



Crisis del trabajo y gestión de los trabajadores. Las dinámicas colectivas de gestión en unidades productivas recuperadas de Argentina (1996-2006)*

María Mercedes Patrouilleau**

1. Introducción

Este artículo se propone analizar las dinámicas de gestión en unidades productivas que han sido recuperadas por sus trabajadores en Argentina. Las consecuencias del modelo económico neoliberal implementado en los años '90 en Argentina presentaron para fines de la década un panorama social de recesión económica, alta desocupación y niveles de pobreza e indigencia a partir del cual surge un proceso de “recuperación” –puesta en marcha de unidades productivas quebradas o abandonadas- por parte de sus trabajadores. Si bien el número de trabajadores involucrados no es significativo en relación con la población económicamente activa, la experiencia de los mismos resulta reveladora de dimensiones como la crisis de la relación de trabajo y de potencialidades y dificultades de dinámicas de gestión colectivas. Específicamente se abordará entonces desde la noción de gestión la dinámica compleja de consenso y coordinación de las actividades de los trabajadores en torno de la unidad productiva recuperada.

El desarrollo sigue el siguiente orden: al inicio se presenta el abordaje metodológico del estudio y algunas perspectivas teóricas que sustentan al mismo. Luego se analiza la problemática de la gestión de unidades productivas en el contexto de crisis actual del mundo del trabajo y la organización productiva. A continuación se analiza brevemente el proceso de recuperación de empresas en contexto de crisis económica y social en la Argentina para pasar finalmente con esta contextualización a un análisis de la gestión a partir del estudio cualitativo de las unidades productivas seleccionadas.

2. Aspectos teórico-metodológicos del estudio

En esta indagación la unidad de análisis es cada colectivo de trabajadores recuperador de una empresa cerrada o abandonada que reactiva por su cuenta la producción de la

* Una versión preliminar de este artículo fue presentada bajo el título “Trabajadores en la gestión de empresas. El caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina (1996-2006)” en el Seminario Internacional *Nuevos Desafíos de Desarrollo para América Latina. La perspectiva de jóvenes académicos y profesionales*, organizado por CLACSO, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto y la Red de Jóvenes Especialistas en Desarrollo y que tuvo lugar en la ciudad de Río Cuarto del 27 al 29 de marzo de 2007. Se agradece especialmente a Diego M. Velardochio por los comentarios realizados sobre este trabajo.

** Becaria de Doctorado de la Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Becaria Director de beca: Alberto L. Bialakowsky.
Mail: mpatrouilleau@speedy.com.ar

misma. Las dimensiones que se consideró relevantes para desarrollar en esta oportunidad son: el origen y desarrollo del colectivo de trabajo y la gestión de la unidad productiva. En las mismas caben los procesos de conformación de colectivos de trabajadores recuperadores y su posterior desarrollo en torno a la gestión, las formas de participación colectiva en la gestión de la unidad, las estrategias de sustentabilidad que se da la gestión y en términos más abstractos la coexistencia de las lógicas capitalista, de mercado y de reproducción de la fuerza de trabajo.

El diseño metodológico comprende la producción de datos primarios desde una estrategia cualitativa, utilizando las técnicas de entrevistas semi-estructuradas y observaciones en diferentes espacios de las unidades productivas (planta y oficinas de administración). Esta estrategia narrativa permite *construir inductivamente la explicación* (Abott, 1997) sobre los diferentes procesos colectivos y la forma en que se plasman en la gestión productiva, manteniendo distancia entre una postura epistemológica puramente especulativa y la mera empiria (Wieviorka, 1997). La selección de la muestra de unidades productivas procuró en lo posible abarcar diferentes localizaciones, tamaño (cantidad de trabajadores), rama industrial, y principalmente formas de gestión. Se estudiaron las siguientes unidades productivas: una pequeña empresa gráfica, denominada actualmente *Artes Gráficas Chilavert*, que se emplaza en el barrio de Pompeya, Ciudad de Buenos Aires; la *cooperativa Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina*, que se emplaza en el barrio de Almagro también de la Ciudad de Buenos Aires y *FaSinPat, Zanón bajo control obrero*, unidad de producción de cerámicos situada en el Parque Industrial de Neuquén. El trabajo de campo fue realizado por la autora de este artículo entre los meses de julio de 2006 y enero de 2007¹.

La observación y el diálogo (instrumentado) con los trabajadores han sido la vía de acceso al conocimiento sobre la gestión colectiva, con apoyo en los marcos teóricos que más adelante se desarrollan. Como analiza Habermas “en la medida en que el ámbito objetual de las ciencias sociales comprende todo aquello que cae bajo la descripción de ‘ingrediente de un mundo social de la vida’, el científico social no puede en principio tener distinto acceso a él que el lego en ciencias sociales...la comprensión de un participante no es tan fácil de controlar metodológicamente como la percepción de un observador” (1988: 460). La comprensión del fenómeno fue posible por medio de la observación de los espacios sociales en que se desarrolla -en magnitud, distribución espacial, tecnología- y el acercamiento de lenguajes (por medio del intercambio en observaciones y entrevistas), “al modo de un hablante que acepta las condiciones a que está sujeta la participación en una comunicación ya iniciada” (Habermas, 1988: 460/1). Tanto desde las entrevistas como de las observaciones se procurará re-construir la polifonía que el trabajo de campo ofrece (García Canclini, 2003) a partir del encuentro de discursos entre la academia (investigador) y los actores (Bialakowsky, et al, 2003a).

Por otro lado, se utilizarán también fuentes secundarias que permitan describir el campo la problemática de las empresas recuperadas e identificar indicadores sociolaborales para comprender el contexto económico y social en el que este fenómeno se inserta.

3. El abordaje conceptual

¹ Se expresa un profundo agradecimiento a los trabajadores que en cada uno de estos espacios laborales recibieron mi visita, respondieron a mis inquietudes, participaron de los intercambios generados e incluso guiaron mis observaciones en las plantas.

Se parte de considerar que la unidad productiva en un sistema económico capitalista se presenta como un *espacio social de trabajo*. Por lo cual, encuentra a sujetos en diferentes condiciones y sobretodo se presenta como ámbito necesario para la reproducción de la clase trabajadora y “libre” de otros medios de subsistencia más que la venta de su fuerza de trabajo. Además, constituye un ámbito de cooperación entre sujetos (Marx, 1999) y de utilización y usufructo del *general intellect*, en tanto facultad de pensar humana y potencial productivo (Virno, 2003). Las formas de cooperación en el trabajo y la implicación subjetiva han sido y son ámbito de regulación. Como afirma Linhart, “la empresa es usuaria del vínculo social y a la vez utiliza estrategias para hacerlo funcionar de manera más eficiente” (1997: 27).

Dentro del modo de producción capitalista² el criterio fundamental es la generación de una ganancia a partir de la producción de un bien o servicio y su venta en el mercado. El mercado aparece como instancia de coordinación de la producción de las diferentes unidades productivas, y la necesidad de concretar la ganancia con su venta en el mismo imprime a la producción –con la mediación de la competencia- determinadas formas de organizar el proceso productivo. A su vez dentro de la producción capitalista, la clase de los trabajadores es empleada para usufructo de su fuerza de trabajo en el proceso productivo y la cuestión del grado de *control sobre* el proceso productivo por parte de los trabajadores atraviesa los modelos de gestión y tiene su ingerencia en la distribución del ingreso global. En cuento a los tipos de gestión han existido a lo largo del desarrollo industrial diferentes modelos o paradigmas, diferenciados por las formas socio-técnicas desarrolladas para alcanzar la mejor productividad. Por ejemplo los modelos de gestión taylorista y fordista implementaron formas de organizar el trabajo inclinados a una economización de los tiempos para hacer más competitivo el producto y al disciplinamiento (generar obediencia) de la mano de obra (Gaudemar, 1991).

