular en la UBA y coordina el área de educación del movimiento de empresas recuperadas. Todos expresan que el proyecto educativo es una devolución de las fábricas y empresas a la comunidad, por el apoyo recibido en su lucha por la recuperación.

“Nosotros nos tomamos de seis meses a un año donde primero lo que realizamos es un trabajo con la organización social. Allí realizamos un trabajo de campo, una tarea de relevamiento donde se trata de conocer cuáles son las necesidades que justifican la propuesta de armar una escuela. Primero se hace el relevamiento con los trabajadores y en general, depende las fábricas, el 50% no terminó el secundario. En segundo lugar se hace el relevamiento en el barrio. El relevamiento que se hizo en Almagro y en el Abasto (IMPA y Maderera Córdoba respectivamente) confirmaron esta realidad. En el mismo proceso de relevamiento está la difusión de la propuesta.” (Roberto Elizalde, miembro de la CEIP)

Ambas son escuelas públicas, gratuitas, de tres años de duración y expiden títulos oficiales. Dependen de la Dirección de Gestión Privada de la Secretaría de Educación pese a no seguir la lógica de una escuela de ese tipo. La orientación de las escuelas en las empresas recuperadas es en gestión de cooperativas. La mayoría de los alumnos tienen desde 16 y 17 años en adelante. Algunos son trabajadores de las empresas y muchos son jóvenes que habían dejado la escuela. Para convocarlos, ofrecen varios dispositivos de trabajo como por ejemplo, un sistema de módulos y otro semipresencial. Las clases tienen una dinámica de taller sobre temas que ligan la problemática del trabajo y la educación desde una perspectiva crítica. Los alumnos también realizan talleres optativos (por ejemplo, de cine, teatro, cerámica, etc.) que ofrece el Centro Cultural que funciona en IMPA.

“Todos los estudiantes que vienen están excluidos de todo lo que sea instituciones educativas, por repitencia, indisciplina, acá, funcionan diferente Hay una construcción

totalmente diferente del espacio convencional de la educación [...] Es a partir de charlas, de asambleas, la puerta siempre abierta, si te vas antes venís y charlamos el por qué. Hay todo un trabajo que estamos haciendo y vos ves el cambio desde el primer día. Y hoy es otro. Obviamente que todos los estudiantes vienen con toda la normativa escolar de todos sus trayectos educativos. Entonces dicen acá qué pasa, a dónde voy, qué puedo hacer, cómo es esto... Esto es diferente, más abierto, no hay timbre, no hay un portero en la puerta, nunca me hablan de firmar por temas de... Al tiempo van viendo que es distinto y por qué es distinto” (Roberto Elizalde miembro de la CEIP).

Al igual que los trabajadores de las fábricas y empresas recuperadas los docentes y alumnos intentan buscar nuevas formas de organización en la toma de decisiones. Las escuelas poseen una dirección colegiada de profesores, realizan reuniones periódicas con los delegados de los estudiantes y los docentes y también asambleas de docentes y estudiantes: *“Cuando ellos tienen una propuesta, una duda, se plantea en asamblea, nosotros también intervenimos porque no somos neutrales, y ahí se va resolviendo... Es el grupo el que tiene que consolidar ese espacio. Y creo que la mejor forma es a partir de su participación”*. (Fernando Lazara, miembro de la CEIP)

Las escuelas tienen el apoyo de las empresas recuperadas. La Maderera construyó las mesas, los bancos y los pizarrones y junto con IMPA pagan los servicios de agua, luz, etc. A su vez, están luchando para que el Estado financie estas experiencias. En diciembre de 2004 la Legislatura de la ciudad aprobó un subsidio, por única vez, para el funcionamiento de la escuela de IMPA.

En otras fábricas recuperadas como Viniplast, pese a los estudios realizados, no fue posible abrir una escuela porque el tipo de producción que realizan y las materias primas que utilizan no permite que se desarrolle en condiciones adecuadas.

La Cooperativa Gráfica Patricios cedió una parte de las instalaciones de la fábrica para que funcione una escuela de reingreso que forma parte del programa “Deserción Cero” de la Secretaría de Educación: la EEM N° 2 del DE 4 en el barrio de Barracas. Los profesores y alumnos de la escuela editan una revista con el apoyo de la gráfica.

