



**EL MOVIMIENTO DE EMPRESAS Y FÁBRICAS RECUPERADAS EN EL
CONTEXTO DEL MOVIMIENTO OBRERO ARGENTINO**
Alejandro Daniel Pizzi

Dipòsit Legal: T. 798-2012

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Alejandro Pizzi

“EL MOVIMIENTO DE EMPRESAS Y FABRICAS
RECUPERADAS EN EL CONTEXTO DEL
MOVIMIENTO OBRERO ARGENTINO”

TESIS DOCTORAL

Director: Dr. Ignasi Brunet Icart

Departamento de Gestión de Empresas



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Reus 2009

INDICE

| | |
|--|-----|
| <i>Introducción</i> | 6 |
| <i>1. Movimientos sociales y movimiento obrero</i> | 12 |
| <i>1.1. Antecedentes teóricos de los enfoques sobre las teorías de la movilización de recursos</i> | 12 |
| <i>1.2. La teoría de la movilización de recursos</i> | 17 |
| <i>1.2.1. Las diferentes escuelas</i> | 22 |
| <i>1.3. La Teoría de los Nuevos Movimientos Sociales</i> | 41 |
| <i>1.3.1. Las teorías de la identidad</i> | 53 |
| <i>1.4. Movimientos sociales y clases sociales</i> | 55 |
| <i>1.5. La democracia industrial</i> | 64 |
| <i>1.5.1. Movimiento obrero y democracia industrial</i> | 65 |
| <i>1.5.2. Tipos de participación</i> | 68 |
| <i>1.6. Conclusiones</i> | 72 |
| <i>2. Las cooperativas de trabajo</i> | 74 |
| <i>2.1. Orígenes y tendencias ideológico-políticas de las cooperativas</i> | 74 |
| <i>2.2. El cooperativismo en Argentina</i> | 77 |
| <i>2.3. Economía social y tercer sector</i> | 80 |
| <i>2.4. El enfoque neo-institucional</i> | 84 |
| <i>2.4.1. Los problemas de coordinación, la participación y la eficacia en la organización</i> | 87 |
| <i>2.4.2. La lógica económica y la viabilidad de las cooperativas</i> | 92 |
| <i>2.5. Enfoques sociológicos: la doble lógica asociativa y económica</i> | 98 |
| <i>2.6. Conclusiones</i> | 105 |
| <i>3. El movimiento obrero argentino</i> | 108 |
| <i>3.1. Los inicios del movimiento obrero y el “prusianismo” agrario (1870-1916)</i> | 108 |
| <i>3.2. Restauración conservadora e inicios de la industrialización nacional. Dos subsistemas productivo-financieros</i> | 113 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. <i>El golpe de Estado de 1943 y el surgimiento del peronismo</i> | 117 |
| 3.4. <i>Cambios estructurales en la posición del movimiento obrero durante el peronismo</i> | 122 |
| 3.5. <i>La ideología peronista: la clase trabajadora como fuerza política</i> | 125 |
| 3.6. <i>La Revolución Libertadora y la resistencia peronista</i> | 128 |
| 3.7. <i>Burocratización del movimiento obrero peronista</i> | 131 |
| 3.8. <i>El foquismo, discursos de clase y movilización de bases</i> | 135 |
| 3.9. <i>La herencia ideológica-cultural de la resistencia peronista</i> | 139 |
| 3.10. <i>La ofensiva neoliberal sobre el movimiento obrero</i> | 142 |
| 3.10.1. <i>La Comisión de los 25</i> | 143 |
| 3.10.2. <i>El proyecto de la Unión Cívica Radical</i> | 144 |
| 3.11. <i>El menemismo y la profundización de la ofensiva neoliberal</i> | 148 |
| 3.11.1. <i>El movimiento piquetero</i> | 153 |
| 3.12. <i>Balance de la etapa menemista</i> | 155 |
| 3.13. <i>El movimiento obrero y la pos-crisis</i> | 157 |
| | |
| 4. <i>La crisis económica argentina</i> | 164 |
| 4.1. <i>Características del plan de Convertibilidad</i> | 164 |
| 4.2. <i>La reforma del Estado</i> | 167 |
| 4.3. <i>Desregulación, apertura externa y liberalización económica</i> | 169 |
| 4.4. <i>La evolución de los sectores de la producción</i> | 171 |
| 4.5. <i>La gestión de la Alianza</i> | 174 |
| 4.6. <i>Efectos sociales del neoliberalismo</i> | 180 |
| | |
| 5. <i>Revisión de la literatura empírica sobre empresas recuperadas</i> | 184 |
| 5.1. <i>Una primera caracterización y periodización de las empresas recuperadas</i> | 184 |
| 5.1.1. <i>Consideraciones generales</i> | 184 |
| 5.1.2. <i>La periodización del proceso</i> | 187 |
| 5.1.3. <i>Las alianzas sociales y las identidades colectivas</i> | 190 |
| 5.2. <i>La dimensión política</i> | 192 |
| 5.2.1. <i>La crisis de 2001 como contexto de expansión y visibilidad del fenómeno de recuperación de empresas</i> | 192 |
| 5.2.2. <i>Las empresas recuperadas, identidades y construcción política</i> | 195 |
| 5.3. <i>Los alcances de la autogestión</i> | 200 |

| | |
|---|-----|
| 5.4. <i>El debate sobre sus potencialidades económicas</i> | 204 |
| 5.5. <i>Lagunas y puntos débiles de la bibliografía consultada</i> | 207 |
| 5.6. <i>Conclusiones</i> | 209 |
| 6. <i>Diseño de la investigación</i> | 212 |
| 6.1. <i>Preguntas de investigación</i> | 212 |
| 6.2. <i>Hipótesis de la tesis</i> | 215 |
| 6.3 <i>Objetivos</i> | 218 |
| 6.4. <i>Diseño Metodológico</i> | 218 |
| 7. <i>Análisis empírico</i> | 229 |
| 7. 1. <i>Contextualización</i> | 229 |
| 7.2. <i>La supervivencia como objetivo inicial</i> | 236 |
| 7.3. <i>La coordinación política. Límites y posibilidades</i> | 239 |
| 7.3.1. <i>Antecedentes</i> | 239 |
| 7.3.2. <i>Estructuras de movilización</i> | 244 |
| 7.3.3. <i>Evolución organizacional</i> | 248 |
| 7.3.4. <i>Incentivos</i> | 252 |
| 7.3.5 <i>Organizaciones post MNER</i> | 257 |
| 7.3.6. <i>Orientación política de las empresas recuperadas</i> | 262 |
| 7.3.7. <i>Participación dentro de las organizaciones del movimiento de empresas recuperadas</i> | 269 |
| 7.4. <i>La coordinación de la acción colectiva de recuperación de empresas</i> | 272 |
| 7.4.1. <i>Vínculos con otras empresas recuperadas</i> | 275 |
| 7.4.2. <i>Recursos movilizados</i> | 278 |
| 7.5. <i>La organización interna de las empresas recuperadas</i> | 280 |
| 7.5.1. <i>Criterios para incorporar nuevos socios</i> | 298 |
| 7.5.2. <i>Distribución de la información</i> | 300 |
| 7.6. <i>Situación legal</i> | 304 |
| 7.7. <i>Las oportunidades políticas</i> | 313 |
| 7.7.1. <i>La relación con el Estado</i> | 319 |
| 7.7.2. <i>Diferentes percepciones políticas</i> | 327 |
| 7.8. <i>Los procesos colectivos de interpretación</i> | 329 |
| 7.8.1. <i>Dignidad</i> | 337 |

| | |
|---|-----|
| <i>7.8.2. Identidad obrera</i> | 340 |
| <i>7.9. La relación con el movimiento obrero</i> | 345 |
| <i>7.10. Relación con el movimiento cooperativo</i> | 353 |
| <i>7.11. Estrategia económica y productiva</i> | 355 |
| <i>7.11.1. Expectativas y proyectos</i> | 362 |
| | |
| <i>Conclusiones</i> | 377 |
| | |
| <i>Bibliografía</i> | 388 |

“La puerta que da a la Ley está abierta, como de costumbre; cuando el guardián se hace a un lado, el hombre se inclina para espiar. El guardián lo ve, se sonríe y le dice:

-Si tu deseo es tan grande haz la prueba de entrar a pesar de mi prohibición. Pero recuerda que soy poderoso. Y sólo soy el último de los guardianes. Entre salón y salón también hay guardianes, cada uno más poderoso que el otro. Ya el tercer guardián es tan terrible que no puedo mirarlo siquiera”.

Ante la Ley
Franz Kafka

INTRODUCCION

Presento aquí una investigación sobre un proceso social que transcurre en Argentina de manera novedosa para la experiencia histórica del país, caracterizado por el hecho de que los trabajadores asalariados de empresas en crisis, ante el cierre de las mismas (o eventualidad de cierre), deciden y logran continuar con la producción y comercialización de la unidad productiva bajo su propia gestión, asumiendo la forma organizativa y legal de cooperativas de trabajo. Dicho proceso comenzó a adquirir visibilidad pública durante la crisis política, económica y social que se desató en el país entre 2001 y 2003. Hasta el momento de esta investigación, constituye un movimiento dinámico y vivo, que no ha quedado detenido en los casos ocurridos en aquel período sino que, por el contrario, en la actualidad siguen “recuperándose” empresas quebradas o en crisis. En cuanto a la cantidad de empresas recuperadas que existen en el país, las diferentes fuentes fluctúan alrededor de los 200 casos, aunque la dinámica de nuevas recuperaciones o de empresas en conflicto va alterando permanentemente su número.

El contexto en el que surgieron masivamente estos casos tiene que ver con el hecho de que, tras largos años de altas tasas de desempleo estructural, pobreza e indigencia, desconocidas en la historia del país, la percepción generalizada entre los asalariados era que perder el empleo implicaba pasar a engrosar las filas de los nuevos pobres, dibujándose oscuramente un horizonte sin retorno, esto es, de pobreza y exclusión

social. De esta manera se suele interpretar que la recuperación y autogestión de las empresas en crisis constituyó la última reacción para esquivar la amenaza de precarización y vulnerabilidad social, que afectaban a las condiciones de vida de los trabajadores. Sin duda, el contexto de crisis extrema, como se analiza en la tesis, es una condición de posibilidad que permite el surgimiento de este movimiento, en gran parte porque la expectativa de cobrar una indemnización, un seguro contra el paro, o encontrar otro trabajo en el mercado se había diluido como opciones reales, tanto en el imaginario como en la realidad objetiva de los trabajadores.

Sin embargo, el contexto no lo puede explicar todo. Durante el mismo, miles de empresas han ido a la quiebra, o han cerrado, o despedido personal (en 2002 el desempleo abierto superaba el 22% y el sub-empleo¹ otro tanto), y sólo un puñado de cientos de las mismas fueron recuperadas por sus trabajadores, y es que en muchos más casos los trabajadores no se han atrevido o no han podido cruzar aquella *puerta* de la imagen kafkiana, que simboliza aquí la decisión de no resignarse a un futuro de exclusión social. En este sentido, *Ante la ley*, un grupo de trabajadores, impulsados por el temor y la desesperación, en muchos casos han traspasado la puerta de la fábrica cerrada, han ocupado la planta y la han puesto a producir bajo su gestión; en otros, han negociado con los dueños la continuidad del trabajo por sus propios medios tras la renuncia o abandono del emprendimiento económico por parte de los propietarios.

Carezco de estudios sobre los miles de casos en que los trabajadores aceptaron su destino de desempleo, pero se sabe que el movimiento de recuperación de empresas no se puede comprender sólo por el contexto, sino que existieron, además, ciertas condiciones y recursos sociales que lo hicieron posible, y que aquí analizamos. De este modo, la mirada de interés sociológico se orienta también hacia los recursos políticos y organizativos que favorecieron que los incentivos sociales que aportaba el contexto pudieran materializarse efectivamente en opciones de autogestión. Por ello, la conformación de organizaciones que intentan conducir políticamente al movimiento de empresas y fábricas recuperadas constituye un eje articulador de la investigación empírica que se llevó a cabo.

¹ Trabajo de menos de 35 horas semanales.

Por lo demás, la acción colectiva, sus condicionamientos históricos, sus motivos, sus limitaciones y sus posibilidades efectivas de transformación del entorno social, ha constituido uno de los ejes de interés centrales de la sociología de los movimientos sociales como ámbito de conocimiento autónomo. Se ha recorrido la evolución teórica de dicha temática, y adaptado sus dimensiones y variables más destacables a las características e historia de este caso de investigación. En este sentido, se trató de situar estas nuevas modalidades de acción colectiva, y de defensa del trabajo, dentro de la tradición del movimiento obrero argentino, a la vez que se sugiere que pueden considerarse una variante de democracia industrial útil en tiempos de crisis económica.