Con respecto a la actividad productiva, como todo sistema organizativo, contempla un objetivo y una lógica de conjunto, conformada por la articulación entre sus diferentes funciones (Linhart, 1997). Esta articulación debe darse mediante alguna forma de gobierno, siendo la forma de esta *coordinación* el momento esencialmente político en la definición del sistema (Rosanvallón, 1979: 70). La *gestión* puede entenderse como un “*movimiento histórico de renovación y racionalización de artefactos institucionales para la acción colectiva*” (Hatchuel, 2004: 2, el agregado es mío) y la unidad de dirección son las *unidades socioeconómicas de producción*. A partir de éstas es posible articular con los niveles de acumulación de capital, el de la macroeconomía, el del consumo y la reproducción social, el de la política económica, el de las fuerzas políticas y sociales y el del Estado en sentido amplio” (De la Garza Toledo, 1999b: 137).

A partir de la década del setenta existe consenso en afirmar que las formas de gestión productiva y de relación de trabajo sufren importantes transformaciones. La globalización pone en jaque las anteriores formas de regulación tanto estatales como del movimiento sindical a partir de la de la *deslocalización del capital* y la persistente

² Se retoma aquí la definición de sistema capitalista “real” de Rosanvallón, con el que hace referencia a una forma de sociedad en la cual una clase social controla la economía y las formas de organización social que intervienen en la economía y una clase social disponible para la venta de su fuerza de trabajo (Rosanvallón: 2006: 198/9). También en palabras de la OIT el “capitalismo” es “un modo de producción en el que los medios de producción (todos los elementos que sirven para producir una mercancía) no pertenecen al trabajador (quien sólo posee su fuerza de trabajo, su capacidad para trabajar) sino al capital. En el modo de producción capitalista se desarrollan distintos regímenes de acumulación, los cuales representan la combinación de un modo de acumulación (todo aquello relacionado con la estructura económica, especialmente enfocado en la organización del proceso productivo y en la organización del trabajo) y un modo de regulación (el conjunto de las formas institucionales que regulan y le dan un marco institucional al funcionamiento del modo de acumulación) (OIT et al, 2005: 73).

territorialización del trabajo, que sitúa a los estados como competidores por la inversión y debiendo presentar ventajas comparativas para la misma (Gorz, 2003). Estas transformaciones impulsan una descentralización de la producción y centralización del capital (Aglietta, 1976) y declaran la crisis del trabajo en términos de relación salarial (Neffa et al, 1999)³.

Un el estudio sobre la gestión en unidades productivas recuperadas por sus trabajadores en Argentina (1996-2006) pone en juego estas variables y los diferentes niveles de análisis aquí desarrollados. Al interior de la unidad productiva en las formas de gestión que el colectivo de trabajadores da a la misma, teniendo en cuenta su condición de trabajadores -en tanto no disponen de otros medios de producción además de su fuerza de trabajo- en contexto de crisis del trabajo. Este abordaje presenta sus complejidades. Las mismas fueron significativas ya en los estudios sobre *participación* o *integración* de trabajadores en la gestión de empresas, desarrollados todavía al calor de las formas de regulación fordista (Touraine y Mottez, 1963; Walter y Wellecombe, 1974; Neffa, 1974 y Novick, 1979). El contexto presente actualiza esta problemática otorgándole nuevos significados, a partir de los desafíos para la clase trabajadora de una autonomía que contrarreste la retracción del mercado laboral y de las alternativas que se den en la dinámica de coordinación-subordinación al interior de las unidades productivas.

Desde un nivel macro social de análisis la perspectiva aquí propuesta se aleja de una noción de “autogestión” que mantenga -en consonancia con el pensamiento liberal- la ilusión de una sociedad *inmediatamente autorregulada* (Rosanvallon, 2006: 9). En términos meso-sociales, desde una perspectiva institucional resulta interesante el aporte de Neffa: a partir del proceso histórico de participación de los trabajadores en la gestión “...la noción de empresa y sus componentes tradicionales es tal vez la que sufrió el impacto. En los países en que los trabajadores tuvieron acceso a una fracción del poder, a distintos niveles y con distinta intensidad, la empresa no puede ya considerarse como una institución meramente individual, regida por la voluntad soberana del propietario. La empresa ha devenido una institución social y sus finalidades económicas –aunque son siempre las más visibles- no agotan sus potencialidades” (1974: 549, resaltados del autor).

Desde este enfoque el interés este estudio se centrará en las dinámicas de *cooperación directa*, es decir sin la mediación del otro contratador, y sobre los *tipos de gestión colectiva* que se generan en los colectivos de trabajadores recuperadores, intentando descubrir los patrones de eficiencia subyacentes a estas modalidades de gestión y sus relaciones con el tipo de relaciones económicas hegemónico. Por hipótesis, las formas de gestión colectiva en manos de los trabajadores pueden tender a multiplicar los modos de producción y los tipos de actividad social (Rosanvallon, 2006: 119-221)⁴. Por este motivo se intentará además responder si estas gestiones constituyen

³ Resulta interesante cómo describe Castillo este proceso: “El trabajo se degrada, descualifica y desmigaja, para poder ser subcontratado, en una miríada de empresas que son sólo partes de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio, cuya cinta transportadora está regida por el justo a tiempo y se presenta como una circulación territorial de los productos, bienes o servicios ‘en curso de producción’... (y las empresas son) eslabones de la cadena productiva” (2005: 19).

⁴ Esto también es resaltado por Gautié y Neffa cuando hacen referencia a la noción de “economía plural” en relación a sectores de actividad que funcionen con una lógica diferente a la del mercado y el Estado (Gautié y Neffa, 1998; Neffa, 2001). Por otra parte desde la Organización Internacional del Trabajo se promueven formas relativamente autónomas de generación de empleo en contextos de retracción del mercadote trabajo, por medio de los enfoques de “gobernanza”, “habilitación”, “potenciación” y “capital organizativo” y por medio de herramientas como acceso de trabajadores pobres a la financiación y refuerzo de las cooperativas (OIT, 2006). En Argentina existen políticas sociales concretas con esta finalidad en el marco del Ministerio de Desarrollo Social, por ejemplo, como el *Plan Manos a la Obra* o

modelos de gestión alternativos, en el sentido que le otorga Hatchuel, de de generación y promoción de interdependencias entre unidades productivas y procesos colectivos de producción de conocimientos (Hatchuel, 2004).

4. Crisis del trabajo y recuperación de unidades productivas en Argentina

En el contexto latinoamericano la incidencia de los cambios globales en el mundo del trabajo y la organización productiva se conjugan con la crisis de la deuda de los países a principios de la década de los ´80, con la transformación de las relaciones de los sindicatos con las fuerzas políticas y del mercado de trabajo (De la Garza, 1999a). La crisis mundial del trabajo en tanto transformación de los sectores de valorización (de la industria a los servicios) y *dilución* del trabajo (Bialakowsky et al, 2003b) se expresa principalmente en América Latina con la precarización del *empleo*, en sus formas tanto de ingresos, como de protecciones sociales asociadas y del tipo de inserción laboral (De la Garza, 2001).

En Argentina, la crisis del trabajo representa un caso particularmente complejo, con tendencias exacerbadas a partir de la aplicación desde la década del ´90 del *shock institucional neoliberal* (Aspiazú y Schorr, 2004) conformado por las reformas de estabilización -Plan de Convertibilidad- y de ajuste estructural (de los ´90 hasta principios de 2002) y la desvalorización del ingreso salarial en la posconvertibilidad.

El proyecto neoliberal implementado por medio de las políticas de Estado en los noventa modifica las principales formas institucionales del modo de regulación: la moneda, el tipo de competencia, la inserción internacional y la relación salarial (Boyer y Saillard, 1996). En el marco del Plan de Convertibilidad se establece la paridad cambiaria con el dólar junto con una liberalización financiera; la apertura económica profundiza la competencia para unidades productivas nacionales y se implanta de manera abrupta, sin asistencia del Estado para a adecuación productiva (Beccaria y López, 1996: 39) y una serie de legislaciones cambian las reglas que regulan la relación salarial. Con respecto al comportamiento económico, el período 1990-1998 se caracteriza por un ajuste estructural con aumento del producto y disminución del empleo, como consecuencia del conjunto de medidas adoptadas y también de un abaratamiento relativo de bienes de capital en relación a la mano de obra (CEP, 2006), que producen un “despegue” entre la productividad y el empleo (Beccaria y López, 1996). Luego esta tendencia se acentúa en el período entre los años 1998 y 2002, en el cual el ajuste estructural se da acompañado de recesión económica.