Ana Gilardini de la Gráfica Chilavert cuenta que armaron un proyecto de pasantías para estudiantes secundarios y luego se acercaron a la Secretaría de Educación para proponérselo. La Secretaría justamente estaba interesada en cambiar el perfil de las pasantías que se estaban realizando hasta el momento. Chilavert fue entonces la primera fábrica donde se llevó adelante el Programa Aprender Trabajando. Las pasantías están destinadas a los alumnos del último año del secundario, son optativas, se hacen a contraturno y son financiadas por la Secretaría de Educación del GCBA. *“Son tres meses de experiencia en algo que si lo hubieras buscado por el diario capaz que no lo conseguías. Es una experiencia que aprendés. Estás aprendiendo y trabajando a la vez”* (Julia, pasante de Chilavert).

Los pasantes de Chilavert provienen en general de las escuelas de arte y cuatro de ellos fueron incorporados a la empresa. *“Yo empecé en agosto del año pasado haciendo una pasantía hasta fin de año, después acá en la fábrica pidieron que se renueve. Y después cuando terminé la pasantía me llamaron para que vuelva porque me necesitaban”* (Estela, pasante de Chilavert). También la Cooperativa Gráfica Patricios e IMPA participaron del programa de pasantías instrumentado por la Secretaría de Educación de la Ciudad.

Varias empresas recuperadas ofrecen cursos y talleres abiertos a la comunidad. En Ghelco dan cursos de heladería, repostería y chocolatería. En IMPA también funciona un grupo de educación no formal que brinda talleres abiertos a la comunidad de diversas temáticas de interés. En Chilavert ofrecen talleres de historia, de fileteado, etc.

La “fábrica de ideas”. Experiencias culturales y comunitarias en las empresas recuperadas

La fábrica de envases IMPA, fue la primera que llevó la comunidad dentro de la fábrica. Como una hábil estrategia para evitar el desalojo en las horas más críticas (la noche y los fines de semana), habilitó en zonas desocupadas de la planta un centro cultural con oferta de talleres, charlas, videos, cursos, etc. *“Servía para dos cosas, en lo político para discutir desde una fábrica, y como paraguas, por si alguna vez alguien intentaba desalojar IMPA, no iban a tener que desalojar solo a los trabajadores”* (Eduardo Murúa, IMPA).

Inclusive agrega Ana, “cuando yo empiezo a ir eran muy poquitos trabajadores; éramos más los que hacíamos actividades culturales que los trabajadores” (Ana Gilardini de Chilavert). El fenómeno de un centro cultural abierto a la comunidad en una fábrica, relata Murúa, es un fenómeno propio de la Argentina: “Lo de IMPA es único en el mundo. En el mundo hay centros culturales dentro de fábricas cerradas: la fábrica de galletitas en Francia o la usina, el Tate, en Inglaterra, pero nunca un centro cultural, funcionando, haciendo arte en una fábrica que está produciendo” .

La gente respondió positivamente a esta iniciativa: *“Ahí vimos una cosa que no habíamos visto: el entusiasmo que tenía la gente de participar de un hecho cultural en una fábrica”*. (Eduardo Múrua). Así se multiplicaron los centros culturales y otras actividades de servicios en beneficio de la comunidad. Nueva Esperanza (Grisinopolis), Gráfica Patricios y Chilavert en la ciudad y, Yaguané y Supermercado Tigre en provincia de Buenos Aires, habilitaron centros culturales.

Sin embargo, esto fue también, una especie de devolución a lo que la comunidad había contribuido para el sostenimiento y resistencia de las empresas recuperadas. *“ReTRIBUIRLE a la sociedad lo que a nosotros nos brindaron en el momento en que nosotros estábamos en la recuperación de la fuente de trabajo. Y aparte el barrio lo necesita y nosotros teniendo los espacios acá, porque no lo vamos a hacer. Porqué no cederlos para hacer algo que pueda ayudar a la sociedad. Yo creo que si todos pensáramos un poquito así el país no estaría como está”* (Luis Coronel, Gráfica Patricios).

Con este espíritu, además de los centros culturales, surgieron también numerosos proyectos comunitarios que intentaba llevar respuestas imaginativas para transformar la realidad de las comunidades en que las fábricas estaban insertas. Vimos ya la creación de escuelas y diversos proyectos de pasantías que funcionan en IMPA, Maderera Córdoba y Gáfica Patricios. Se crearon además centros de salud en IMPA y en Chilavert y un centro odontológico en la Gráfica Patricios. La neuquina Zanón, edita además un diario; IMPA, permitió que otras cooperativas funcionaran en sus dependencias como “Ingeniería Argentina” y “Manos”, de serigrafía, integrada por hijos de desaparecidos.