En cuanto a mis inquietudes personales, lo que me motivó subjetivamente a estudiar dicho proceso fue cierta afinidad y simpatía política con esta experiencia. Con la crisis argentina de 2001 y 2002, muchos ciudadanos, identificados con círculos de militancia política y social, esperaban, anhelaban, que de la crisis política y la movilización social surgieran experiencias organizativas, políticas y sindicales novedosas, que canalizaran una voluntad de cambio que parecía manifestarse fuertemente en dicha movilización general de la sociedad argentina. En este sentido, me interesan estudiar los intentos de conformación de nuevos sujetos históricos, con nuevas propuestas de acción colectiva, o bien la recomposición de antiguos actores sociales y políticos. Específicamente, las experiencias que aquí se analizan avizoran un posible camino alternativo en cuanto a enriquecer las prácticas sindicales y sumarla al repertorio de opciones disponibles, por parte de la cultura del trabajo, para avanzar por el camino de la democracia industrial (por medio de la formación de cooperativas de trabajo), a la vez que se demuestran su utilidad para enfrentar el desempleo y las crisis económicas.

No obstante, y a tono con la imagen kafkiana que se cita al inicio, el movimiento de empresas recuperadas es una experiencia políticamente débil que, en términos históricos, está dando sus primeros pasos en el contexto argentino, y que no ha enfrentado grandes resistencias por parte del arco político y/o empresario (no ha debido desafiar directamente a “guardianes poderosos” para abrirse paso en su desarrollo), pero tampoco ha contado con fuertes apoyos sociales ni ha tenido capacidad política para procurárselos. De todos modos, constituye un emergente de la crisis política y económica argentina de 2001-2002, y forma parte de una fracción del movimiento obrero del país, que arrastra consigo muchas de sus tradiciones culturales y

organizativas, a la vez que también sus debilidades y limitaciones políticas, derivadas estas últimas del bajo poder relativo de la clase obrera en la sociedad actual.

La investigación empírica está estructurada sobre la base de las siguientes cuestiones generales. En primer lugar, se analiza la evolución social y política del movimiento de empresas recuperadas a lo largo de estos años, con el objetivo de comprender sus posibilidades, alcances y límites políticos para extender y fortalecer estas alternativas. En segundo lugar, se indaga el vínculo que tiene el movimiento de recuperación de empresas con la tradición obrera argentina. En tercer lugar, se investiga la relación entre la evolución socio-política y organizacional del movimiento social, por un lado, y la lógica económica y social de las cooperativas, por otro lado.

Parto de la hipótesis según la cual la recuperación de empresas constituye una novedosa forma de lucha de un sector de la clase obrera argentina, que recrea parte de sus tradiciones políticas y sindicales en un contexto inédito de crisis. También me interesan las condiciones de reproducción material de estas experiencias, lo cual me lleva a indagar por su tipo de inserción económica, sus posibilidades y expectativas de crecimiento. En este sentido, considero que existe una relación entre el grado de fortaleza política del movimiento social, por un lado, y las posibilidades de articulación de un espacio económico y de integración productiva entre empresas recuperadas, por otro. Por ello, otra hipótesis de investigación consiste en señalar que, en tanto el movimiento de empresas recuperadas sea social y políticamente débil, en cada unidad productiva recuperada tenderá a prevalecer una estrategia económica adaptativa individual de inserción en el mercado, porque las condiciones para construir espacios productivamente articulados entre estas empresas (y otras de la economía social) se verán truncadas por la falta de confianza entre las partes y de acuerdos políticos estratégicos. Por el contrario, en la medida en que se avance en la construcción de espacios políticos y organizativos estables, habrá más oportunidades para progresar en la integración de las empresas recuperadas en un espacio de economía social. Finalmente, destaco que a lo largo de la investigación se logró fundamentar empíricamente tales hipótesis, y considero que se exponen las principales dimensiones del fenómeno, sus posibilidades y limitaciones actuales.

Estructura de la tesis

El desarrollo de la tesis se estructura en base a la presentación y discusión de las dimensiones y categorías teóricas e históricas que se utilizaron para llevar a cabo, finalmente, el análisis empírico. En primer lugar, se expone y evalúa la teoría de la acción colectiva. Se recorren sus principales escuelas y autores, y se desarrollan las categorías teóricas pertinentes para abordar el análisis empírico. En este sentido, evalúo sus alcances explicativos, considerando oportuno integrarla con ciertas categorías teóricas originadas en la teoría de las clases sociales y en algunos estudios sobre democracia industrial que he consultado, debido a que lo considero adecuado a mi objeto de estudio. En segundo lugar, dado que las empresas recuperadas asumen la forma de cooperativas de trabajo, se desarrollan los enfoques teóricos sobre la acción de las organizaciones cooperativas, enfatizando la lógica económica de las mismas y sus criterios organizativos, tal como lo plantean diversas corrientes económicas y sociológicas. En tercer lugar, se reconstruye la historia del movimiento obrero argentino, porque del seno del mismo surge el movimiento social estudiado aquí. En este sentido, se indaga un universo heterogéneo, contradictorio, que aloja diferentes tendencias políticas y sindicales, y del mismo resalto los procesos, intereses y prácticas colectivas que, de alguna manera, confluyen en la configuración actual del objeto de estudio, tanto en sus posibilidades como en sus restricciones.

En cuarto lugar, se lleva a cabo un análisis sintético de la crisis económica argentina de 2001 y 2002, que constituyó el contexto en el que cobró dinamismo el proceso de recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Aquí se mencionan tendencias estructurales del modo de acumulación de capitales, y sus efectos sobre el aparato productivo nacional, junto con señalamientos de procesos de coyuntura que condujeron a una de las crisis económicas, políticas y sociales más graves de Argentina en toda su historia. En quinto lugar, se revisa críticamente la bibliografía empírica sobre empresas recuperadas. Dicha presentación es adecuada como introducción a la problemática que desarrollo a lo largo de la investigación. A la vez, tiene el objetivo de establecer los puntos fuertes y débiles que, hasta el momento de este trabajo, presenta el estado del arte sobre esta materia. Por un lado, los resultados consistentes, robustos, que hallé sobre el objeto de estudio, constituyen adecuados puntos de partida de esta investigación. En este sentido, hay que destacar que, por otro lado, las inconsistencias y lagunas que se han registrado me estimularon a avanzar sobre ellas y proponer algún aporte de utilidad a la comunidad académica.

En sexto lugar, se describen las características del diseño metodológico. La investigación que he llevado a cabo es de naturaleza cualitativa, basada en una triangulación de técnicas de recogida de información, articulando entrevistas semi-estructuradas a trabajadores y dirigentes del movimiento, observación de campo y análisis de fuentes secundarias, y se recurrió al análisis de contenido y del discurso para interpretar todo lo que he registrado. Asimismo, se desarrollan los fundamentos de las preguntas de investigación e hipótesis de la tesis. En séptimo lugar, se elabora el análisis empírico, y exponen los resultados de la investigación. Aquí se desarrollan y articulan los soportes teóricos y empíricos por los cuales se validan las hipótesis, presentando un panorama de la evolución histórica del movimiento, desde sus inicios hasta la finalización del trabajo de campo, a comienzos de 2009. Por último, se presentan las conclusiones de la tesis y la bibliografía consultada.

1. MOVIMIENTOS SOCIALES Y MOVIMIENTO OBRERO

En este capítulo estudio las teorías más relevantes sobre movimientos sociales, a fin de proponer una presentación ordenada del marco de categorías teóricas que he utilizado para analizar este caso. Expongo, en primer lugar, las corrientes englobadas dentro de la “teoría de la movilización de recursos”, de origen norteamericano, con sus diferentes líneas de investigación, que considero como dimensiones necesarias para dar cuenta del objeto de estudio. A su vez, resalto algunas limitaciones que la misma ofrece. En segundo lugar, abordo los lineamientos centrales de las teorías de los “Nuevos Movimientos Sociales”, señalando los elementos de utilidad para mis objetivos, y las deficiencias que implica el empleo de dichas teorías para estudiar procesos colectivos como el que investigo. Por último, realizo unas consideraciones sobre la posible articulación de la teoría de los movimientos sociales con la teoría de las clases y de la democracia industrial, porque resulta adecuado a mi objeto de investigación. De esta manera, presento una parte del instrumental teórico utilizado para la elaboración de la explicación de los problemas planteados sobre el movimiento de empresas y fábricas recuperadas.

1.1. Antecedentes teóricos de los enfoques sobre las teorías de la movilización de recursos

a. Le Bon y la acción colectiva irracional

En Estados Unidos tuvo vigencia, hasta la década de los sesenta del siglo XX el enfoque sobre los movimientos sociales basado en destacar su carácter emocional y desorganizado. Esta perspectiva plantea que los individuos podían ser seres racionales y equilibrados en sus vidas individuales, pero en el momento de formar parte de una “masa organizada” entraban en una dinámica de comportamiento irracional y muchas veces violento. Le Bon (1986: 32-33) sostenía que “por el mero hecho de formar parte de una masa organizada, el hombre desciende varios peldaños en la escala de la civilización. Aislado, puede ser incluso una persona cultivada; en masa, se transforma en un bárbaro, es decir, en una criatura que se guía por el instinto (...) Un individuo en el seno de una masa no es sino un capricho”, ya que las voluntades quedan anuladas y los individuos “se ven expuestos a las sugerencias y exhortaciones más caprichosas de

los agitadores de masas” (Casquette, 1998: 41). La acción colectiva tenía, entonces, una orientación negativa y patológica que era necesario conocer para limitarla o encauzarla.

b. Las teorías de la privación relativa y del comportamiento colectivo

A diferencia de la teoría de Le Bon (1986), estos enfoques no abordaban la problemática de la acción colectiva desde la visión de una masa descontrolada e irracional, sino que apelaban a los procesos de interacción social, facilitados por el descontento, la frustración y/o las situaciones de injusticia, como variables explicativas del comportamiento colectivo. Así, el enfoque de la *privación relativa*, entre cuyos exponentes se pueden señalar a Hyman (1942), Klandermans (1997), Davies (1962), Gurr (1970), etc., sostenía que los sentimientos de frustración e injusticia, que se traducían en descontento o insatisfacción colectiva (y que los autores lo denominaron “privación relativa” porque las personas que los sufrían se comparaban con sus grupos de referencia), eran los que desencadenaban una acción colectiva de protesta. Los seguidores de este modelo teórico coinciden en que “las variaciones en la privación percibida tienen su origen en procesos acelerados de cambio social, los cuales a su vez originan incongruencias entre lo que los individuos esperan y lo que la sociedad es capaz de proporcionar”, esto es, “períodos de rápido cambio social son seguidos de alteraciones en las expectativas individuales, lo cual redundará en el surgimiento de movimientos de protesta” (Casquette, 1998: 56).

Para el enfoque del *comportamiento colectivo* los movimientos sociales eran una consecuencia o una reacción a la frustración personal que se derivaba de la mala integración de los individuos al sistema social. La interacción entre individuos “frustrados”, que se dejaban influir unos por otros, constituía el origen de los movimientos sociales. Este enfoque ha tenido tres corrientes principales. La primera corriente, llamada el *enfoque de la inquietud social* (Blumer, 1982), basada en el interaccionismo simbólico, ponía el acento en los procesos de *definición colectiva de los problemas sociales* como el eje de la motivación de los individuos para la participación en las movilizaciones. Para esta corriente, los actores sociales eran concientes, construían su acción a través de representaciones simbólicas de sí mismos y de su entorno y, por tanto, su acción era una reacción a la interpretación que hacían de su propia realidad. Concretamente, la acción colectiva tenía como trasfondo situaciones de inquietud social, favorecidas y promovidas por las dificultades que tiene la sociedad

para proporcionar normas y criterios definidos y estables de acción social. Frente a estas falencias o dificultades cobraban ímpetu los deseos, impulsos y disposiciones de las personas que escapaban de los marcos establecidos. Estas situaciones de crisis del orden social ponían en cuestión la legitimidad o justicia de las realidades inmediatas que experimentan los individuos, lo cual terminaba impulsando los sentimientos de inquietud social y frustración personal y grupal. Este análisis enfatizaba el papel de la interacción entre las personas cuando se quiere estudiar la construcción de significados compartidos, así como la coordinación de acciones individuales para reformar el orden normativo en crisis. De esta manera, se destacaba la capacidad de los movimientos sociales de promover cambios en el orden social.

La segunda corriente, conocida como el *enfoque de la norma emergente* (Turner y Killian, 1957), sostenía que en contextos de inquietud social a veces cobraban protagonismo individuos que formulaban y fijaban normas que, a partir de ese momento, permitían visualizar, a un grupo de personas, dicha situación como injusta. Tales normas emergentes eran el punto de arranque para la elaboración de un programa ideológico y para la movilización de recursos necesarios para la acción colectiva. La acción colectiva era la consecuencia, entonces, de la aparición o creación de esas normas. La elaboración de dichas normas transformaba la percepción de las situaciones vividas por las personas, permitiendo un mayor nivel de conciencia social, en la medida en que aquellos sucesos que eran habitualmente considerados como “desgracias”, sobre las que no se podía operar, pasaban a percibirse como “injusticias”, modificables por medio de la acción humana. Esta corriente suponía que sobre tales injusticias se movilizaba la acción colectiva.