Con respecto a las reformas institucionales que afectaron la relación salarial, por un lado el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad puso el acento en políticas pasivas de empleo y el otorgamiento de subsidios, dejando de lado su carácter “protector” del asalariado (Neffa, 2004: 123). En el campo jurídico tuvo lugar una transferencia de procesos judiciales del campo laboral al civil y comercial en el caso de empresas quebradas con deudas hacia sus trabajadores, esto se da en el marco de una modificación de la Ley de Quiebras en el año 1995. En tercer lugar una serie de legislaciones promovieron una precarización de la contratación laboral, una disminución del salario de los sectores público y privado y una descentralización de la negociación colectiva (Neffa, 2004: 131). En el siguiente cuadro puede observarse la incidencia de este conjunto de regulaciones en el comportamiento del empleo por sector de actividad. En el año 1992 el empleo se concentraba en primer lugar en “Comercio”, ocupando a un

el impulso a la conformación de cooperativas dado por el INAES; sin embargo su alcance es acotado en comparación con los planes asistenciales con contraprestación de servicios como el Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados.

25% de los asalariados y en segundo lugar en la industria manufacturera (la suma de “alimentos y textiles” y “resto de industria”) con un total de 21,1% de los asalariados.

Argentina. Distribución del empleo por sector de actividad

| | Actividades primarias | Alimentos y textiles | Resto de industria | Construcción | Comercio | Servicios y transporte | Servicios Profesionales | Adm. Pública | Educación y Salud | Serv. doméstico |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------|-------------|------------------------|-------------------------|--------------|-------------------|-----------------|
| <i>EPH-15 ciudades</i> | | | | | | | | | | |
| 1992 | 0,9 | 8,7 | 12,4 | 6,4 | 25,0 | 7,5 | 7,9 | 6,2 | 17,6 | 7,6 |
| 1993 | 0,8 | 8,1 | 11,7 | 7,1 | 25,2 | 7,8 | 7,8 | 6,4 | 17,1 | 8,0 |
| 1994 | 0,8 | 6,7 | 12,1 | 7,5 | 23,5 | 8,9 | 8,7 | 6,7 | 17,2 | 7,8 |
| 1995 | 0,9 | 7,1 | 11,1 | 7,0 | 22,5 | 9,0 | 9,9 | 7,1 | 17,8 | 7,8 |
| 1996 | 0,7 | 6,9 | 10,3 | 7,3 | 23,0 | 9,2 | 10,0 | 7,6 | 17,3 | 7,5 |
| 1997 | 0,8 | 6,5 | 10,6 | 7,5 | 21,8 | 9,0 | 10,2 | 7,1 | 18,5 | 8,0 |
| 1998 | 0,7 | 5,6 | 10,4 | 8,1 | 22,2 | 8,5 | 10,5 | 7,2 | 19,2 | 7,6 |
| <i>EPH - 28 ciudades</i> | | | | | | | | | | |
| 1998 | 1,0 | 5,8 | 9,6 | 8,5 | 23,3 | 8,2 | 9,5 | 7,7 | 18,9 | 7,6 |
| 1999 | 1,0 | 5,6 | 9,0 | 8,4 | 22,8 | 9,0 | 9,7 | 7,7 | 19,1 | 7,7 |
| 2000 | 0,8 | 5,8 | 8,2 | 7,9 | 24,0 | 8,7 | 9,7 | 7,8 | 19,3 | 7,9 |
| 2001 | 1,1 | 5,4 | 8,4 | 7,2 | 24,0 | 8,5 | 9,0 | 8,4 | 20,2 | 7,9 |
| 2003 | 1,3 | 6,3 | 7,2 | 6,7 | 23,2 | 8,2 | 10,2 | 7,5 | 22,2 | 7,3 |

Fuente: CEDLAS, UNLP, en base a datos de la EPH y la EPHC del INDEC.

En cambio, para el año 2003 la industria manufacturera ocupó sólo al 13,5% de la fuerza laboral empleada. La mayor disminución en el período corresponde a “Resto de la industria” que pasa de ocupar al 12,4% de la fuerza laboral al 7,2%. El sector industrial se conforma entonces como el sector con más pérdidas de empleos en el período 1992-2003.

En cuanto a las formas de gestión empresarial, predomina en el período la innovación tecnológica con reducción de personal, el mantenimiento de los segmentos más productivos y la tercerización del resto de los procesos; la supresión de restricciones a la movilidad de los trabajadores facilitando subocupación una polivalencia funcional y el endurecimiento de las formas de disciplina interna (Neffa, 2004: 127).

El impacto de estas condiciones económicas tiene gravísimas consecuencias en las condiciones de vida de la población. La desocupación urbana pasó de afectar al 6,9 de la población en 1990 al 18,4% en 1995, alcanzó su punto máximo en mayo de 2002 con un pico del 21,5% de la población económicamente activa desocupada y si se le suma a esta cifra la tasa subocupación la subutilización de la fuerza de trabajo asciende al 40% de la población económicamente activa. Al conformarse el mercado de trabajo en un factor generador de exclusión social en la década del '90 (Neffa et al, 1999), la conflictividad laboral se traslada desde el interior de las fábricas y el paro de la actividad laboral a la expresión en la vía pública (cortes de ruta, manifestaciones), y los sujetos de protesta serán además de los trabajadores empleados los desocupados (Svampa y Pereyra, 2003). En este contexto de crisis aguda del empleo, cierre de empresas y dificultades para la subsistencia de la clase trabajadora se enmarca la *ocupación y puesta en marcha* de unidades productivas abandonadas.

La recuperación de unidades productivas por sus trabajadores no es un fenómeno nuevo⁵, pero sí puede decirse que en el período analizado se desarrolló en Argentina un

⁵ En Argentina existen antecedentes aislados como el caso de la Gráfica Cogtal, recuperada en el año 1956 por sus trabajadores. Un antecedente directo de este *proceso de recuperación* lo conforman las

verdadero *proceso de recuperación de empresas*, la recuperación de unidades productivas *en cadena* en distintos lugares del país, sin duda equiparable a la magnitud de la crisis económica y social atravesada. Las “recuperaciones” además no significan soluciones definitivas, tanto por las dificultades que tienen para producir como por las diferentes situaciones legales que atraviesan las empresas, que en muchos casos se encuentran actualmente en definición. Como destaca Rebón la *recuperación de la fuente de trabajo* es la base de la acción de las recuperaciones (2004). En otro plano puede hablarse también de recuperación de la *actividad productiva*, o sea del aprovechamiento de la capacidad ociosa de las instalaciones que la crisis dejó en desuso.

El *proceso de recuperación de empresas* puede describirse temporalmente como lo hace Fajn identificando un período de emergencia en la segunda mitad de los '90; uno de intensificación entre los años 2000 y 2001 y el de mayor visibilidad pública, apoyo social y articulación entre fines del 2001 y el 2003 (Fajn, 2003: 46-51). Este último liderado por los movimientos que aglutinan estas experiencias. Según Fajn en el 46,7% de los casos la recuperación productiva fue precedida de la ocupación de las instalaciones por parte de los trabajadores, el 24% por otras medidas de fuerza en la periferia de las mismas, como acampes o cortes de ruta y en un 26% se desarrollaron negociaciones con los antiguos dueños de la empresa (Fajn, 2003: 39). En general la actividad empieza a funcionar en manos de los trabajadores entre los años 2000 y 2003 (Programa Facultad Abierta, 2005). En el 80% de los casos no se mantuvo el personal jerárquico en las nuevas configuraciones productivas, en cambio en un 55% de los casos se mantuvo el personal administrativo (Fajn, 2003: 63). Con respecto a la actividad de estas unidades productivas, es destacable que el 84% corresponden a la industria manufacturera, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

Argentina. Distribución porcentual de las empresas recuperadas por sector y rubro

| Sector | Rubro | % |
|-----------|--------------------|-----|
| Industria | Metalúrgicas | 29 |
| | Alimenticias | 18 |
| | Textiles | 7 |
| | Gráficas | 6 |
| | Cerámicos | 4 |
| | Otras manufacturas | 20 |
| | Construcción | 1 |
| Servicios | Salud | 5 |
| | Otros servicios | 10 |
| Total | | 100 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Programa Facultad Abierta (2005: 38)