Muchas también fueron más allá de producir eventos culturales. Intentaron transformarse en una usina de ideas que, conjuntamente desde la lectura de la fábrica y el arte trascendieran como propuestas políticas: *“Ya que tenemos este espacio, debía servirle*

también a la sociedad para generar otro debate, para salir de este discurso único de la globalización. Así decidimos armar una fábrica de ideas, hacer hechos culturales, recitales...”. (Eduardo Murúa. IMPA)

Se conformaron así grupos culturales y militantes, en una amplia gama de diversidades que reconectaban lo estético y lo político en el espacio de las fábricas. Eso permitió, reconocimiento comunitario, presencia mediática e incluso ventajas en sus negociaciones con el Estado.

Esta conjugación también planteó no pocos conflictos entre los propios trabajadores. Entre aquellos que se alejaban gradualmente de los compromisos políticos que trascendieran el propio espacio de la planta y sus reivindicaciones gremiales y otros que entendían que el espíritu de la “fábrica cultural” es reconectar la producción material con la producción de la cultura. Rescatar la producción fabril también a modo de arte, planteando así desde lo estético y lo político, nuevas relaciones entre capital, trabajo y cultura.

Conclusiones: “Tenemos la plusvalía a nuestro favor”

Cada fábrica y cada empresa recuperada es un mundo en sí mismo y todo proceso de recuperación o toma es específico a cada una de ellas. Con menor o mayor conflictividad la “toma” o el “quedarse” es el punto clave de la recuperación de la fábrica, puesto que implica el control de la empresa en manos de sus trabajadores.

Como relata Hugo: “Esta es una de las experiencias más importantes que hay en la sociedad argentina, quizás también como fenómeno mundial. Esto tiene que ver con la capacidad de los trabajadores argentinos. Pero, sobre todo, hay una memoria. La memoria de los trabajadores por más que hayan sido muy golpeados, hay una memoria del sentido productivo, de dignidad del trabajo. Y tiene que ver con lo que fue la clase trabajadora en la Argentina: fue la más importante de América Latina” (Hugo Fuster, Viniplast).

Por otra parte se ensayan demandas concretas al poder público, por ejemplo: ser proveedores privilegiados en las compras del estado. La creación de un fondo fiduciario que permita financiar la falta de capital de trabajo de las cooperativas. La implementación de políticas activas de fomento, capacitación y crédito. La modificación de la ley de quiebras fue un reclamo presente hasta el hasta 2004 que se incluyó la posibilidad de la “continuidad de la empresa” cuando mediase una solicitud expresa de los obreros organizados en cooperativa. También se demanda una clara Ley Nacional de Expropiación de unidades productivas que unifique criterios a favor de las empresas. Parte de los reclamos incluyen también la posibilidad de recibir subsidios no reintegrables y el reconocimiento de la jubilación, obra social y derechos sindicales. “Puede parecer mucho o poco, pero cerca de 15.000 obreros lograron dejar de aferrarse con uñas y dientes a los Planes Trabajar para avanzar contra las resistencias empresariales, judiciales, económicas e, incluso, contra los prejuicios. Gracias a esta decisión pudieron llevar adelante empresas que crecen, generan puestos de trabajo y distribuyen la ganancia equitativamente como ninguna otra experiencia conocida y sustentable” (Magnani, 2003:18).

No obstante el fenómeno de la Fábricas recuperadas, coloca en cuestión uno de los fundamentos intocables de la sociedad capitalista: la propiedad privada. Hubo jueces implacables que absurdamente interpretaron la ley a favor de la patronal y de la intangibilidad

de la propiedad privada, cueste lo que cueste, incluso vidas (“la vida y la integridad física no tiene supremacía sobre los intereses económicos”) no obstante otros “flexibilizaron” la ley posibilitando estas nuevas y originales formas de organización.

Son numerosos los conflictos y los desafíos de los/as obreros/as de las Fábricas Recuperadas, en su adecuación al nuevo rol de trabajador/empresario. Lo que resulta novedoso es que, contrariando los criterios técnicos empresariales y de gestión dominantes, los/as obreros/as consiguieron crear un nuevo clima de trabajo, más humano y no por eso menos eficiente. Se suma a esto la democratización de las decisiones, que ahora se toman en Asambleas y la repartición de los beneficios en forma igualitaria.