La tercera corriente, se inscribía en el estructural-funcionalismo, por el que las causas de los movimientos sociales se explicaban por las reacciones individuales frente a las tensiones estructurales asociadas al proceso de industrialización, que generaban en una primera etapa una situación de desorganización social. Así, dentro de esta corriente, Smelser (1974) consideraba que la acción colectiva, por su naturaleza, no era institucionalizada, sino que constituía una respuesta espontánea a las tensiones estructurales presentes en la sociedad. Su tesis fundamental era que la acción coordinada y cooperativa constituía una forma de reacción frente a las contradicciones políticas y sociales que el sistema no podía absorber en un período concreto de la

historia. De esta manera, la incapacidad de las instituciones sociales para favorecer la cohesión social abría la posibilidad de formación de procesos de acción colectiva y la conformación de organizaciones sociales que operaban en esta dirección.

c. La teoría de la sociedad de masas

En esta teoría se pueden ubicar a aquellos análisis de los movimientos sociales que los vinculaban con las condiciones sociales que generaban las sociedades de masas. La generalización de la producción industrial, de la industria del ocio, la publicidad comercial, la política de masas, etc., provocaba un proceso de homogeneización general de las sociedades, y con ello, la desaparición de una *vida comunitaria auténtica*. En esta teoría podemos ubicar a autores tan diferentes como Arendt (1981), Ortega y Gasset (1986) y Kornhauser (1969).

Arendt y Kornhauser aplicaron su enfoque al estudio de los movimientos totalitarios del siglo veinte. Por el contrario, la visión de Ortega y Gasset respondía a una visión elitista de la sociedad, en tanto ciertas minorías sociales se erigían en baluartes de los valores democráticos y de las libertades frente a un sistema de masas. Ahora bien, en general, estos autores planteaban que las acciones colectivas solían tener un alto grado de irracionalidad porque las condiciones sociales que favorecían la participación de los individuos en acciones colectivas estaban dadas por la atomización y el aislamiento social que padecían como resultado de su falta de integración en la sociedad de masas. Por ello, los integrantes de los movimientos solían ser las personas más desarraigadas, alienadas y desintegradas de la población (Casquette, 1998).

d. El enfoque utilitarista de la acción colectiva

Paramio (2000) sostiene que a partir de los años sesenta del siglo XX se produjo una transformación en la teoría sociológica de la acción colectiva y los movimientos sociales debido al desembarco de la microeconomía en la sociología², y que produjo elaboraciones teóricas que partían de dos supuestos. El primero, implicaba la existencia de individuos aislados, que disponían de una cierta dotación de recursos y de capacidad para tomar decisiones que optimizaban su utilidad o beneficio. El segundo era que los

² Un primer referente fue la Teoría Económica de la Democracia, de Downs (1973).

individuos podían elegir en un mercado sobre el que disponían de información perfecta y en el que podían hacer la mejor utilización de sus recursos en función de sus fines.

De estos supuestos se han derivado esquemas de análisis de la acción colectiva, de creciente complejidad con el transcurrir de las décadas (Becker, 1976 y 1981; Coleman, 1973; Hirschman, 1970). Sin embargo, la obra de Olson (1992³) “La lógica de la acción colectiva” constituyó la base de este enfoque, al aplicar la teoría microeconómica de los bienes públicos sobre nuevos campos: la acción de los sindicatos, los grupos de interés, etc. La cuestión fundamental que la teoría olsoniana trató de resolver consistió en determinar los motivos que impulsaban a un agente racional, que trata de maximizar su beneficio personal, a participar en la generación y provisión de un bien público, del que, por definición, se podía aprovechar sin participar de su elaboración. Este es el famoso problema del *free rider*. Al respecto, Olson sostenía que un individuo racional, que persigue su propio beneficio, contribuirá a la provisión del bien común en la medida en que el grupo sea lo suficientemente pequeño como para garantizarle el beneficio de la acción colectiva o, por otra parte, si existen incentivos selectivos relacionados con dicha acción colectiva. En la teoría, tales incentivos pueden estar organizados en relación a su *signo*, en el sentido de que pueden ser positivos o negativos según premien o castiguen la acción (Oliver, 1980). Otra forma de organizar los incentivos es según el criterio de *quién los pone en marcha*, es decir, en función de que sean impulsados desde dentro o fuera del grupo (Heckathorn, 1988). Pero también pueden ser organizados según su *forma*, en tanto pueden ser de carácter material, social o moral (Opp, 1994).

La innovación que ha aportado este enfoque de la acción colectiva es que ofrece una visión alternativa con respecto a aquellos que consideraban que el origen de los movimientos sociales radicaba en conductas irracionales o en la percepción, por parte de las personas movilizadas, de agravios o injusticias. Pero el costo que ha pagado este enfoque es cierta pérdida de riqueza analítica, y la concentración de las investigaciones en situaciones donde las elecciones y los intereses son excepcionalmente claros, o enfatizando sólo aquellas tendencias sociales que son fáciles de medir. De ahí que el enfoque de Olson de los incentivos selectivos no sea muy útil cuando se trata de explicar la acción colectiva, o cuando se quiere comprender una movilización en sentido

³ El año original es 1965.

estricto. Por el contrario, el enfoque resulta más útil para explicar el funcionamiento de una organización corporativa y la participación de los individuos en ella. Para que una organización logre mantener como miembros estables a un número significativo de personas con intereses comunes, tendrá que ofrecer algo más que la defensa de los intereses compartidos. Este plus no sería otra cosa que los incentivos selectivos.

En el caso de la movilización, la teoría olsoniana debería explicar los mecanismos que permiten que la acción colectiva *comience*. Aquí los incentivos selectivos no pueden tener la misma incidencia, ya que no todas las personas tienen las mismas motivaciones. En términos microeconómicos: no todos tienen la misma *función de utilidad*. Al respecto, Elster (1985) señala que muchos individuos actúan en función de sus valores morales, sin esperar recibir una utilidad por su comportamiento. También pueden existir personas para las que el supuesto coste de la acción forma parte de la recompensa, porque les permite expresar sus creencias, construirse una identidad colectiva o porque encuentran placer y disfrute en la misma acción (Hirschman, 1982). Desde la perspectiva del pluralismo de las motivaciones, Granovetter (1978) sostiene que las personas que componen un colectivo con intereses comunes pueden tener muy diferentes umbrales de acción colectiva, lo cual las incita a actuar a partir de diferentes tipos de estímulos.

1.2. La teoría de la movilización de recursos

En Estados Unidos, en la década de los setenta del siglo XX, comienza a desarrollarse la teoría de la Movilización de Recursos (Oberschall, 1973; Gamson, 1992; Tilly, 1978; McCarthy, McCarthy y Zald, 1999; Tarrow, 1997, entre otros), asumiendo el núcleo epistemológico duro de la teoría de la decisión racional. Este núcleo está constituido por una serie de elementos comunes. En primer lugar, el *individualismo metodológico*, por el cual la conducta colectiva se considera un resultado de la agregación de conductas individuales. En segundo lugar, el *neoutilitarismo*, que vincula la conducta del actor singular a la utilidad potencial que le asigna dicho actor al resultado de la acción. En tercer lugar, la *concepción intencional de la acción*, que no es ni normativa ni funcional. Sin embargo, en su desarrollo esta teoría fue emancipándose de estos elementos gracias a la incorporación de la dimensión política y las significaciones vividas por los agentes movilizados (Neuve, 2002). Además, las *injusticias* no constituyen, para esta teoría, un factor relevante para explicar la emergencia de los movimientos sociales, como en la

teoría de la privación relativa, porque la clave analítica está dada por los procesos a partir de los cuales se aprovechan y movilizan los recursos necesarios (internos y externos, materiales e inmateriales) para que dicha acción colectiva sea posible. Es en tal sentido que se pone énfasis en los procesos organizativos como elemento que estructura al grupo. De ahí que Casquette (1998: 66) señala que “la idea central es que el descontento, en cuanto expresión de conflictos estructurales, es una variable relativamente constante a lo largo del tiempo y que, por consiguiente, se trata de un factor inadecuado (porque no es discriminante) para una explicación satisfactoria de la emergencia de movimientos sociales”. Básicamente, esta teoría no se pregunta tanto por qué se movilizan los grupos o cuáles son los conflictos sociales que les dan origen, sino cómo se desencadena, cómo se desarrolla y cómo tiene éxito o fracasa la movilización, ya que su principal preocupación es estudiar la eficacia con que las distintas organizaciones (que juntas conforman un movimiento social) hacen uso de los recursos disponibles para la consecución de objetivos, aprovechando las oportunidades políticas que se les presentan, e interpretando discursivamente las oportunidades como tales. Más específicamente, esta teoría plantea que los sujetos movilizados persiguen de manera racional sus objetivos por medio de organizaciones, que facilitan los recursos a su alcance para lograr sus fines. Los recursos disponibles son el dato que adquiere centralidad explicativa al dar cuenta de la emergencia y desarrollo de experiencias de acción colectiva. Casquette (1998) descompone los recursos en: 1) materiales y medibles, como la cantidad de dinero necesaria para sostener las líneas de acción y la infraestructura de las movilizaciones; 2) inmateriales y medibles, como el tiempo que los participantes proporcionan a la movilización, o la misma ejecución de actos de protesta, y 3) recursos no medibles, como las experiencias, las creencias y el conjunto de argumentaciones que los integrantes de las movilizaciones desarrollan con el propósito de justificar sus acciones. De ahí que “las razones que explican la emergencia de la acción colectiva son: por un lado, la cantidad de recursos de que disponen los grupos sociales; por otro lado, la capacidad de organizarse con las miras puestas en la organización colectiva; y por último, el disfrute de una estructura de oportunidades política favorable” (Casquette, 1998: 64).

Tilly (1978) señala cinco componentes o dimensiones principales de este enfoque. El primer componente, o dimensión, está constituido por los *intereses* de los protagonistas; Tilly sostiene que hay dos grandes posturas para analizarlos: 1) inferir los intereses de

los actores a partir de sus propias palabras y acciones, lo cual nos remonta a los enfoques de raíz weberiana y utilitarista. Sin embargo, como punto débil de esta postura, sostiene que muchas veces los actores no tienen ideas claras sobre sus objetivos, o a veces no los articulan coherentemente; 2) inferir los intereses a partir del análisis general de las conexiones de los actores con su posición social. Este enfoque, de carácter marxista, según Tilly peca de arrogancia, ya que muchas veces no tiene en cuenta el punto de vista de los protagonistas, y además conlleva la contradicción entre los intereses de corto y largo plazo. Frente a esto, la respuesta de Tilly consiste en considerar a las relaciones de producción como predictoras de los intereses que los protagonistas van a perseguir en el largo plazo. Por otro lado, complementa el enfoque con la consideración de las propias articulaciones discursivas de los actores sociales respecto de sus intereses como explicación de su conducta de corto plazo.

La segunda dimensión es la *organización* de la acción colectiva, al ser el instrumento central de un movimiento que reúne medios –militantes, dinero, expertos, acceso a los medios de comunicación, etc.- para invertirlos de modo razonable con el objetivo de lograr exitosamente ciertas reivindicaciones. Las bases organizativas y mecanismos que permiten unificar y utilizar los recursos con que cuenta un movimiento constituyen la *estructura del movimiento*, que se analiza en términos de niveles de diferenciación interna, grados de centralismo y niveles de estratificación, que afecta a su capacidad de actuar o a sus intereses. Implica el problema de evaluar el alcance de la identidad común del colectivo social y si hay o no una estructura unificada (o su grado de unificación) en el grupo en cuestión.

El tercer factor está constituido por la *movilización* de los individuos que participan del movimiento social. Movilización definida como el proceso por el cual un grupo adquiere el control colectivo sobre los recursos que necesita para su acción, más que el simple aumento de tales recursos. Recursos variados que dependen de la problemática específica que se analice, y que se extienden desde la disponibilidad de ciertos bienes, dinero, votos, armas, poder laboral o sindical, etc. Mediante tales recursos, el grupo pasa de ser una colección pasiva de individuos y se arriesga a una experiencia de participación activa en la esfera pública. La *movilización* daría cuenta, por otro lado, del proceso de creación de estructuras de los movimientos y de preparación y realización de sus acciones de protesta. Además, el análisis de la movilización explica la forma en que

los grupos adquieren recursos que antes no estaban bajo su control o su alcance, y si hacen viable la acción colectiva. Por el contrario, la *des-movilización* implica la pérdida del control colectivo de dichos recursos. La variante más común de desmovilización es la transferencia del control de ciertas clases de recursos de un grupo a otro (por ejemplo, al Estado). Tilly sostiene que sin la experiencia de movilización los grupos podrían prosperar pero no podrán luchar por el poder.