Las recuperaciones se dieron entonces en unidades industriales del sector y actividades que mayor destrucción de empleo tuvieron en los ciclos de ajuste estructural 1990-1998 y 1998-2002. En cuanto al tamaño de estas unidades, según el relevamiento de Fajn, la mitad de las empresas tiene menos de 30 empleados y sólo un 25% tiene más de 70 (2003: 73). La inserción de estas unidades productivas en la economía formal

experiencias de formación de cooperativas de empresas quebradas impulsado por la Seccional Quilmas de la UOM (Zona Sur del Gran Buenos Aires), entre las décadas del '80 y '90. Según Davalos y Perelman este sector gremial se caracteriza por trascender los marcos de participación tradicionales, por un importante desarrollo organizativo a nivel de los establecimientos, aún en los de menor tamaño y por impulsar entre otras actividades cursos de formación para representantes de base (Davalos y Perelman, 2003: 198/9). En otros países también existieron recuperaciones aunque en forma aislada por ejemplo en Québec (Canadá) y Norte de Francia en la década del '70 (Tixier, 1981) y en términos de proceso como el que aquí se trata en Brasil a principios de la década del '90 y en Uruguay a fines de esta década.

es regulada por dos leyes que rigen en la mayoría de estos procesos: la Ley de Concursos y Quiebras y la Ley de Expropiación. En cuanto a la figura legal empresaria la mayoría ha optado por la forma de cooperativa de trabajo⁶. Sin embargo el grado de seguimiento de las pautas marcadas por la Ley de Cooperativas es disímil. En muchos casos los cargos formales del Consejo de Administración no tienen su eficacia real (Echaide, 2004: 45) por esto mismo la dirección y gestión de empresas recuperadas no es equivalente al estudio de la gestión en cooperativas de trabajo, el proceso de recuperación y la condición de heredar estructuras y maquinarias de la vieja empresa otorga un cariz singular a este tipo de unidad productiva.

Un aspecto ineludible en relación con el proceso de recuperación es el rol de los *promotores* (Rebón y Saavedra, 2006) o *activadores* (Aiziczon, 2005), que luego tiene incidencia en la participación del colectivo en la gestión. Los requerimientos legales para la continuidad de la actividad productiva significan para los trabajadores la necesidad de asesoramiento por medio de personalidades ajenas a los colectivos de trabajo. Los movimientos surgidos a partir de las primeras experiencias fueron los coordinadores principales de las recuperaciones y en algunos casos de la puesta en marcha o de la dirección de la empresa. En general funcionaron como nexos entre las empresas, para la distribución de colaboraciones en el inicio de la producción y en el proceso de conseguir cambios legales como: la modificación parcial de la Ley de Quiebras -que permite al juez determinar que la empresa siga funcionando temporariamente hasta la realización del remate, cediendo la administración a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo- y las sanción de varias leyes de expropiación en la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires (Montiel, 2003) -en las que el Estado local declara de utilidad pública el inmueble de la empresa por dos años y luego marca, patente e inmueble se entregan en comodato a la cooperativa- (Rebón y Saavedra, 2006: 35).

Otros activadores en estos procesos han sido partidos políticos, como el Partido de los Trabajadores Socialistas, cuyos referentes impulsaron el proceso en Zanón y organizaciones sindicales como la UOM Quilmas y el Sindicato Gráfico para los casos de *Campichuelo* y *Patricios* en la Ciudad de Buenos Aires, entre otros.

A lo largo del 2006 han surgido nuevos movimientos o redes de unidades productivas recuperadas. Por ejemplo el conformado en torno a una *Mesa Nacional de Empresas Recuperadas*, que agrupa a empresas como el Hotel BAUEN y la Gráfica Patricios, que se propone contar con una mayor base social de los colectivos de trabajadores, y que funcionan por medio de reuniones entre trabajadores representantes de cada empresa. También se proponen estos nucleamientos avanzar sobre las condiciones sociales de los trabajadores (jubilaciones, retiros, cobertura médica, entre otras), las condiciones productivas (acceso al crédito y nuevas tecnologías) de gestión (participación y clima interno de trabajo) y jurídicas (situación de los bienes muebles e inmuebles, leyes de expropiación) de cada empresa (Plenario por la reorganización de las empresas recuperadas, 2006).

En adelante el estudio analizará los procesos que se desarrollan al interior de cada una de las unidades productivas. Si bien hasta aquí se han desarrollado características generales del proceso de recuperación, la gestión al interior de cada espacio laboral

⁶ Esta figura se presenta apropiada para la gestión en manos del colectivo y es indicada por la Ley de Concursos y Quiebras. Entre los casos más distantes a esta figura encontramos el caso de Zanón, cuyos trabajadores han optado por conveniencia legal por este formato pero promueven otro: *la estatización bajo control obrero* y el caso de *ex Zanello*, que se ha conformado como Sociedad Anónima y presenta un formato de co-gestión en el que los trabajadores cuentan con un 33% de las acciones, otro 33% es de los ex dueños, otro 33% es de concesionarios y un 1% del gobierno local que dictó la expropiación (Echaide, 2004: 22).

tiene sus propias lógicas y su estudio complejiza el campo de las relaciones laborales, la actividad productiva y la crisis en Argentina.

5. La recuperación y la gestión *desde los trabajadores*

La culminación del ciclo particular de la economía Argentina signado por la *convertibilidad y el ajuste estructural* abre un nuevo ciclo económico de mayor empleo con déficit persistentes (SIMEL, 2006). El ciclo de la *posconvertibilidad*⁷ se distingue por una recuperación de la actividad (PIB a precios de mercado) que creció un 9,2% promedio (período 2003-2005, Ministerio de Economía y Producción, 2006), acompañado de un crecimiento significativo del empleo que pasó del 32,8% en mayo de 2002 al 46,3% en el tercer trimestre de 2006 (INDEC, 2007). Sin embargo se mantienen altos niveles de pobreza e indigencia y la calidad del empleo no se ha recuperado al ritmo de su crecimiento cuantitativo. Este contexto económico es el marco actual en el que tiene lugar la gestión de los trabajadores.

Al nivel de cada proceso particular se observa que existe una continuidad entre la conformación de los colectivos recuperadores y el tipo de gestión colectiva que luego se desarrolla. Comenzando por la empresa gráfica, ésta tuvo buenas épocas productivas a partir de impresiones de calidad y el acceso a concesiones institucionales. La recuperación de la empresa se dio en el marco de la presentación de quiebra por parte de la dirección. Se debían sueldos y los trabajadores resistieron en el taller, al darse cuenta de las estrategias de vaciamiento. La última reestructuración productiva de la empresa en la que quedaron ocho trabajadores de antigüedad que se ocupaban en actividades de taller (impresión y encuadernación) y algunos de administración fue la base para la posterior conformación del colectivo recuperador. Así comentaba uno de los trabajadores⁸:

Le pregunto sobre la cantidad de trabajadores. Menciona que en un momento eran 15, luego 8. Siempre se refiere a trabajadores en el taller. *El patrón fue despidiendo cuando compró las máquinas. Le salió la licitación en el Colón y ahí quedamos 8 trabajadores. Los compañeros volvían de las vacaciones y se encontraban con el telegrama de despido. Le pregunto si eran los que están ahora. Éramos 6 de los 8 socios de ahora, los otros dos socios recién que trabajaban en la empresa, hacían trabajos de cadete... (no estaban en taller). Comenta lo bien que le había ido al patrón con el trabajo del Teatro Colón. *Un día el patrón nos llamó a los 8 y nos dijo, miren, yo voy a agarrar este trabajo que tiene que salir todos los días, les subo el sueldo el 200% pero no falta nadie.* (Registro de campo, intercambio con trabajador de Chilavert, octubre de 2006)*

En un principio los trabajadores no tuvieron apoyo del sindicato gráfico. Era la primera empresa gráfica recuperada del período y nunca fue una unidad de gran tamaño, el apoyo en la recuperación y para empezar a producir lo obtuvieron del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), luego mantuvieron la gestión en manos del pequeño grupo de trabajadores.