Proféticamente, expresaba Naomi Klein en un discurso después de un violento desalojo en la textil Brukman: “Hay un rumor que está recorriendo el mundo, un rumor de que hay en realidad otra manera de trabajar...”. Seguramente la de obreros/as que sin nada que perder, en una desigual lucha frente, tanto a una patronal impune como a las fuerzas de represión del Estado, deciden poner en juego lo único que tienen: el propio “cuerpo”, para mantener su fuente laboral y su dignidad de trabajador/a. Tal vez como expresa inteligentemente Celia de Brukman: “*tienen miedo de nosotros porque hemos mostrado que, si podemos manejar una fábrica, podemos manejar un país.*”

Bibliografía

Azpiazu, Daniel y Nochteff, Hugo (1994) *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política*. Buenos Aires: Editorial Tesis/Norma.

Barbeito, A. y Lo Vuolo, R. (1992) *La modernización excluyente*, Buenos Aires: UNICEF, CIEPP/Losada.

Beccaria, Luis (1991) ‘Distribución del ingreso en la Argentina: Explorando lo sucedido desde mediados de los setenta’, *Desarrollo Económico* N° 123.

Briner, M., Cusmano, A. (2003) ‘Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias’, en Hecker, E., Kulfas, M., Sanchez, F., Briner y Cusmano *Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Bustelo, E. e Isuani, E. eds. (1990) *Mucho, poquito o nada. Crisis y alternativas de política social en los ‘90*, Buenos Aires, UNICEF/CIEPP/Siglo XXI.

Davalos, P., Perelman, L. et al (2003) ‘Empresas recuperadas y trayectoria sindical. La experiencia de la UOM Quilmes’, en Fajn, G. (Coord), *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Fajn, G. Coord. (2003) *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Figari, Carlos (2005) ‘Ocupar, resistir, producir. Fábricas Recuperadas en Argentina’. *El diagonal*, Madrid, p.8 - 8.

- Galera, J.; Martínez, C.; Nordvind, A.; Pizzi, A; Ruggeri, A.; Trincherro, H.; y Valverde, S. (2004) 'Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina', en Galafassi, G. (Compilador), *Nuevas prácticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica*. Buenos Aires: Libros en red.
- Gambina, J. (2003) *Empresas recuperadas en Argentina*. Buenos Aires: Federación Judicial Argentina. Centro de Estudios y Formación.
- Heller, Pablo. (2004). *Fábricas Ocupadas. Argentina 200-2004*. Buenos Aires: Rumbos.
- Lavaca (2004) *Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores: una historia, una guía*. La Vaca Editora, Buenos Aires.
- Luongo, S. (2003) *La nueva realidad de las cooperativas de trabajadores*. Debate: Buenos Aires.
- Magnani, Esteban (2003) *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores de la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.
- Martínez, O y Vocos, F. (2002) 'Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero', en Carpintero, E. y Hernández, M.; *Produciendo realidad: Las empresas comunitarias* Buenos Aires: Ediciones.
- Minujin, Alberto comp. (1992) *Cuesta Abajo*, Buenos Aires, Losada/UNICEF.
- Neffa, Julio coord. (1974). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*, Buenos Aires: El Coloquio.
- Rebón, J. (2004) *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Buenos Aires: Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada.
- _____ (2005), 'Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción', *Documentos de Trabajo*, N° 44, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, J. y Saavedra, I. (2006), *Empresas Recuperadas. La autogestión de los trabajadores*, Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Ruggeri, Andrés (2005) 'Los trabajadores toman el control: implicancias políticas de las empresas recuperadas en la Argentina', *Pensar a Contracorriente* 2, Editorial Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
- Sancha, J. (2003) *Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires. FLACSO.
- Svampa, Maristela y Pereyra, Sebastián (2003) *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras en la Argentina*, Buenos Aires: Biblos.
- Tenti Fanfani, E. (1989) *Estado y pobreza. Estrategias típicas de intervención*, 2 vols. Buenos Aires, CEAL.

Tirachini, B. (s/f), 'Empresas recuperadas: recuperación del derecho al trabajo', *XXII Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos*, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, en <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/iidh/cont/40/pr/pr12.pdf>.