En cuarto lugar, están las *oportunidades políticas* para la movilización y la acción colectiva. Esta dimensión se refiere a la relación entre el grupo movilizado y su contexto, que afecta a sus intereses de forma decisiva. Se parte de la idea según la cual el contexto social, político y/o económico en el que se desenvuelve la acción posee ciertas características que ofrecen o proporcionan incentivos a los individuos para que se desarrolle el proceso movilizador. En este sentido, Tarrow (1997) caracteriza a las oportunidades políticas como las dimensiones consistentes del entorno político, que fomentan o desincentivan la acción colectiva entre la gente. El concepto de *oportunidad política* enfatiza los recursos exteriores al grupo –al contrario que el dinero o el poder de que pueda disponer un movimiento (que constituyen recursos internos)- que pueden ser explotados incluso por luchadores débiles o desorganizados.

Por último, se señala la *acción colectiva* misma, fenómeno que refiere a individuos actuando juntos en busca de intereses comunes o de bienes colectivos, lo cual es el resultado cambiante de la interacción de las anteriores cuatro dimensiones. La acción colectiva constituye el resultado del agregado coordinado de acciones individuales que, sin embargo, puede implicar un entrecruzamiento complejo de consecuencias no queridas ni anticipadas de los actores racionales. Su reconstrucción teórica consiste en tener en cuenta la acción individual-intencional como fundamento para la comprensión y explicación de la acción colectiva, debido a que el hecho de que varios individuos actúen conjuntamente en función de un mismo objetivo no constituye un dato, sino un hecho que exige explicación. Se puede considerar que esta dificultad sólo es resultado de sus supuestos teóricos, ya que para una ontología individualista el comportamiento colectivo es un problema en sí. Porque “aunque n individuos compartan los mismos intereses, no es nada evidente que deban actuar conjuntamente en función de esos intereses compartidos, porque todos ellos pueden suponer que su esfuerzo individual será superior al beneficio que podrán obtener de la acción colectiva” (Paramio, 2000: 4).

Como no siempre la existencia de intereses comunes en un colectivo de personas lleva a su movilización y acción colectiva, surge la siguiente pregunta: ¿bajo qué condiciones se pueden emprender acciones colectivas y movilizaciones? La respuesta es que se pueden emprender en la medida en que cuenten con organizaciones formales capaces de ofrecer incentivos selectivos a sus miembros para participar en la movilización colectiva, para pagar los costes que la misma implica (y no limitarse sólo a esperar sus beneficios), y dispongan de oportunidades políticas favorables y de marcos interpretativos que les permitan visualizarlas como tales. Sin embargo, hay que matizar la incidencia de la decisión racional en el corpus teórico de la movilización de recursos. Tarrow (1997: 58) sostiene que para la explicación de los movimientos sociales el verdadero problema es de naturaleza social, no de motivaciones individuales en los términos olsonianos. La consideración del beneficio marginal tiene sentido en el análisis de los grupos de interés, pero no en los movimientos sociales, porque éstos incorporan otras lógicas de participación. Para este autor, las personas se suman a los movimientos sociales como respuesta a las oportunidades políticas, y en su dinámica posterior crean nuevas oportunidades a través de la acción colectiva: “Los movimientos surgen cuando se amplían las oportunidades políticas, cuando se demuestra la existencia de aliados y cuando se pone de relieve la vulnerabilidad de los oponentes”. Por esto, para Tarrow, los principales incentivos para la acción colectiva no son individuales, sino que son de naturaleza social, dado que se encuentran en la estructura de oportunidades políticas.

Tarrow plantea que hay tres elementos que definen lo que es la acción colectiva. Primero: que constituya un *desafío*, en tanto sea una acción que rompa con los comportamientos convencionales y, por tanto, cuestione a la autoridad establecida. Segundo: que provoque *incertidumbre*, lo cual implica que genere cierto desconocimiento por parte de la autoridad pública respecto de la duración de la protesta, sobre la posibilidad de que la acción se extienda a otros sectores, y sobre la alternativa del uso de la violencia. Tercero: que la acción encarne ciertos niveles de *solidaridad*, de manera que no constituyan acciones aisladas sino que partan de un entramado social más complejo. Estas propiedades están presentes, en mayor o menor grado, en los tres tipos básicos de acción colectiva que Tarrow señala: 1) la acción *convencional*, 2) la acción *disruptiva*, y 3) la acción *violenta*. Las acciones convencionales son aquellas rutinas pacíficas y ordenadas que no rompen ley alguna ni violan ningún espacio.

Consisten en rutinas conocidas, y la autoridad pública (sus elites) suelen aceptarlas y facilitarlas. La acción violenta es la más fácil de imitar por otros, pero en situaciones normales suelen encarnarla grupos minoritarios. Por último, la acción disruptiva rompe con la rutina, sorprende a los observadores y desorienta a las elites, al menos durante un tiempo. Sin embargo, se caracterizan por su inestabilidad en el tiempo, y suelen transformarse en violentas o convencionales. Tarrow señala también que el tipo de estructura política que prevalezca en el caso estudiado favorecerá uno u otro tipo de acción colectiva.

Tilly (1978) establece tres tipos de acciones colectivas generales. La primera es la acción colectiva *competitiva*, por la cual se reclaman recursos que también demandan otros actores, definidos como rivales, competidores o, al menos, participantes del mismo contexto. La segunda es la acción colectiva *reactiva* (o reacción colectiva), que consiste en los esfuerzos conjuntos del grupo para reafirmar reclamos o reivindicaciones establecidas cuando alguien las desafía o las viola. Por último, el tercer tipo está constituido por la acción *proactiva* que implica reclamos, por parte de un grupo, que no han sido ejercidos previamente. Por ejemplo, huelgas para reclamar un nivel salarial que anteriormente no se tenía, o para mejorar las condiciones laborales. Por otro lado, para Tilly (1978), los cambios en el nivel de movilización o en las oportunidades políticas modifican el conjunto de ganancias o pérdidas disponibles para el grupo estudiado. Pero no se trata simplemente de maximizar la movilización para aprovechar todas las oportunidades disponibles, porque la movilización tiene sus costos. En su concepción, el papel que juegan los *intereses* es el de definir, para las personas movilizadas, los tipos de ganancias o pérdidas aceptables o inaceptables. Por tanto, la teoría de Tilly invita a estudiar las relaciones concretas que las dimensiones y variables juegan en cada caso estudiado, siempre dentro del esquema general de explicación por el cual el tipo de recursos movilizados explicaría la dinámica del movimiento social.

1.2.1. Las diferentes escuelas

Dentro de la Teoría de la Movilización de los Recursos pueden encontrarse sub-escuelas que se agrupan según hagan hincapié en tres grupos de factores: A) las formas de movilización y organización (tanto formales como informales) a disposición de los contestatarios, que proveen incentivos selectivos a sus integrantes; B) la estructura de oportunidades políticas, y las constricciones que tienen que afrontar los movimientos

sociales; y C) los procesos colectivos de interpretación, atribución y construcción social que median entre la oportunidad y la acción.

a. El enfoque organizativo de la movilización

Este enfoque hace énfasis, como criterio de explicación, en las formas de organización (tanto formales como informales) a disposición de los contestatarios, que les ofrece recursos e incentivos para participar de la acción colectiva. Dicha dimensión constituye la piedra angular de esta teoría y que, según Tilly, tiene sus raíces en la teoría económica de John Stuart Mill porque considera que los intereses están dados de antemano para los actores. Pero lo relevante consiste en el estudio de los diferentes medios de acción al alcance de los actores movilizados que persiguen sus intereses, y analizar las causas y las consecuencias del uso de tales medios, ya que para este enfoque existen una serie de organizaciones que actúan como portadoras de los esfuerzos de cambio social.

Para entrar en un análisis más detallado respecto de la organización del movimiento, podemos distinguir tres aspectos diferentes. En primer lugar, sus *organizaciones formales*. Este tipo de organizaciones suelen estar presentes en los movimientos, intentando materializar sus preferencias u objetivos. En ocasiones, compiten con otras organizaciones similares, y con actores no organizados, tratando de convertirse en puntos nodales del movimiento. En segundo lugar, la *organización de la acción colectiva*, que refiere a la forma en que se lleva a cabo la confrontación con los antagonistas. De hecho, la organización de la acción colectiva se puede realizar a través de una variedad de modalidades: por medio de organizaciones formales, o a través de distintas formas de autonomía, otras bajo el control de algún liderazgo, y otras con algún tipo de relación informal con organizaciones formales. Todo este abanico puede configurar el amplio espectro de un movimiento social. En tercer lugar, hay que considerar a las *estructuras conectivas de la organización* o estructuras de movilización. Este último concepto vincula a los *líderes* con la *organización de la acción colectiva* –el centro con la periferia-, que permite la coordinación del movimiento y que éste perdure en el tiempo. Cuando en un movimiento aparece una organización formal, sus líderes intentan desarrollar estructuras de movilización para hacerse cargo de las actividades de la base. En este sentido, las estructuras de movilización hacen referencia al tipo de vínculos entre los dirigentes y las bases

organizadas, a su capacidad de tracción, de representación y de movilización. Estas estructuras son eficaces para desencadenar la acción colectiva y difundir sus experiencias y reclamos, pero hay que evaluar la fuerza de tales vínculos para estimar su duración. Es en este sentido que es imprescindible articularlas con las otras dimensiones para obtener un cuadro más completo de la realidad de la acción colectiva. Al respecto McCarthy (1996) las define como “núcleos socioestructurales cotidianos de micromovilización”, y sostiene que las estructuras de movilización, estudiadas en su reciprocidad con las oportunidades políticas y los procesos enmarcadores, permiten identificar configuraciones estructurales típicas, repertorios tácticos que pueden servir para caracterizar movimientos sociales concretos.

Las formas organizativas dan lugar a las *estructuras de movilización*, que dan cuenta de las modalidades por medio de las cuales el grupo adquiere el control colectivo sobre los recursos que necesita para su acción. En su extremo menos organizado se suelen situar las familias y las redes de amistades de las personas movilizadas, que conforman las estructuras más básicas de la vida cotidiana. Sin embargo, las redes de parentesco y de amistad rara vez constituyen las bases de las estructuras de movilización (Show, et. al, 1980).

Siguiendo la línea imaginaria de los grados de organización, el próximo nivel estaría dado por la presencia de redes informales, que sí fueron pensadas como estructuras de movilización. Buechler (1990) llama *comunidad de movimientos sociales* a las redes informales compuestas por individuos politizados y estructuras de liderazgos flexibles. Pero existe, también, otro tipo de estructura de movilización, que dispone de un grado de organización mayor, y que existen en el seno de organizaciones más amplias. Además, están las estructuras de movilización que no tienen como base un movimiento organizado. Son los llamados *grupos intermedios*, que generalmente proporcionan ayuda técnica, recursos, apoyos, etc., en el seno de movimientos concretos.

Otro nivel, que avanza más en el grado organizativo, lo constituyen grupos articulados más formalmente, que funcionan como estructuras dedicadas a canalizar la movilización, y que la literatura especializada los agrupa bajo el nombre de *movimientos sociales organizados* (MSOs), y que muestran una gran diversidad en su estructura institucional (McCarthy, 1996). Estas formas estructurales típicas de

movilización son útiles para mejorar la descripción de movimientos sociales concretos, porque permiten abstraer las dimensiones de mayor interés y evaluar el alcance que tienen los casos estudiados.

Ahora bien, como sostiene Kriesi (1996), el concepto de “movimiento social” no es lo mismo que “movimientos sociales organizados”. Los movimientos sociales organizados son los pilares básicos de las estructuras de movilización de un movimiento social, pero no los únicos. Según Kriesi, podemos diferenciar cuatro tipos de organizaciones formales. En primer lugar, los *movimientos sociales organizados* (MSOs), que se caracterizan por movilizar a sus miembros encaminándolos a la acción colectiva, persiguiendo objetivos políticos. En segundo lugar, las *organizaciones de apoyo*, que prestan una serie de servicios y contribuyen a mejorar la organización social y la logística de un movimiento sin tomar parte directamente en la movilización o acción colectiva. En tercer lugar, están las *asociaciones de movimientos*, que ayudan a la movilización, pero lo hacen siguiendo una orientación de base o clientelar. En términos de Klandermans (1988) se ocupan de la “movilización del consenso”, o de la activación del compromiso para el logro de un objetivo político (Gamson, 1988). Por último, hay que señalar a los *partidos y los grupos de interés*, que persiguen metas políticas, pero se diferencian de los MSOs en que la obtención de sus resultados no depende de la participación directa de sus miembros, debido a que son grupos especializados en las prácticas de representación política. Por tanto, no se ven obligados habitualmente a recurrir a la movilización de sus bases como actividad esencial (aunque lo hagan ocasionalmente).

Para progresar en la definición de los conceptos que se utilizarán luego en el análisis empírico, hay que decir que el conjunto de movimientos sociales organizados (MSOs) de un movimiento social conforman su *infraestructura* (IMS). La infraestructura de un movimiento social bien provista de recursos es el resultado del consenso y la movilización, de lo que podemos llamar, en el lenguaje de la militancia social y política, la *construcción política*. Por tanto, si un movimiento dispone de bajos niveles de consenso y movilización, seguramente contará con una infraestructura débil. Por su parte, las IMS de todos los movimientos sociales activos en un determinado contexto político constituyen el *sector de movimientos sociales* (SMS). Y, finalmente, las infraestructuras de una familia de movimientos, como los llamados Nuevos

Movimientos Sociales, representan un subsector del sector de movimientos sociales (SMS).