⁷ Con “posconvertibilidad” se hace referencia al ciclo económico que comienza en la Presidencia del Eduardo Duhalde y continúa con la presidencia de Néstor Kirchner, y cuyo quiebre fundamental con el modelo anterior es el término de la paridad cambiaria entre el peso argentino y el dólar, herramienta que se conformará en ámbito de regulación clave dentro de la economía nacional en cuanto a forma institucional de la competencia y de la inserción internacional.

⁸ Aquí y en adelante las cursivas representan las palabras textuales de los trabajadores en entrevistas o volcadas en los registros de campo de la autora de este informe. Se coloca como referencia en cada relato la fecha de realización del trabajo de campo.

Una vez que contaron con los medios de producción para volver a producir, la *toma* de la administración y gestión de la empresa será un proceso constante de ensayo y error. El objetivo explícito de la gestión es lograr finalmente la propiedad colectiva de los medios de producción e incrementar los ingresos mensuales que son todavía bajos. Las actividades laborales tienen la cualidad de desarrollarse prácticamente en su totalidad en un ámbito de relaciones cara a cara. Estas condiciones permiten que funcionen, como en otras empresas, mecanismos informales de toma de decisiones (Rebón, 2005). La participación en la toma de decisiones se da en la misma medida para los trabajadores socios, con variaciones en relación a los nuevos trabajadores, o *colaboradores*, que pasan un tiempo sin integrarse a todas las actividades.

¿En qué momento tratan los diferentes temas y toman decisiones?

Como espacio de diálogo colectivo la asamblea es el mejor espacio, ahí se debaten todos los temas. Pero también está el espacio de la merienda, el almuerzo...

¿Y cómo hacen para coordinar las actividades?

Y sí... ahí es donde tiene que funcionar una cadena de diálogo... (Registro de campo, intercambio con trabajador de Chilavert, septiembre de 2006)

Con respecto a la empresa metalúrgica, ésta fue fundada en el año 1910 y estatizada en el primer gobierno de Perón en 1945. Durante el gobierno de Frondizzi se procura deshacerse de un conjunto de empresas estatizadas entre ellas IMPA, en este caso se encontró la solución de convertirla en una cooperativa de trabajo. En este período el proyecto desarrollista impulsaba la racionalización de la producción limitando el control obrero de los ritmos y modalidades de producción en pos de una mayor productividad (James, 1990).

“En IMPA la indemnización a los trabajadores no era rentable, en ese momento eran como 1000 trabajadores, comentaban que cuando salían de un turno, iban fichando y la cola que se armaba alcanzaba el puente (que cruza la vía a la vuelta de la manzana). La solución en IMPA fue convertirla en Cooperativa. Esto fue en el año 1961” (Entrevista a trabajador de IMPA, agosto de 2006)

La cooperativa funcionó con una patronal en toda su trayectoria con algunas transformaciones a partir de su recuperación económica en el año 1998. Si bien su dotación tecnológica es atrasada, su demanda proviene de pequeñas y medianas empresas que no llegan a proveerse de Aluar (una empresa de capital nacional que tiene el monopolio de producción de aluminio y produce además elaborados como laminados y extruidos). Antes de su recuperación muchos trabajadores habían dejado de ir, tenían cortada la luz y ganaban pocos pesos a la semana. Un pequeño grupo de trabajadores buscaron asesoramiento en dirigentes y abogados laborales (luego fundadores del MNER en el 2001). La normalización del funcionamiento se dio con movilización social, con el apoyo de diversos sectores y con el nombramiento de un nuevo consejo de administración. A cargo de la gestión quedaron por un tiempo algunos de estos referentes asesores. La relación con los *activadores* o *promotores* que se da en la recuperación se desplaza entonces al momento de la gestión.

¿Creés que IMPA es una empresa sin patrón?

Sí es una empresa sin patrón porque la historia te lo dice y los hechos te lo van a decir que es una empresa sin patrón. Lo que pasa siempre es que cuando sube un consejo se crea como un patrón indirecto, que la gente lo hace por la mentalidad que tienen. De irse a las 3 de la tarde... entonces hace un patrón indirectamente (Entrevista a integrante Consejo de Administración, agosto 2006)

Existe en el trabajador con antigüedad en tareas “manuales” una resistencia a la toma de las actividades relacionadas con gestionar y dirigir la empresa. Actualmente la gestión se encuentra en manos de un grupo de trabajadores jóvenes, en general hijos de los trabajadores-socios de antigüedad, con una cultura laboral muy diferente a la de sus padres y con mayor nivel de instrucción y con ingerencia de un grupo de inversores. En este espacio laboral entre la gestión y el proceso de trabajo existe una *distancia generacional*, tal como analizan Pialoux y Beaud sobre los “permanentes” y “temporarios” de una planta de Peugeot: “...la distancia que los separa es menos una diferencia de edad en el sentido biológico que una diferencia de generación, que el orden de sucesión de las generaciones obreras se vio interrumpido por diez años sin contrataciones y que esos obreros provisionales, “formados” por años de pesadilla y trabajos menores, llegan ya ampliamente sometidos a la fábrica” (1999: 229).

En esta empresa no hay interrupción en la figura legal entre antes y después de la recuperación, así lo demuestra la vigencia de deudas anteriormente contraídas. Sí fue posible la recuperación de puestos de trabajo, en la actualidad son alrededor de 150 trabajadores. La asamblea tiene funciones más informativas que de toma de decisiones, pero el consenso del conjunto de trabajadores es el que aprueba o pone fin a una gestión. Esta dinámica de delegación en algunos cargos y revocación por el colectivo ha contribuido a una constante inestabilidad en la gestión y la actividad de la empresa desde su recuperación económica en 1998.

Con respecto a la empresa ceramista, ésta comienza su actividad a fines de la década del '70 y comparte con otras empresas de su rubro la tendencia a los ritmos de crecimiento de los niveles de productividad y el tamaño de las plantas (Aspiazu et al, 2000: 21). Nace con alto nivel de automatización e impulsada por créditos estatales, subsidios de servicios y exenciones impositivas por parte del gobierno provincial, y se constituye en la cerámica más importante de Neuquén siendo también durante algunos años fue la planta más grande de sudamérica (Tirachini, s/f). La empresa sufre importantes reestructuraciones hasta que en el año 2000 presenta un preventivo de crisis.

Este caso presenta su particularidad ya que previo a la amenaza de cierre y la presentación de quiebra de la dirección se desata un conflicto entre el colectivo de trabajadores, organizados en torno a una nueva dirigencia sindical, y la patronal. El conflicto es impulsado por pagos atrasados y por reclamo de mejores condiciones de trabajo por parte de los trabajadores.

La recuperación es impulsada desde el movimiento sindical que se gesta al interior de la empresa durante la administración patronal y en oposición al sindicato oficial, liderado por dirigentes del Partido de los Trabajadores Socialistas gana primero la comisión interna de la fábrica y luego la dirección de la seccional del Sindicato Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén (SOECN). Pero a la vez, la *recuperación y gestión* se producen en forma amalgamada desde el momento del conflicto por sueldos adeudados y producción parada, en el que los trabajadores se conforman en grupos para gestionar la venta de material de la empresa embargado por la justicia (condenada por *lock out* patronal) y para mantener la protesta.

Estos grupos ocupados de vender, administrar el dinero, cuidar día y noche el material y las intermediaciones de la fábrica y dar difusión al conflicto serán el germen de la gestión productiva de Zanón posteriormente (Aiziczon, 2005). Esta *doble participación* se expresará tanto en el órgano de gestión que es la reunión de coordinadores como en las jornadas y asambleas, así como en otros órganos que se van creando *ad hoc* para encarar problemas específicos. La asamblea representa una instancia colectiva de decisión sobre temas puntuales y puede revocar decisiones de la

reunión de coordinadores. Para la realización de las jornadas se detiene la producción, y consisten en intercambiar sobre dificultades y propuestas tanto de la “parte productiva” como “política”. El *diálogo* entre estas dos instancias se desarrolla también informalmente a través de los coordinadores de los principales sectores y los representantes del sindicato. Así se expresan los trabajadores en las Normas de Convivencia:

La producción organizada por la gestión obrera necesita de una estructura y normas que nos permitan manejar los criterios garantizando la democracia de los trabajadores y la disciplina en un marco de unidad... Que la solución de fondo por la que luchamos los obreros es la expropiación sin pago y estatización de la fábrica bajo control obrero para ponerla al servicio de la comunidad... Criterio general: Es el compromiso de todos nosotros trabajar por la unidad y la organización tanto en lo productivo como en lo político, pilares fundamentales de nuestra lucha. (Fragmentos de las normas de convivencia, Zanón, 2002)

Sobre las estrategias para la sustentabilidad, en la unidad gráfica la estructura productiva que quedó instalada dejó a la unidad sin un perfil definido, con posibilidades de hacer diferentes trabajos pero sin una tecnología de punta para todos ellos y a trabajadores especializados en diferentes sectores bien diferenciados. En términos contextuales, la unidad productiva se ve afectada por el proceso de transformación en la impresión por cambios tecnológicos y por la incorporación al mercado de los servicios de Internet, de fuerte competencia con los medios impresos (ProArgentina, 2005). En la unidad productiva el sector con mayor avance tecnológico es el de impresión, que cuenta con dos máquinas semi-automatizadas. En el sector de encuadernación la dotación es en general antigua, predomina el trabajo manual y se requiere de mayor mano de obra. Con esta dotación existe dificultad para acordar una línea productiva (edición o coedición con autores, impresión de libros de texto, impresión de libros de arte, folletería) y profundizar en las innovaciones o reestructuraciones necesarias para seguirla. Tampoco cuentan con capital para inversión. En general la producción que realizan durante todo el día, a lo largo de un turno (aproximadamente de 8 de la mañana a 6 de la tarde), alcanza para cubrir un ingreso para los socios que apenas supera los mil pesos y un ingreso inferior para los colaboradores. Por otro lado la necesidad de mantener al pequeño grupo de colaboradores se combina con resistencias subjetivas a transformaciones en la tarea que se realiza en cada puesto.

Encuadernación. Un trabajador estaba trasladando unos pilones para pasar la cosedora alambre. Empieza a colocar los pliegos en la máquina cuando viene otro a colaborar y comenta: *El problema es que no me quiere coser. Lo hacemos mejor mañana, porque hay que probar y hoy no quiero probar nada, me tengo que ir.* El primero desiste de la tarea y comienza a hablarme de la situación de la empresa. Compara cuánto cobraban con patrón y cuánto cobran ahora. *Este chico por ejemplo tiene 4 hijos, y mil pesos no le alcanza (...)* *Las chicas (colaboradoras) se nos están yendo. Es lógico, ellos no les quieren aumentar porque dicen que cómo van a ganar lo mismo, con todos los años de antigüedad que tienen ellos.* (Registro de observación e intercambio en Chilavert, octubre de 2006)

En cuanto a la conformación de redes, se establecen contactos con otras gráficas de la Ciudad de Buenos Aires -algunas de las cuales son también empresas recuperadas- con las que mantienen relaciones productivas, tercerizan trabajos que les insumiría mucho tiempo hacer y ensayan subcontratar servicios para los que no cuentan con capacidad productiva. Y también existe una acción por parte del colectivo orientada a la sociedad en general, con anclaje en el barrio circundante, brindando espacio para

actividades culturales y educativas como fundamento de la existencia de la unidad productiva en manos de los trabajadores a partir de esta estrategia de una fábrica abierta y de uso social.

Con respecto a la venta, la búsqueda de clientes es una tarea problemática para los trabajadores y este aspecto se relaciona con el producto específico que desarrollan.

Nosotros hacemos un servicio de impresión digamos, no es un producto...lo que ponemos es un teléfono y nos dicen: 'escuchame yo quiero hacer mil libros de 160 páginas, de 14 cm. por 20 cm. y con tal papel'. Es algo muy específico, 'Cuánto tardan en hacerlo?'...O por ejemplo imprimimos y somos editorial por ejemplo, imprimimos y salimos a venderlo y calculamos bien y tenemos la financiación para venderlo y todo eso, es un tipo de negocio, este no es a pedido, y parte del servicio es el tiempo que tardás en hacerlo...cuando nos preguntan nos preguntan precio, tiempo y calidad. Son tres cosas que califican para el cliente, cuánto vamos a tardar y si es mucho tiempo y le cobrás más barato lo hacia acá capaz pero si se tarda mucho es un libro que es para tal fecha, y bueno aunque nosotros lo hagamos muy bien y muy barato no le sirve. Entonces son todas cosas que hay que calcular bien: el tiempo tiene que ser eficiente, el costo tiene que ser competitivo y la calidad tiene que ser buena. Aparte en los libros es terrible eso...si está mal está mal todo, no hay uno solo que está mal, queda impreso, está mal. Es por pliego, hay que revisarlo, es otra cosa, pero si hay algo que está mal porque... no sé un mal cálculo y hay una página que está dada vuelta mirando para abajo se tira todo, es una cuestión muy delicada. (Entrevista a trabajador de Chilavert, agosto de 2006)

En la cooperativa metalúrgica, en cambio, la producción se encuentra claramente especializada, y la última administración se propone impulsar cierto re-disciplinamiento de la fuerza de trabajo y el desarrollo de estrategias eficaces de negociación y comercialización.

¿Cómo piensa que deben manejarse los temas relacionados con la comercialización de los productos?

De hecho lo estamos manejando, la idea es que... imponer un precio, tratar de estar en el precio del mercado y ser competitivos, nosotros no estábamos siendo competitivos, el mercado nos imponía los precios a nosotros. Nosotros lo que estamos intentando hacer es cambiar esa mentalidad, que nosotros podamos hacer un producto y dentro de todo que nos deje un margen de ganancia, que nos sirva para sobrevivir a nosotros y dentro de todo que sea competitivo en el mercado. Hasta ahora teníamos todos productos malos o de mediana calidad que nos obligaba a reducir nuestros precios y a trabajar con personas que no era lo ideal. Los atrasos de pago eran muy largos y nosotros nos teníamos que hacer cargo de financiar el material. Ahora la idea es tratar de mejorar todo el producto y poner un precio nosotros...También decidimos cambiar la forma de negociar, no quedarse con lo que dice el cliente. Si IMPA trabajando no depende de nadie... (Entrevista a integrante Consejo de Administración, julio de 2006)

Las dificultades se encuentran en definir la lógica de conjunto que seguirá la gestión, habiendo pasado desde 1998 por administraciones muy disímiles y por reiteradas crisis.

En cuanto a la unidad productiva ceramista, el objetivo de la producción para los trabajadores es el de *mantener y crear puestos de trabajo* y conservar la gestión en manos de los trabajadores, justificándose en criterios de justicia. El mismo es presentado en distintos espacios por los dirigentes del sindicato ceramista pero también en entrevistas con trabajadores de la "parte productiva". Hoy dan trabajo a 460 trabajadores, cuando el colectivo de recuperadores era aproximadamente de 150. En el

discurso de los trabajadores se evidencia que su la lucha no se centra en la propiedad de los medios de producción.

Le pregunto sobre la diferencia entre una expropiación con propiedad colectiva y lo que ellos proponen que es la estatización bajo control obrero. ¿Entonces la propiedad de la planta a ustedes no les interesa?

Y...no...estando nosotros adentro...” (Intercambio en observación de la planta, Zanón, septiembre de 2006)

...Es una cuestión política, estás marcando una alternativa nueva que surgió lamentablemente por una crisis generalizada a nivel nacional, empezaron las empresas a echar gente, a cerrar fábricas. Entonces esto nace, nace un poquito por una crisis generalizada...y con el único plan de... de no perder la identidad, de no perder la identidad de trabajador, de no quedar en la calle, no ser un trabajador desocupado. Y tenemos una herramienta, la unidad del trabajador, sin muchos estudios...simplemente tenemos una sola herramienta, esta lucha de ‘yo no quiero quedar en la calle’, ‘quiero cuidar mi fuente de trabajo’, porque somos los únicos preocupados en defender nuestros puestos de trabajo. (Trabajador de Zanón en Jornadas Universidad y Movimiento Obrero, Universidad Nacional de La Plata, octubre de 2006)

La unidad productiva se mantiene con una política de relaciones con el exterior, en la búsqueda de consenso para la gestión obrera, desde su propuesta de estatización bajo control obrero (por el cual el excedente se destinaría a obra pública), así como el servicio de difusión y transmisión del conflicto que llevan adelante con organizaciones sociales, escuelas, universidades, entre otras. Los trabajadores sostienen que hasta al momento han funcionado sobre la marcha, pero que al contar desde octubre de 2006 con el permiso legal de usufructo de los medios de producción bajo una cooperativa provisoria por tres años más, van a tener la oportunidad de planificar y así están comenzando a hacerlo, procurando invertir para mantener la maquinaria en las áreas que más urgente lo necesiten.