Todos estos niveles de la estructura organizativa están contenidos dentro del concepto de “evolución organizacional” de los movimientos. Para analizar este concepto se pueden emplear cuatro grupos de parámetros, siguiendo a Kriesi (1996). El primero, lo constituye el *crecimiento y declive de las organizaciones*, que se refiere a las variaciones en el volumen de las infraestructuras de los movimientos sociales, esto es, a los cambios en la cantidad de organizaciones formales y sus niveles de recursos de que disponen. El segundo se refiere a los parámetros para evaluar la evolución organizacional de un movimiento social, y constituye la *estructura interna* del mismo. La dimensión también incluye, en primer lugar, el análisis de su grado de formalización. Con ello hacemos referencia al desarrollo de los criterios de pertenencia formal a la organización, a la introducción de estatutos y procedimientos establecidos, a la creación de liderazgos formales y de una estructura de tipo burocrática. En segundo lugar está el grado de profesionalización de sus integrantes, que alude a la existencia de personal pagado, que realizan carrera dentro del movimiento. En tercer lugar, la diferenciación interna dentro del grupo se refiere a la existencia de división funcional del trabajo y al grado de descentralización territorial. En cuarto lugar, el análisis de la estructura interna de la organización requiere estudiar el grado y los mecanismos de integración de las diferentes unidades funcionales y territoriales.

La relevancia de la *estructura interna* esta dada no sólo porque permite evaluar sus posibilidades en términos de eficacia y eficiencia, sino también porque, a nivel práctico, contribuye a estabilizar a un movimiento social en tiempos de crisis organizativa o desmovilización. Así, los movimientos sociales que disponen de una estructura formal y que logran sobrevivir a los períodos de desmovilización, siguen estando preparados para sacar provecho de las nuevas oportunidades políticas que el futuro les pueda deparar.

El tercer grupo de parámetros corresponde a la *estructura externa* de un movimiento social, que se refiere a la integración de un movimiento organizado en su medio ambiente organizacional. Aquí, hay tres dimensiones a tener en cuenta: la relación entre un movimiento organizado y sus bases, sus aliados y las autoridades. Finalmente, el cuarto grupo de parámetros está dado por los *objetivos perseguidos por los MSOs* y su

repertorio de acción. Para ello, habrá que seguir, en el trabajo de investigación, posibles cursos de acción del movimiento. Un posible curso de acción es la deriva hacia la institucionalización, que implica que el movimiento se convierta en algo parecido a un partido o un grupo de interés. Las condiciones para que esto ocurra estarían basadas en que el movimiento logre cierta estabilización en su flujo de recursos, que desarrolle su estructura interna, que modere sus objetivos reivindicativos, que se integre en los sistemas políticos establecidos de mediación de intereses, y que su repertorio de acción no se caracterice por una permanente innovación sino por su convencionalismo. Otro posible curso de acción lo puede constituir su *tendencia hacia la comercialización*, que ocurre cuando el movimiento se convierte en una organización prestadora de servicios. La *involución*, como otro posible curso de acción, es el proceso por el cual los movimientos experimentan una deriva hacia los incentivos sociales, como los servicios solidarios hacia las bases (sociedades de ayuda mutua, clubs, etc.). Por último, el movimiento se orientará hacia *radicalización* si pretende aumentar el vigor de la movilización social.

Se puede concluir afirmando que los factores que determinan la evolución de las organizaciones son internos (dinámica organizativa interna, tipo de movimiento en cuestión) y/o externos (condicionantes de carácter cultural, económicos y políticos). El peso relativo de las variables explicativas habría que analizarlo en los estudios concretos, porque en las situaciones reales juegan factores de gran impredecibilidad. Sin embargo, Kriesi (1996) concluye que los movimientos de carácter instrumental tenderán a seguir la vía de la institucionalización, los movimientos subculturales la de la involución o comercialización, mientras que los movimientos contraculturales por lo general tienden a la radicalización.

Hay que subrayar que en la literatura analizada se observa que la movilización social se puede explicar también por otros criterios, ya que se distinguen tres tipos de movilización: *defensiva*, *ofensiva* y *preparatoria* (Tilly, 1978). La primera implica la existencia de una amenaza exterior al grupo, que induce a sus miembros a unir sus recursos para hacer frente a dicho peligro. La movilización ofensiva ocurre cuando el grupo une sus recursos como forma de respuesta a las oportunidades que se le presentan para realizar sus intereses. Las movilizaciones ofensivas y defensivas suelen correlacionarse positivamente con el grado de riqueza y/o poder que detenten los grupos

movilizados. Esto es, los movimientos que disponen de altos grados de riqueza o poder se movilizan ofensivamente, mientras que los débiles generalmente lo hacen para defenderse. Por último, la movilización preparatoria comienza defensivamente, como estrategia para una etapa ofensiva. La diferencia entre una movilización ofensiva y preparatoria está en si las oportunidades se encuentran en el presente (ofensiva) o en el futuro (preparatoria).

Este enfoque que vengo analizando ha sido etiquetado como *organizativo* por una doble razón: 1) por un lado, McAdam et al. (1996) llamaron la atención sobre la relevancia de la interacción entre organizaciones de movimientos sociales y otras entidades organizacionales, contramovimientos, autoridades, etc., y 2) por otro lado, estos autores se fijan con una atención especial en la infraestructura a disposición de las organizaciones, señalando que en el ámbito de lo organizativo, “el problema más relevante en relación con el surgimiento de un movimiento social es la cuestión de si los contestatarios cuentan con estructuras de movilización lo suficientemente fuertes como para poner en marcha el movimiento” (McAdam et al., 1996: 36). Según Casquette (1998), una de las virtualidades de este enfoque es su reconstrucción del término genérico de movimiento social. A partir de estos autores, concluye Casquette, ya no es posible hablar de un movimiento social dado como una entidad homogénea, sin considerar las distintas orientaciones ideológicas, organizativas y/o estratégicas que conviven en su seno. En definitiva, esta corriente *organizativa* de la movilización de recursos suele prestar una menor atención relativa al contexto en el que se desenvuelve la acción, a los problemas surgidos del seno de la sociedad y Estado, ya que centran más su interés en los logros de los activistas, organizadores y/o militantes, que en las contradicciones o conflictos de la sociedad. Esta postura, que puede significar un gran aliento para los organizadores y las tareas que llevan a cabo, también los responsabiliza directamente por la falta de actividad o incluso por el fracaso de los movimientos.

b. La teoría del Proceso Político. La estructura de oportunidades políticas

La teoría del proceso político constituye una corrección de las limitaciones del enfoque organizativo de la Movilización de Recursos, porque éste suele marginar (relativamente) de sus análisis el contexto socio-político de las relaciones sociales. De ahí que esta teoría incorpore las condiciones sociales y políticas del entorno como una dimensión constitutiva, inherente, de la acción colectiva. Esto se lleva a cabo por medio

del concepto de “oportunidades políticas”. Para los autores que enfatizan esta dimensión (McAdam, 1996; Tarrow, 1997; Della Porta, 1996; Oberschall, 1973; Zdravomyslova, 1996; Rutch, 1988), la estructura de oportunidades políticas influye en la decisión de un movimiento para movilizarse (el *cuándo* de la acción colectiva, según Tarrow), en la elección de la estrategia a seguir, en la forma organizativa adoptada, la escala de movilización y el impacto de los movimientos en sus contextos sociopolíticos.

Siguiendo a McAdam et al. (1996), se entiende por oportunidades políticas a las probabilidades que los grupos tienen de acceder al poder e influir sobre el sistema político. Estas probabilidades, que son evaluadas por los protagonistas y constituyen los incentivos (externos) para actuar colectivamente, implican coyunturas que reducen los costos de la acción colectiva, en la medida en que los actores descubren aperturas institucionales, elites vulnerables o sinergias con otros procesos sociales. Más específicamente, este enfoque pone el énfasis sobre la movilización de recursos externos al grupo, esto es, en las dimensiones del entorno político que ofrecen incentivos para que la gente participe en acciones colectivas, porque afectan sus expectativas de éxito o fracaso al movilizarse.

La estructura de oportunidades políticas, como tal, no es algo susceptible de observación. Es construido por los investigadores, que constatan la existencia de principios de regularidad y orden extraídos de piezas de información observables que muestran la existencia de un modelo común (Rucht, 1996). Para analizarlo se consideran variables estructurales, relacionadas con factores de cierta estabilidad. Para ello, se observan cinco dimensiones, aunque McAdam et al. (1996) sostienen que no hay un consenso unánime entre los investigadores respecto de cuáles serían las dimensiones relevantes de la estructura de oportunidades políticas. En primer lugar, el *grado de apertura en el acceso a la participación política*. Tarrow (1997), a partir de una sistematización de estudios empíricos sobre movimientos sociales, sostiene que la relación entre el nivel de protestas sociales y las oportunidades políticas no es ni positiva ni negativa, sino curvilínea. Esto implica que es más probable que el desarrollo de las protestas sociales ocurra en sistemas políticos caracterizados por una mezcla de factores abiertos y cerrados. En segundo lugar, influyen los *cambios de gobierno, los alineamientos de los gobiernos o los realineamientos electorales*. Como sostiene Tarrow (1996), el concepto de oportunidades políticas no abarca sólo a las estructuras

formales, sino también la estructuras de alianzas generadas por los conflictos, que contribuyen a la obtención de recursos y crean una red social favorable al grupo movilizado que les permite oponerse a las constricciones o limitaciones externas. En tercer lugar, se considera la *disponibilidad de aliados influyentes*. La existencia de vínculos entre las personas movilizadas y ciertos miembros del cuerpo político o estatal puede ofrecer una mayor probabilidad de éxito. En cuarto lugar, las *divisiones entre las elites dirigentes, o en el seno de las mismas*, pueden generar contextos oportunos que incentiven la acción colectiva. De esta forma, si fracciones de la elite dirigente construyen alianzas con los grupos movilizados, los desafíos de estos grupos al poder político se combinan con la presión interior provocando mayores incentivos para participar del cambio social. Por último, se señala la *capacidad estatal para reprimir los movimientos sociales y su tendencia a hacerlo*. La “fuerza del Estado”, en tanto su voluntad y capacidad hegemónica de apelar a la violencia para enfrentar los cuestionamientos sociales, define el escenario de oportunidades políticas que enfrentan los grupos movilizados. Al respecto, para Della Porta (1996), el tipo de reacción policial frente a las movilizaciones y las acciones colectivas constituye un indicador idóneo del grado de apertura o receptividad del Estado ante la protesta social. Así, el sistema político se puede convertir en más receptivo o más vulnerable, frente al reto que supone el surgimiento de movimientos sociales o grupos contestatarios, en función de los cambios en algunas de las dimensiones que conforman la estructura de oportunidades políticas, tal como sugieren McAdam et al. (1996). También es posible que las oportunidades políticas no sólo determinen el momento en el que pasan a la acción los grupos, sino también la estructura formal que adoptará la acción colectiva. Por ello se sostiene que la forma del movimiento social puede depender del tipo de oportunidad política aprovechada.

Rucht (1996) desarrolla otra aproximación al concepto de oportunidades políticas, sustentando que la mayoría de los enfoques inspirados en la teoría del Proceso Político y la Movilización de Recursos se centran demasiado en la dimensión política, descuidando las dimensiones sociales y culturales. Por ello, trabaja con el concepto de “estructura contextual” del movimiento. La misma tiene tres dimensiones básicas: el contexto cultural, el contexto social y el contexto político. El *contexto cultural* remite al grado en que los puntos y demandas defendidos por el movimiento se ajustan a las experiencias, intereses y valores de grandes segmentos de la población que podrían

apoyar dicha movilización. El *contexto social* hace referencia a la imbricación de un movimiento en su entorno social. Especialmente, se refiere a las redes que facilitan la formación de identidades colectivas y la estructuración de movimientos, que son importantes para el surgimiento y estabilización de una estructura de movilización inicial. El *contexto político* es el espacio de interacción con las autoridades y otros movimientos sociales. En esta dimensión se han centrado la mayoría de las investigaciones sobre las oportunidades políticas.