La venta es un sector clave en la actividad productiva, la misma la realizan organizados en grupos de trabajadores, viajando por el interior del país y aprovechando para la difusión de la experiencia. La principal dificultad identificada en esta gestión es el recambio de personal. La recuperación de la actividad en la provincia, especialmente de las empresas extractoras de petróleo y gas, hace que éstas se presenten como competidoras de la mano de obra calificada de Zanón (personal dedicado a administración y mecánicos principalmente), sobretodo a partir de que éstas llegan a duplicar o triplicar el salario de los ceramistas (entre \$1800 y los \$2200 aproximadamente).

Recapitulando, en términos generales, la gestión por parte del colectivo de trabajadores requiere de actitudes subjetivas y colectivas. Por un lado que los trabajadores se apropien de actividades que históricamente no han tenido a cargo; por otro lado, de la construcción de instancias de toma de decisiones y estrategias de comunicación que promuevan un *entendimiento* (Habermas, 1988; 1998), es decir, un consenso entre los participantes y un proceso de cooperación en la interpretación de la dirección de la unidad productiva. Las empresas recuperadas presentan entonces procesos de gestión consensuada (Bialakowsky et al, 2004) y esta condición pone al colectivo ante una situación compleja. A las dificultades de carencia de capital de inversión y condición precaria de tenencia de medios de producción y condición legal, se le suma el desafío de llevar adelante la coordinación en un plano de igualdad de condiciones –*todos son trabajadores*–, a partir de una iniciativa conjunta: la de mantener los puestos de trabajo, fuentes de ingreso de los hogares. Por otro lado, el contexto que

en los años de crisis impulsó la resistencia por medio de la recuperación de las unidades hoy presenta la posibilidad de bifurcaciones, entre agrupamientos políticos y opciones individuales o colectivas.

Sin embargo, las dificultades que aquí se presentan *para los protagonistas*, significan en otro plano de análisis aperturas (conceptuales) y alternativas (prácticas) a la tendencia de *desvalorización de la fuerza de trabajo* (Beaud y Pialoux, 2006) y la exclusión social. Estas y otras cuestiones se retomarán en unas breves conclusiones.

6. Conclusiones

En estas conclusiones y retomando el análisis de los diferentes apartados interesa reflexionar sobre dos aspectos que definen, por un lado, la dinámica de reproducción del sistema capitalista y, por otro, formas de producción como las empresas recuperadas, emergentes del gran proceso de reestructuración productiva que viene aconteciendo desde la década de 1970.

Con respecto al primer punto, se observa que luego de la recuperación de la actividad por los trabajadores existen importantes dificultades para *tomar* la administración y gestión por parte del colectivo. Y que esta dificultad va más allá de las dotaciones tecnológicas y los aspectos formales. Aquí se pone en evidencia la incidencia de un ámbito de dominio que debe recuperarse conjuntamente con el control del proceso de trabajo *directo* en una actividad que conserva en buena medida la lógica mercantil. Con el aporte de Pialoux es posible identificar *dos ámbitos de dominio del capital* –interrelacionados–: por un lado el espacio del proceso de trabajo (producción de valores de uso) y por otro un proceso de reproducción de las relaciones sociales a partir del dominio de la concepción y de las relaciones comerciales, de la organización de la producción y de la gestión de la fuerza de trabajo (Pialoux, 1976, citado en Gaudemar, 1991: 106). Esta diferenciación es cuestionada por Gaudemar justamente por lo que aquí interesa rescatar: cierto *despegue* de las relaciones de producción *del proceso de trabajo directo*, el *ámbito de producción* de la mercancía *fuera del taller* (Patrouilleau, 2006). Pialoux comprende la diferencia que establece la teoría marxiana entre *proceso de formación de valor* (proceso de trabajo) y *proceso de valorización*. Sobre la dimensión mercantil la teoría marxiana focaliza en la intervención del mercado en la compra-venta de fuerza de trabajo. En el contexto actual y ante la posibilidad que se abrió de apropiación de los medios de producción se observa la centralidad del dominio del capital sobre el conocimiento de la gestión y la innovación, de las relaciones financieras y del poder estatal en la concesión de ventajas comparativas. Tanto o más importante que la apropiación de los medios físicos de producción resulta entonces la recuperación del saber (Rosanvallon, 2006; Bialakowsky, et al, 2006) sobre la gestión, negado para la condición de *asalariado*. Así también, como en otros contextos la propensión a participar en la gestión de las iniciativas integracionistas dependía en buena medida de aspectos como la formación, el puesto de trabajo y la experiencia sindical (Neffa, 1974) en estas experiencias el factor colectivo y comunicacional resulta fundamental, para lograr la “cadena de diálogo” de la gestión colectiva y también para idear una *contención colectiva* para la reproducción de los trabajadores.

Sobre el segundo punto se ha podido observar que en estas formas de gestión participativas la lógica de mercado se acopla con la preocupación fundamental de los ingresos de los trabajadores y de la manutención de los puestos de trabajo, y este aspecto va tiñendo los diferentes espacios organizativos presentando contradicciones para la gestión de los trabajadores. Desde este punto es fácil identificar un futuro incierto para estas empresas concretas, que dependerá en buena medida del escenario

político local y del apoyo de organizaciones, instituciones y movimientos sociales que estas empresas ya han sabido canalizar. En cuanto a la situación económica, el contexto de posconvertibilidad se presenta bivalente: por un lado el nivel de la actividad productiva se presenta propenso a la demanda de producción tanto para éstas como para cualquier tipo de empresas. Pero también la recuperación de los niveles de ocupación de la fuerza de trabajo y de su demanda pone a la unidad productiva recuperada en competencia con otras unidades en cuanto oferta de empleo, presentando la alternativa de emplearse en vez de continuar con el incierto y sacrificado destino de la unidad recuperada.

Una comparación entre los casos analizados da la posibilidad también de comprender que ciertas condiciones son necesarias de potenciar para el éxito de este tipo de procesos. Como lo demuestra el caso de la unidad de producción de cerámicos, por ejemplo, la automatización es un factor estructural que colabora con la concentración de la actividad en la gestión, tal como lo anunciaba utópicamente Gorz, entre otros, que veían en la tecnología la posibilidad de un uso social productivo y emancipatorio. Desde este tipo de innovaciones la experiencia de recuperación y gestión de empresas por sus trabajadores marca una tendencia hacia nuevas lógicas productivas. Una potenciación de las mismas desde la intervención estatal sería también una forma alternativa de promover el empleo y un avance en la experiencia y práctica de soluciones a los problemas actuales de la organización social y productiva.

7. Bibliografía y fuentes de datos:

- Abott, A. (1997), "What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis" en Ragin, C. C. y Becker, H. S. (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press, Estados Unidos.
- Aglietta, M. (1976), *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo XXI Eds 1986, México.
- Aiziczon, F. (2006), "Teoría y práctica del control obrero", en *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista*, N° 31, Marzo, Buenos Aires.
- Aspiazu, D.; Basualdo, R. y Schorr, M. (2000), *La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas dos décadas*, Instituto de Estudios y Formación CTA, Buenos Aires.
- Aspiazu, D. y Schorr, M. (2004), "Los impactos regresivos de las privatizaciones en Argentina: ¿Errores de "diseño" o funcionalidad frente a los intereses del poder económico?", en Boyer, R. y Neffa, J. C. (Coords.), *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, Miño y Dávila, Caisse des Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (2006), "Rebeliones urbanas e a desestructuracao das classes populares (Franca, 2005)" en *Tempo Social*, Vol. 18, N° 1, junio, San Pablo.
- Beccaria, L. y López, N. (1996) "Introducción" y "Notas sobre el comportamiento del mercado de trabajo urbano" en *Sin Trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina*, UNICEF-Losada, Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. L.; Rosendo, E. Y Haimovici, N. (2003a), "El encuentro de los discursos", en *Ciencias Sociales*, N° 51, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Bialakowsky, A.; Hermo, J. y Lusnich, C. (2003b), "La dilución del trabajo en la dominación social local", en *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista*, N° 23, Año VIII, Ediciones Herramienta, Buenos Aires.