Rucht (1996) realiza unas consideraciones, útiles para mi investigación, sobre cuatro variables que considera claves en el estudio de las oportunidades políticas. En primer lugar, con respecto al *acceso al sistema de partidos y a las decisiones políticas*, sostiene que se incluyen en esta variable tanto los canales formales como informales de participación. Se puede influir sobre las decisiones políticas mediante la participación directa, así como también usando métodos indirectos. Las posibilidades de conceptualización de esta variable se podrían incluir en una escala que fuera desde “abierto” hasta “cerrado”. La segunda variable es la *capacidad de implementación de políticas*, en tanto capacidad del Estado para implementar y efectivizar las políticas que han sido adoptadas, al margen de la resistencia que encuentre. En este caso la escala iría de “alta” a “baja”. La tercera variable sería la *estructura de alianzas* del movimiento social. En los extremos de la escala figurarían las nociones de “débil” y “fuerte”. Una estructura de alianzas es más fuerte cuando establece vínculos con otros movimientos sociales y políticos, y estos vínculos se formalizan en acuerdos respecto de determinado tipos de demandas sociales. Por el contrario, en el otro extremo de la escala se ubicarían las experiencias de acción colectiva mas aisladas del resto de movimientos sociales y políticos. Entre ambos, se hallan una diversidad de modalidades de alianzas y vínculos que el analista debe calibrar en su contexto concreto. La cuarta variable corresponde a la *estructura del conflicto*. Hace referencia a la configuración de oponentes que tienen capacidad suficiente para limitar o reprimir la movilización puesta en marcha por el movimiento social. Esta escala también iría de “débil” a “fuerte”, y puede abarcar desde sectores estatales hasta otras organizaciones sociales contrarias. De esta manera, presenta los elementos para articular un modelo de análisis. Según este autor, la teoría convencional de las oportunidades políticas vincula directamente las oportunidades con las estrategias, la movilización o los resultados de la acción colectiva, y presta poca

atención a la influencia de las oportunidades políticas sobre la *estructura del movimiento*, en tanto factor de mediación entre unas y otras.

Por otra parte, para ver la relación entre oportunidades políticas y movilización McAdam (1994) apela a dos enfoques. El primero, la visión macro-sociológica racionalista, resalta que los movimientos se analizan como respuestas a la expansión de oportunidades políticas, otorgando a las organizaciones formales la oportunidad de emprender una movilización de recursos de manera exitosa. El segundo, la visión micro-sociológica, interpreta que las personas son estimuladas a participar en movimientos sociales no por la fuerza de las ideas sino porque están inmersos en unas redes de asociaciones que les confieren *disponibilidad estructural* para la protesta y la acción colectiva.

Un factor vinculado a las oportunidades políticas, y que constituye un recurso que facilita la movilización, son los *repertorios de la acción colectiva*. Tal concepto fue desarrollado por Tilly (1978), y hace referencia a modos recurrentes de acción colectiva que llevan a cabo los movimientos sociales, y que constituyen productos culturales aprendidos que surgen y cobran forma a partir de confrontaciones precedentes. Para Tilly (1986,) los repertorios de la acción colectiva se van transformando en función de las fluctuaciones en los intereses, las oportunidades y la organización de los movimientos sociales. Este autor plantea que estas dimensiones se modifican debido a cambios estructurales que experimentan las sociedades en su evolución histórica. Por otra parte, la reproducción de ciertos repertorios se puede ver favorecida por ciertas oportunidades políticas y por el tipo de recursos que tienen a disposición los movimientos. Sin embargo, estos repertorios se pueden comprender mejor a la luz de la *matriz social* en la que están insertas (Clemens, 1993). Tal matriz tiene tres niveles. En primer término está el nivel *normativo*, que señala que la distribución de los repertorios de acción colectiva está en función de ciertas reglas y prescripciones existentes en una cultura, que determinan las formas organizativas que el actor puede emplear, y con qué finalidades (por ejemplo, modelos de acción apropiados para hombres, o apropiados para la acción política, o para mujeres, comunidades rurales, etc.). El segundo nivel de la matriz social que contiene a las formas organizativas de los movimientos es el *práctico*. Aquí se hace referencia a que la distribución de los repertorios de acción colectiva depende del conocimiento que se tenga sobre los mismos; que por tanto

definen los modelos de acción disponibles. El tercer nivel es el *institucional*, que se refiere a los modelos que se imbrican con las instituciones públicas, fortaleciéndose de esta manera y volviéndose resistentes a los cambios.

Lo relevante de estas consideraciones es que si se combinan estos tres niveles en una única matriz, surge un mapa de oportunidades y límites organizativos. Como ilustra Clemens (1996: 294), “la vinculación existente en el siglo XIX entre varones, adultos y blancos y la política de partidos, fue el resultado de un intenso proceso de socialización y elaboración cultural”, y constituye “un buen ejemplo de una configuración de normas, experiencia e instituciones que limitaron algunas formas de participación política y promovieron otras”. De esta forma, la combinación de normas, experiencia social e instituciones, vinculadas a cada caso de estudio, nos ofrece una guía para explicar el surgimiento de ciertas formas de organización de la movilización y el rechazo o inviabilidad de otras.

Otro concepto que vincula las oportunidades políticas con la movilización es el “ciclo de protestas” de Tarrow (1997). Cuando se habla de *protesta social* se hace referencia a alguna suerte de disturbio colectivo del orden público, provocado por un grupo movilizado, en nombre de sus intereses comunes. Tarrow constata que “bajo una determinada constelación de circunstancias, el conflicto protagonizado por uno o varios movimientos sociales se generaliza en el sistema social hasta constituir un *ciclo de protesta*. Un ciclo de protesta es una fase de intensificación del conflicto y del enfrentamiento a lo largo del sistema social que incluye: 1) una rápida difusión de la acción colectiva desde los sectores más movilizados; 2) una aceleración de las pautas de innovación en las formas de acción colectiva; 3) una combinación de participación organizada y no organizada; 4) la creación de nuevos “marcos” que vinculan las acciones de grupos originalmente dispares entre sí, y 5) secuencias de interacción intensificada entre los grupos desafiantes y las autoridades que pueden culminar en reforma, represión y, en ocasiones, en revolución.

Kriesi (1991) sostiene, en la línea de Tarrow, que si se utiliza el enfoque de las oportunidades políticas se puede ver mejor la aparición y declive de tales movimientos. Tilly (1993) apunta que la generalización de un conflicto en un ciclo de protesta se produce cuando se abren oportunidades políticas para los sujetos bien situados que

inician la movilización (“los madrugadores”), cuando éstos plantean exigencias que encuentran eco en los reclamos de otros grupos, y cuando estas exigencias dan lugar a coaliciones objetivas entre actores dispares y crean o refuerzan la inestabilidad de la elite. Analíticamente, los ciclos de protesta se producen en función de la evaluación de los costes y beneficios que las personas esperan obtener a través de la movilización, y de los recursos que las organizaciones ponen a su disposición. De tal manera, desde esta perspectiva teórica se puede considerar que los ciclos de protesta son indicadores de la aparición y cambios en las oportunidades políticas, muchas veces vinculados a ciertos repertorios de acción colectiva, a la vez que se pueden ver como puntos de inflexión para el cambio social y político.

Las oportunidades políticas pueden constituir, también, procesos sociales de diferente intensidad. Gourevitch (1986) plantea que en momentos de graves crisis políticas o económicas, por ejemplo tras una guerra o una fuerte recesión, podía darse lo que denominaba un *momento abierto*, un contexto en el que los actores sociales y políticos disponen de mayores oportunidades reales para establecer un nuevo orden político. Durante estos períodos, muchos de los elementos, vinculados al ordenamiento social, que se imaginaban fijos, adquieren un carácter fluido. Estos momentos abiertos se pueden considerar, teóricamente, una *gran oportunidad*, en la medida en que implican una apertura del sistema político en su totalidad, y es que cuando todo el sistema parece desmoronarse, se vuelve bastante vulnerable a los desafíos políticos. Al respecto, Goldstone (1980) afirma que las tácticas y las estrategias de los movimientos son mucho menos relevantes que el grado de apertura de un sistema político para explicar el éxito de un movimiento.

En tal sentido, Piven y Cloward (1979) sugieren que los sectores sociales más excluidos sólo pueden esperar situaciones extraordinarias para hacer valer sus reclamos con algún grado de éxito. Tales situaciones extraordinarias son las que surgen cada cierto tiempo, configurando una *gran oportunidad*. Sin embargo, existe aún el problema de explicar por qué algunos movimientos surgen exitosamente en contextos de una menor apertura política, que son menos proclives para favorecer su éxito. Para ello es necesario trabajar con el concepto más restringido de *oportunidades políticas limitadas*. Al respecto, Kingdon (1984) utiliza el concepto de *ventana política*, que se abre temporalmente ofreciendo oportunidades a los defensores de ciertas propuestas específicas. El concepto

hace referencia a ciertos incentivos externos, temporalmente limitados, de los que dispone el movimiento social para avanzar en sus reclamos, pero dentro de un marco más acotado o cerrado de oportunidades, por lo cual se configura una posibilidad de satisfacer algunas demandas planteadas por medio de la acción colectiva, acotada temporal y espacialmente. Con ello tenemos, en un extremo, oportunidades generales que afectan a un importante número de temas conflictivos, y en el otro, oportunidades que sólo pueden ser aprovechadas para reivindicar temas muy específicos. Sin embargo, existen una serie de oportunidades políticas que se ubicarían más en el centro de esta línea imaginaria. Sewell (1992) las define como un conjunto de esquemas y recursos interdependientes que potencian o constriñen la acción social y que tienden a ser reproducidos por esa misma acción social.

En suma, las oportunidades políticas no sólo constituyen principios de explicación del surgimiento de movimientos sociales, sino también de por qué se diluyen o por qué pierden fuerza las movilizaciones y las acciones colectivas. Precisamente, el aspecto decisivo de este enfoque está dado por el hecho de que las oportunidades son recursos externos al grupo, y lo que ocurra con ellas constituye el factor explicativo tanto del éxito como del fracaso de los movimientos. En este último caso, cuando dichas oportunidades se expanden a otros grupos, y pasan finalmente a las elites y a las autoridades, los movimientos pierden su principal fuente de poder y comienza un ciclo de declive.

c. La teoría de los Procesos Colectivos de Interpretación

Esta teoría resalta la dimensión cultural de la movilización, y se considera un correctivo necesario frente a las teorías que tienden a describir a los movimientos sociales como subproductos de la expansión de las oportunidades políticas o como consecuencia de un aumento de los recursos de las organizaciones y las capacidades de movilización. Pero también constituye una visión alternativa a aquellas que enfatizan dislocaciones o contradicciones emergentes a nivel sistémico (que responden a algunas versiones de las teorías de los Nuevos Movimientos Sociales).

Zald (1996) sostiene que las oportunidades políticas y la movilización social son el resultado de un proceso de rupturas culturales que hacen aflorar a la superficie contradicciones que habían estado allí, latentes desde hacía tiempo. Tales rupturas

muchas veces adoptan la forma de conductas a través de las cuales se reformulan o cuestionan las definiciones estándar de la situación social que es objeto de críticas.

McAdam, et al. (1999) señalan que la presencia o ausencia de este tipo de percepción, entre los individuos, se debe a una compleja dinámica de psicología social que algunos denominaron “procesos enmarcadores”. Snow y Benford (1998: 198) utilizan dicho concepto, ya acuñado por Erving Goffman, al estudio de los movimientos sociales. Para estos autores “los movimientos intentan generar sentidos, de forma activa, para participantes, antagonistas y observadores. Definen o asignan significados, interpretan los eventos relevantes y las condiciones dadas de modo que se acaben movilizando miembros potenciales, se consiga un mayor apoyo externo al propio movimiento y pierdan fuerzas sus oponentes”.

Una tarea fundamental de los movimientos sociales consiste en: 1) señalar agravios e injusticias, 2) vincularlos a otros agravios para visualizar una trama política más compleja de injusticias, 3) argumentar posibles soluciones a los problemas planteados, y 4) construir marcos de significados más amplios que puedan encontrar eco en la predisposición cultural de una población y transmitir un mensaje uniforme a quienes ostentan el poder, tanto políticos como otros grupos sociales dominantes. De esta manera, los marcos interpretativos suelen tener dos componentes esenciales: el diagnóstico (definiciones del problema y sus causas) y el pronóstico (la definición de una estrategia apropiada para enfrentar el problema). Gamson (1992) desagrega estos componentes básicos en tres elementos: 1) la conciencia de la situación de injusticia; 2) la toma de conciencia de que es posible cambiar las condiciones sociales y/o políticas por medio de la acción colectiva; y 3) la construcción de una identidad, de un “nosotros” opuesto a un “ellos”. Estos elementos constituyen las dimensiones básicas de los procesos enmarcadores.

Según este enfoque, de naturaleza *construccionista*, toda acción colectiva crítica construye un sistema de códigos, por medio de estrategias discursivas, que permite interpretar el campo de la realidad en el que el movimiento se desenvuelve, favoreciendo que las oportunidades políticas puedan interpretarse subjetivamente como tales. Dichas estrategias aspiran a crear un marco discursivo que convenza a los participantes del movimiento social de la posibilidad de transformar la realidad por

medio del proceso movilizador. Si se lograran todos los pasos, señalados anteriormente, hasta llegar a la articulación de propuestas alternativas por parte de los movimientos sociales, se produciría lo que McAdam (1982) denominó *liberación cognitiva* y, por tanto, se consolidaría el pasaje a la acción política. En este sentido, la articulación discursiva de la protesta es un elemento de mediación entre las oportunidades, la organización y la acción. La idea central de este enfoque es que las oportunidades políticas tienen un componente cultural inoslayable. Sin embargo, en una dirección inversa, Zdravomyslova (1996) sostiene que los tipos de oportunidades políticas explican las estrategias de creación de marcos de identidad. Para su caso de estudio, el desmoronamiento de la URSS, constata que los cambios en las oportunidades políticas determinaron, en gran medida, el contenido ideológico y simbólico de los marcos interpretativos.

Zald (1996) define y distingue los conceptos específicos de esta sub-escuela. Por *cultura* entiende el conjunto compartido de creencias y formas de ver el mundo, mediado y constituido por una serie de símbolos, entre ellos el lenguaje, propios de un grupo o sociedad. La *ideología* está constituida por el conjunto de creencias que sirven para interpretar, justificar u oponerse a un orden político determinado. Por último, los *marcos* constituyen las metáforas específicas, representaciones simbólicas e indicaciones cognitivas utilizadas para evaluar conductas y eventos, y para sugerir alternativas y respuestas frente a aquellas que se consideran negativamente. Las ideologías suelen ser sistemas de creencias más lógicos y complejos que los marcos, los cuales se inscriben en una ideología. En última instancia, todo es parte de la propia cultura, porque la misma incluye las ideologías y los marcos, lo que permite definir situaciones como injustas, a la vez que también permite definir los objetivos políticos que aspiran a remediar tales situaciones.

Los marcos interpretativos son la mediación decisiva que permite a las personas aprovechar las oportunidades políticas a favor de sus intereses, pero también puede haber un proceso activo de creación de marcos interpretativos; por ejemplo, cuando líderes políticos y formadores de opinión en general, intentan definir temas conflictivos, inventar metáforas, atribuir culpas o establecer causalidades, definir tácticas políticas, etc. Muchas veces, movimientos sociales anteriores o, simplemente, de mayores

dimensiones, pueden servir de modelo, al ofrecer marcos maestros sobre los que pueden trabajar movimientos más recientes.

La “creación” de marcos siempre se nutre del bagaje cultural que han legado a la sociedad las generaciones anteriores. Pero los símbolos, las interpretaciones y definiciones culturales de las que se nutren los movimientos sociales no se sacan de una suerte de “cajón cultural” y se exponen, ya elaborados, en el campo del conflicto. Como señala Tarrow (1997: 227), “los ropajes de la revuelta se tejen en una combinación de fibras heredadas e inventadas para formar marcos de acción colectiva sintéticos en la confrontación con sus oponentes”. De esta manera, los símbolos culturales no están inmediatamente disponibles como símbolos de movilización, sino que requieren de la intervención de un agente para convertirlos en marcos de la acción colectiva. Pero, ¿cómo conectan las creencias ya existentes con las nuevas perspectivas que surgen de la lucha y la confrontación social? Al respecto Klandermans (1994) sostiene que sólo se transforman las creencias colectivas cuando los sentidos de las nuevas relaciones sociales que proponen los movimientos conectan significativamente con las creencias ya existentes, lo cual explicaría por qué algunos actores específicos pueden movilizar consensos con más facilidad que otros grupos. No obstante el énfasis en la dimensión discursiva, continúa prevaleciendo en un lugar central, dentro de la teoría, la *acción racional* en la medida en que los actores evalúan racionalmente que la acción colectiva es el recurso idóneo para resolver sus problemas.

Una vez que tales marcos se consolidan en un campo de luchas, y forman parte del espacio público de la política, tales representaciones quedan a disposición de otros actores sociales, y por tanto pueden ser importadas a otros movimientos. Así, Snow y Benford (1988) señalan que los marcos interpretativos que un movimiento emplea en un contexto determinado, pueden posteriormente contribuir a animar a todo un sector del movimiento social. De esta manera, se transforma en un “marco maestro” que, no obstante, puede ser, y a menudo es, reformulado en función de las urgencias de los diferentes movimientos. Esta reformulación puede implicar adaptaciones, ampliaciones, matizaciones, etc., hechas por una variedad de actores sociales entregados a diferentes luchas contra distintos opositores. Por ello Gamson (1988) lo considera como un “paquete ideológico” capaz de contener toda una variedad de reivindicaciones específicas. Hunt et al. (1994) afirman que dentro del proceso de creación de marcos

tiene lugar, por parte de los actores, el situar a la propia organización en el espacio y en el tiempo con relación a otros grupos (lo que llaman “creación de marcos delimitadores”). Taylor (1989) sostiene que el mantenimiento de esos límites o fronteras constituye una pieza clave para las estructuras de sostenimiento de los movimientos en declive, lo cual resulta útil para estudiar las fases de visibilidad y de latencia de un movimiento social.

Otro aspecto que se debe considerar de este enfoque es la dimensión de lucha político-cultural que implica, ya que un movimiento social constituye un campo en el que se mueven los actores (organizaciones, redes sociales, etc.) y que, por tanto, no es una entidad unitaria. De esta forma, considerando la dimensión de los marcos interpretativos, hay que diferenciar los distintos actores que participan en el mismo, porque es raro encontrar un movimiento que tenga un único marco de interpretación de la realidad. Por esto, considero la creación de marcos interpretativos como un proceso de lucha y negociación interna entre distintos actores que defienden puntos de vista divergentes. Estos marcos en disputa dentro del movimiento se fundamentan en las luchas por imponer un sentido sobre las oportunidades políticas y las estrategias a seguir (para optar, por ejemplo, entre medios de presión institucionales o extra-institucionales, o una combinación de ambos). Sin embargo, la creación de marcos interpretativos se desenvuelve en un campo social mayor que el que genera la propia movilización del movimiento. Tiene lugar en un contexto político y social más amplio, que amplifica y/o limita, a la vez que da forma a las oportunidades con las que cuentan los militantes y activistas para entrar en la agenda pública y en la agenda del gobierno.

Por otra parte, este enfoque de los “procesos enmarcadores” puede ser asociado con lo que Klandermans (1988) llama la *movilización del consenso*. En su distinción entre formación del consenso y movilización del consenso, destaca que la primera es el resultado de la convergencia espontánea de significados en las redes y sub-culturas sociales, y que tiene lugar al margen de cualquier control social. Por tanto, la formación del consenso genera definiciones colectivas de una situación, pero no produce acción colectiva ni sugiere estrategias a seguir. Por el contrario, para avanzar en la acción colectiva, se requiere de la *movilización del consenso*. Ésta consiste en los intentos deliberados (que cada investigador debe describir en sus investigaciones concretas) de difundir los puntos de vista de un determinado actor social entre los estratos de una

población. Entre los que tratan de llevar a cabo la movilización del consenso se encuentran las organizaciones del movimiento social. Al hacerlo, señala Klandermans, competían con otras organizaciones sociales, partidos políticos, iglesias y gobiernos, medios de comunicación, etc. Todo lo cual genera un campo de luchas que es necesario tener en cuenta para estudiar las significaciones colectivas de los movimientos sociales.

Klandermans (1994) plantea, además, la idea de que es la interacción entre los actores lo que genera procesos de significación, interpretación y construcción social de los significados que portan los movimientos sociales. Los vehículos de estos procesos de atribución de significados son los vínculos y redes sociales, y que constituyen el enfoque que él llamó la *construcción social de la protesta*. Para este autor, la concepción de la protesta como construcción social sólo adquiere significado si se justifican sus raíces estructurales. Su propuesta consiste, entonces, en prestar atención a las elaboraciones de significados durante las acciones de protesta, a los procesos de interpretación, definición y concienciación que ocurren entre los participantes al interactuar durante episodios que involucran acciones colectivas de movimientos sociales. Asimismo, señala la existencia de un proceso de retroalimentación entre la elaboración de significados y la acción colectiva. Por un lado, la construcción social de significados precede a la acción colectiva y determinaba su dirección. Por otro lado, la acción colectiva, a su vez, determina los procesos de construcción de significado, generando de esta manera una dinámica que es necesario estudiar en cada caso concreto. Según Klandermans (1994), existen tres niveles diferentes de construcción social de significados: 1) el del discurso público y la formación y transformación de identidades (Gamson, 1988; Melucci, 1989; McAdam, 1982; 2) el de la comunicación persuasiva durante las campañas de movilización (Snow, 1992; Klandermans, 1994) y 3) el de la concienciación durante episodios de protesta (Heirich, 1986; Fantasia, 1988; Hirsch, 1990). Frente a la pregunta: “¿Cómo tiene lugar la construcción social de la protesta?”, Klandermans responde que la misma depende del nivel de construcción del significado que se considere (de los tres niveles mencionados anteriormente). En cada uno de estos niveles, el proceso de construcción de significados tiene su dinámica propia. La construcción social de la protesta tiene lugar dentro de redes sociales en las que se apoyan los movimientos. Tales redes, en tanto vehículo estructural de construcción de significados, pueden concebirse como un espacio multiorganizativo, y que se puede dividir en dos sectores. En primer lugar, el *sistema de alianzas* de la organización de un

movimiento (grupos que apoyan a la organización). En segundo lugar, el *sistema de conflicto* (grupos a los que el movimiento ataca, opositores, contramovimientos, etc.). Los sistemas de alianzas sirven para apoyar a las organizaciones del movimiento social proporcionándoles recursos y creando oportunidades políticas. Los sistemas de conflictos, por su parte, agotan los recursos y restringen las oportunidades.

Klandermans (1994) sostiene que, en el estudio de movimientos sociales, se ha de situar a las organizaciones de un movimiento dentro de campos integrados por sectores que pueden ser de apoyo, antagonistas, indiferentes. Esto permite obtener una imagen más dinámica de los movimientos que la implícita en los enfoques que los ven como fenómenos independientes. En este enfoque, por tanto, la evolución de la organización está determinada por la dinámica del campo multiorganizativo. Es una idea similar a la que expresaba Tarrow (1997) con su noción de *ciclo de protestas*, porque no son las organizaciones individuales, sino las relaciones que se entablan entre organizaciones colaboradoras, competidoras y opositoras las que determinan el ciclo de protestas. No obstante, Tarrow lo pensaba para las oportunidades políticas, mientras que Klandermans (1994) elaboró su noción para profundizar su dimensión significativa y cultural. Klandermans resalta que los individuos ocupan posiciones en esos campos, y que su compromiso participativo está en función de las posiciones que ocupan. Por tanto, la construcción social de la protesta tiene lugar dentro de tales campos. Ahí, en dichos campos, se interpretan las injusticias, se definen los medios y las oportunidades para la acción, se identifican los oponentes, se deciden las estrategias y se evalúan los resultados.

1.3. La Teoría de los Nuevos Movimientos Sociales

Para esta teoría, los Nuevos Movimientos Sociales “constituyen el síntoma del conflicto central en la sociedad del capitalismo tardío y que hay que situarlo en el orden cultural, y, más concretamente, en aquellos elementos donde se juega la identidad personal y colectiva” (Brunet y Schilman, 2005: 80). Dentro de esta perspectiva, en el capitalismo tardío o en las denominadas sociedades post-industriales o sociedades de la información, los *viejos* movimientos sociales (básicamente el movimiento obrero) han entrado en decadencia, al deslizarse por una etapa de agotamiento histórico, y los *nuevos* movimientos vendrían a reconocerse como los herederos de una intencionalidad transformadora y antisistémica. De esta manera, se estaría produciendo una

transformación cualitativa en los movimientos sociales. Por ejemplo, Gusfield (1994) distingue entre movimientos sociales como *asociaciones*, y movimientos como *instancias portadoras de ideas o significados*. El movimiento obrero y sus organizaciones específicas brinda el modelo de la primera variante, con elementos organizativos propios de un movimiento clásico: hay miembros y no-miembros, objetivos programáticamente formulados, una organización interna que constituye una jerarquía de mandos y las bases del movimiento. Con este modelo básico, en la era industrial los conflictos estaban vinculados a las luchas por el reconocimiento de los derechos laborales y, en sus versiones revolucionarias, contra el capitalismo y el Estado (*burgués*). La segunda variante remite al multiforme conjunto de los *nuevos movimientos sociales*. Concepto que desarrollan autores como Melucci (1994), Touraine (1994), Habermas (1989), Castells (1998), y que hace referencia a cambios que se producen en la estructura y funcionamiento de los movimientos sociales en los países industrialmente avanzados, respecto de los movimientos clásicos, políticos y sindicales, que surgieron a partir de la revolución industrial.