- Bialakowsky, A. L. y Robledo, G.; Grima, J. M.; Rosendo, E. y Costa, M. I (2004), “Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 9, N° 26, Centro de Estudios de la Empresa, Fac. de Cs. Económicas y Sociales, Universidad de Zulia, Maracaibo.
- Bialakowsky, A. L.; Costa, M. I.; Patrouilleau, M. M.; Martínez Schnaider, R. S. y López, A. L. (2006a), “Capitalismo y método. Alternativas de la coproducción investigativa”, Dossier en la Revista *Laboratorio-on line. Estudios sobre Cambio Estructural y Desigualdad Social*, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Año 8, Número 19, Otoño / Invierno 2006.
- Boyer, R y Saillard, Y. (1996), “Un manual de la regulación”, en Boyer y Saillard (eds.) *Teoría de la Regulación: estado de los conocimientos*, Vol I, Asociación Trabajo y Sociedad - UBA, Buenos Aires.
- Castillo, J. J. (2005), “Capítulo 1: El trabajo recobrado: Introducción” en Castillo J. J. (Dir), *El trabajo recobrado. Una evolución del trabajo realmente existente en España*, Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS), *Estadísticas de Argentina*, CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2006), *Síntesis de Economía Real*, N° 50. Segunda Época, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina.
- 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*, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, E. (1999a), “Introducción” en De la Garza Toledo, E. (Comp), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, E. (1999b), “Epistemología de las teorías sobre Modelos de Producción” en De la Garza Toledo, E. (Comp), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, E. (2001), “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo”, en De la Garza, E. y Neffa, J. C. (Comps.), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
- Echaide, J. (2004), “Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político”, *Cuadernos de Trabajo del Centro Cultural de la Cooperación*, N° 25, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- Fajn, G. (Coord), *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- García Ganclini, N. (2003), *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Editorial Gedisa, Barcelona.
- Gaudemar, J. P. de (1991), “Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo”, *Espacios de Poder*, La piqueta, Madrid.
- Gautié, J. y Neffa, J. C. (Comps) (1998), *Desempleo y políticas de empleo en Europa y Estados Unidos*, Lumen, Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Gorz, A. (2003), *Misérias del presente, riquezas de lo posible*, Paidós, Buenos Aires.
- Habermas, J. (1988), “Apéndice: sobre el objetivismo”, en *La lógica de las ciencias sociales*, Tecnos, Madrid.
- Habermas, J (1998), *Teoría de la acción comunicativa, Tomo 1: Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Taurus, España.

- Hatchuel, A. (2004), “Volver a pensar la gestión. Un punto de vista histórico sobre las firmas como innovaciones institucionales”, en *Noticias de la Regulación*, N° 47, enero, en www.ceil-piette.gov.ar.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2007), *Datos de la Encuesta permanente de Hogares /Continua*, en www.indec.gov.ar.
- James, D. (1990), *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1947-1976*, Siglo XXI Eds., Argentina.
- Linhart, D (1997), *La modernización de las empresas*, Asociación Trabajo y Sociedad-PIETTE del CONICET, Argentina.
- Marx, Kart (1999), “Capítulo XI: Cooperación” en *El Capital. Crítica de la economía política*, Libro I, Siglo XXI, Argentina.
- Ministerio de Economía y Producción (2006), “Apéndice estadístico” en *Informe Económico Trimestral N° 56*, Mrio. de Economía y Producción de la Rep. Argentina.
- Montiel, J. D. (2003), “Apuntes sobre empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina”, en *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N° 6, Vol 5, junio-septiembre, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
- Neffa, J. C. (1974), “Evaluación de experiencias de participación de los trabajadores en la gestión de Empresas” en CEIL-CONICET *Participación de los trabajadores en la gestión empresarial*, Editorial El coloquio, Buenos Aires.
- Neffa, J. C. (2004), “La forma institucional relación salarial y su evolución en la Argentina desde una perspectiva de largo plazo”, en Boyer, R. y Neffa, J. C. (Coords.), *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, Miño y Dávila, Caisse des Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.
- Neffa, J. C.; Battistini, O. R.; Panigo, D. T. y Pérez, P. E. (1999), “Exclusión social en el mercado de trabajo: el caso de Argentina”, *Serie Exclusión Social - MERCOSUR*, N° 109, OIT-Fundación Ford, Santiago de Chile.
- Novick, Marta (1979), “Un informe descriptivo de las experiencias argentinas de participación de los trabajadores en la gestión de empresas”, *Serie Informes de Investigación*, N° 1, CEIL-PIETTE CONICET, Buenos Aires.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2006), “Estrategias de empleo para los programas de trabajo decente por país: conceptos, enfoques y herramientas para la aplicación del Programa Global de Empleo”, Comisión de Empleo y Política Social, OIT, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) y Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2005). *Construir futuro con trabajo decente. Manual de formación para docentes*, OIT, Buenos Aires.
- Patrouilleau, M. M (2006), “La sociología del trabajo y el fenómeno de empresas recuperadas. Re-problematizaciones en torno a la gestión y el proceso de trabajo”, en *CD Jornadas Universidad y Movimiento Obrero. Pasado y presente del mundo del trabajo*, Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación, UNLP.
- Pialoux, M. y Beaud, S. (1999), “Permanentes y temporarios” en Bourdieu, P. (Dir), *La miseria del mundo*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Plenario por la reorganización de las empresas recuperadas (2006), *Comunicado*, 5/08.
- ProArgentina (2005), “Industria Gráfica”, *Serie de Estudios Sectoriales*, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria Comercio y PyMES, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina.

- Programa Facultad Abierta (2005), *Las empresas en la Argentina. Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta*, Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, J. (2004), *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada, Buenos Aires.
- Rebón, J. (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*, Capital Intelectual, Buenos Aires.
- Rosanvallon, P. (1979), *La autogestión*, Ed. Fundamentos, Madrid.
- Rosanvallon, P. (2006), *El capitalismo utópico. Historia de la idea de mercado*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) (2006), *Sistema de Indicadores de Desarrollo Sostenible. República Argentina*, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.
- Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) (2006), “Mercados de trabajo urbanos: más y mejor empleo con déficit persistentes”, *Boletín de Coyuntura Laboral*, N° 1, abril, Programa Cambio estructural y desigualdad social, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Cs. Sociales, UBA.
- Svampa, M. y Pereyra, S (2003), *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*, Biblos, Buenos Aires.
- 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>.
- Tixier, P. (1981), “Los caminos de la empresa alternativa” en Groupe de Recherche pour l'Education Permanente, *La autogestión a examen*, Marsiega, España.
- Touraine, A. y Mottez, B. (1961), “Capítulo XX: Clase obrera y sociedad global” en *Tratado de Sociología del Trabajo*, Tomo II, Fondo de Cultura Económica, México.
- Tula, J. (2001), “Gobernabilidad/ Ingovernabilidad”, en Di Tella, T. et al, *Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas*, Emecé, Buenos Aires.
- Virno, P. (2003), *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporánea*, Colihue, Buenos Aires.
- Walker, K. F. y Bellecombe, G. (1974), “El concepto y su puesta en marcha”, en CEIL-CONICET, *Participación de los trabajadores en la gestión empresarial*, Editorial El coloquio, Buenos Aires.
- Wiewiorka, M. (1997), “Case studies: history or sociology?”, en Ragin, C. C. y Becker, H. S. (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press, Estados Unidos.
- Zanón Bajo Control Obrero (2002), *Normas de convivencia*.