¿Cuáles serían, específicamente, estas características diferenciadoras? Las mismas se pueden plantear en relación con los temas que plantean los movimientos, con sus valores y con sus modos de acción. Con respecto a los temas de discusión, los mismos consisten en la postulación de un territorio físico, de un espacio de acción, o de un “mundo de la vida”. De esta manera, surgen temas tales como el cuerpo, la salud, la identidad sexual, la vecindad o la ciudad y el entorno físico, la identidad cultural, étnica, nacional, la herencia lingüística, las condiciones físicas de vida, la supervivencia de la humanidad en general, etc. En cuanto a sus valores, los mismos incluyen la autonomía y la identidad, y sus correlatos organizacionales como la descentralización, el autogobierno y la autoayuda, la oposición a la manipulación, al control, a la dependencia, a la burocratización, a la regulación, etc. En relación con los modos de acción de los Nuevos Movimientos Sociales, se pueden diferenciar dos aspectos: 1) el modo de acción interna, por el cual los individuos actúan juntos para constituir una colectividad. No suele haber diferencias organizacionales muy definidas, ni en términos horizontales ni en términos verticales. Para Melucci (1994) la acción colectiva de los Nuevos Movimientos consiste en una acción estructurada en forma de redes e integradas por una multiplicidad de grupos diversos, fragmentados e inmersos en sus vidas cotidianas, pero en los que se observa que las personas que conforman dichos grupos

llevan a cabo nuevas prácticas culturales, nuevas formas de relación y percepción, y elaboraciones de significados alternativos a la lógica del sistema; 2) el modo de acción externa, que refleja la forma con la cual confrontan con el mundo exterior y con sus oponentes políticos. Sus formas de actuar suelen indicar que los movimientos se conciben a sí mismos como una *alianza de veto para un tema puntual y ad-hoc* (Berriain, 1990).

Casquette (1998) incluye diferentes grupos dentro de los nuevos movimientos sociales: el pacifista y el antimilitarista, el ecologista, el feminista (incluyendo al movimiento de los derechos humanos y civiles de las minorías -entre ellos, el homosexual o el antirracista-), y el movimiento alternativo urbano (okupas o squatters). Mardones (1996) establece la siguiente tipología: 1) movimientos de defensa contra proyectos tecnológicos, militares, burocráticos, con temas y situaciones específicos; 2) movimientos de emancipación: eco-pacifismo, feminismo, derechos humanos, y 3) movimientos de búsqueda: un espectro colorido y abigarrado de subculturas y contraculturas a la búsqueda de estilos de vida diferentes.

Godás (2003: 495) señala que desde la década de los noventa han surgido movilizaciones que han sido bautizadas bajo el rótulo de *novísimos movimientos sociales*, que se diferenciarían de los “tradicionales” Nuevos Movimientos Sociales. Así, “si tomamos como referencia algunas publicaciones sobre la materia, dos de estas movilizaciones son las que atraen un mayor interés por parte de los científicos sociales: a) la de los denominados ‘movimientos por la solidaridad’, que tendrían características comunes con el tipo de acción colectiva que llevan a cabo los grupos de interés, a la vez que también mantendrían una conexión con la dinámica de movilización propia de los movimientos sociales; b) el ciclo de movilizaciones que empieza a surgir a mediados de los noventa con las protestas que, en buena parte del planeta, claman por una alternativa a la globalización capitalista, que se caracterizarían por ser un ‘movimiento de movimientos’ con una capacidad operativa transnacional”.

En relación a los actores de los nuevos movimientos sociales, Offe (1985) señala que no se suelen auto-identificar en relación con los códigos políticos establecidos (derecha/izquierda, liberal/conservador, etc.), ni con códigos socioeconómicos (clase trabajadora/clase media, riqueza/pobreza, población rural/urbana, etc.). Por el contrario,

sus códigos surgen de los temas sobre los que tratan de actuar: sexo, edad, localidad, raza, identidad, etc. Y este declarado distanciamiento de las categorías sociopolíticas tradicionales pretende revelar un punto central de estos movimientos.

Touraine (1997: 141) considera que los Nuevos Movimientos Sociales constituyen un conjunto político que no actúa en nombre o a favor de una clase social, y que son el producto específico de la *baja modernidad*. Para este autor la alta modernidad “se organizaba alrededor de un principio central de orden; la modernidad media estaba dominada por las tensiones entre el progreso y los conflictos sociales a través de los cuales éste tomó una forma histórica; la baja modernidad no está dominada ni por una unidad ni por la dualidad, sino por la posición a la vez central y débil del sujeto entre los universos opuestos de los mercados y las comunidades”. También Melucci (1998) sostiene que la aparición de movimientos sociales contemporáneos está relacionada con el pasaje de la “sociedad industrial” a la “sociedad compleja” y/o “postmaterial” en la que los individuos ya no disponen de anclajes referenciales sólidos y permanentes que posibiliten una definición a-problemática de la existencia de su propia identidad. Melucci se refiere, básicamente, al agotamiento de la identidad de clase, lo cual nos arroja al problema de la fragilidad inherente de la identidad y su permanente construcción y reconstrucción en y por los movimientos sociales.

La “liberación” de las preocupaciones materiales por parte de los ciudadanos de las sociedades industrialmente avanzadas, constituye el *telón de fondo* de los análisis que relacionan a los Nuevos Movimientos con intensos procesos de retrospectiva de los habitantes en busca de su identidad. Por esto, Johnston et al. (1994), sostienen que existen cuatro condiciones básicas del surgimiento de Nuevos Movimientos: la abundancia de recursos materiales, la sobrecarga de información, la diversidad de opciones culturales disponibles, y la dificultad del sistema social para ofrecer a los ciudadanos opciones culturales que permitan el desarrollo de su identidad.

Al respecto, Reichmann y Fernández Buey (1994: 20-21) argumentan que “las primeras protestas (movimientos contra las armas atómicas en Gran Bretaña y la República Federal de Alemania; movimiento por los derechos civiles en EEUU; movimientos estudiantiles contra la guerra de Vietnam en todo el mundo; movimientos antiautoritarios juveniles, como los *provos* holandeses) no fueron por motivos

económicos: se dirigen contra las caducas formas de dominación y ahorcamiento tecnocrático en los centros educativos, o se rebelan contra genocidios organizados en última instancia en defensa del *American Way of Life*". Por tanto, los objetivos más característicos y dominantes de los Nuevos Movimientos son objetivos de carácter universalista, "y no metas atribuibles, en general, a un interés de clase o grupo. Se trata, típicamente, de la obtención de bienes colectivos: el ejemplo más inmediatamente evidente es el movimiento pacifista".

Un aspecto central de la narrativa que estoy analizando consiste en que los movimientos sociales contemporáneos se distancian del modelo tradicional de organización política y asumen una creciente autonomía de los sistemas políticos, perdiendo así el carácter confrontativo con el Estado para conseguir sus demandas. Por ello, para Laraña (1994) la concepción *moderna* de los movimientos sociales, propia de la *sociedad industrial*, no sólo no resulta útil para explicar su formación sino que dificulta su interpretación. Para avanzar en su interpretación y comprensión, en esta línea, Melucci (1994) plantea que el investigador no debe centrarse en los intereses sociales a gran escala, sino en las interacciones cotidianas, que definen las oportunidades y constricciones de la acción social. Para este autor, los conflictos en la sociedad contemporánea están asociados al nivel individual, donde se forma el sentido y sobre el que se extienden nuevas formas de dominación. No se trata de un nivel psicológico, sino de un nivel *estructural* de la vida social cada vez más localizado en la experiencia interior de los individuos. Esta situación no puede identificarse con un enfoque funcional, centrado en grandes aparatos de poder, sino a partir de un enfoque etnometodológico, que logre captar la interacción que construye el significado de la acción social, ya que son los actores sociales quienes producen el sentido de sus actos a través de las relaciones que entablan entre ellos.

A esta forma de analizar los Nuevos Movimientos Sociales se la reconoce como *construccionismo*, para el cual la tarea sociológica consiste en comprender los marcos de significado que emplean los actores en su actividad social, y que explica que sitúe el foco analítico en lo que acontece en el interior de los movimientos sociales. Para interpretarlos correctamente se "considera necesario conocer los procesos simbólicos y cognitivos que tienen lugar en las organizaciones y redes de los movimientos, en las cuales se gestan los marcos de significados y las identidades colectivas que confieren

sentido a la participación en los movimientos sociales y nos permite entender cómo y por qué surgen” (Laraña, 1995: 23).

Otro elemento central del estudio de los Nuevos Movimientos lo constituye el análisis de las redes donde se gesta la movilización y las identidades. Melucci las define como “redes sumergidas”, que se suelen forjar en períodos de tranquilidad o de baja movilización. En este sentido, los enfoques culturalistas de los nuevos movimientos sociales, basados en el análisis del discurso, permiten el estudio cualitativo de las redes. Laraña (1994) sostiene que este tipo de análisis no es captado por los enfoques clásicos, que parten del supuesto de continuidad y unidad, ni por el enfoque de la movilización de recursos y oportunidades políticas, que se centran en aspectos organizativos y visibles. De hecho, los análisis clásicos (desde el marxismo al funcionalismo) parten de que la unidad de los distintos sectores que conforman el movimiento es la causa de su continuidad en el tiempo. Para los nuevos enfoques esta “unidad” no es un supuesto, sino que hay que verificarla.

Dicho esto, se pueden ubicar visiones diferentes dentro del enfoque común. Existe, por un lado, una línea de investigación que desarrolló una concepción “moderna” de los nuevos movimientos sociales, inspirada en obras como las de Beck et al. (1997), Touraine (1990), Habermas (1987, 1989), etc. Más allá de sus diferencias, tales teorías conciben a los movimientos sociales como agencias de modernización, que conducen a la emancipación colectiva a través del conflicto social. Al respecto, Touraine (1990) considera que el surgimiento de Nuevos Movimientos Sociales tiene vinculación directa con la existencia de un conflicto social determinante en las sociedades post-industriales y/o programadas. Concepto que hace referencia al hecho de que el trabajo y la acción social ya no tienen el carácter que poseían en las sociedades industriales, pues la organización del trabajo en las fábricas ha dado paso a la organización y producción de bienes simbólicos que modifican valores, necesidades y representaciones.

El conflicto en las sociedades post-industriales es de naturaleza cultural, donde el Sujeto está sometido a una doble presión. Por un lado, a los poderes del mercado, y por otro, a los poderes comunitarios. En la sociedad programada o postindustrial, la búsqueda de la realización como Sujeto es una lucha constante del individuo. La formación y la participación en movimientos sociales es una vía para esta realización y construcción

identitaria. En su visión no se puede dissociar el análisis de Sujeto y de los Nuevos Movimientos Sociales del de la sociedad post-industrial o programada. De aquí que el objeto de su sociología de la acción sean los movimientos sociales. En las sociedades programadas el poder de gestión consiste en prever y modificar opiniones, actitudes, comportamientos, en modelar la personalidad y la cultura. De esta manera, las industrias culturales sustituyen a las formas tradicionales de control social mediante nuevos mecanismos de gobierno de los hombres (Touraine, 1995).

Por su parte, Habermas (1987) elabora una teoría en torno al concepto central de *racionalidad comunicativa*, que no responde a una filosofía individualista y subjetivista, sino que reconecta la *teoría de la acción* con la *teoría de los sistemas*, lo que le permite elaborar el concepto de sociedad de dos niveles, que integra el paradigma del *mundo de la vida* y el paradigma del *sistema*. El *mundo de la vida*, donde se despliegan la racionalidad comunicativa y el lenguaje argumentativo para ordenar las relaciones humanas, se ve crecientemente colonizado por los flujos que emanan de los *sistemas económicos* (dinero, fetichismo de la mercancía) y del *sistema político-administrativo* (poder y razón burocrática). Habermas observa, al respecto, una creciente subordinación del *mundo de la vida* a las exigencias de la reproducción material. El efecto que produce esta creciente subordinación es una forma de vida condenada a ser objeto de intervención funcional para reducir la complejidad del mundo social: una vida diaria crecientemente monetarizada y burocratizada. El dinero y el poder tienden a operar como sustitutos del lenguaje ordinario. El dinero impone la lógica mercantil en las relaciones humanas, mientras que el poder convierte las acciones de los hombres en objetivos de disciplina, control y vigilancia.

Habermas distingue entre *integración sistémica* e *integración social*. La primera hace referencia a los modos de coordinación de la acción social a través de interconexiones funcionales, e implica la existencia de regularidades sociales que funcionan como reglas que están más allá de la voluntad de los sujetos. La integración social, por su parte, se refiere a la coordinación de la acción de los sujetos a través de la comprensión interpretativa de las orientaciones de la acción, mediadas comunicativamente. Implica la existencia de reglas que son seguidas porque son aceptadas discursivamente por los sujetos en cuestión. A partir de estos procesos, el origen de la crisis, para este autor, debe buscarse en la penetración de formas de racionalidad económica y político-

administrativa en ámbitos de la vida y la cultura. Para Habermas, la economía capitalista y el Estado generan una serie de acciones sociales que se influyen recíprocamente a través de consecuencias no previstas, y pueden ser analizadas desde una perspectiva externa, propia de un observador. Por su parte, la integración social sólo puede ser analizada desde la perspectiva interna de aquellos envueltos en el discurso que la genera. La acción precisa ser explicada reconstruyendo el significado dado por los actores sociales. El análisis sociológico de la crisis debe combinar ambas dimensiones, porque las crisis de identidad se encuentran íntimamente ligadas a crisis sistémicas, que constituyen problemas de autogobierno y desencadenan problemas derivados, que repercuten en la conciencia de los sujetos de manera específica, amenazando la integración social.

Paralelamente a este concepto de crisis, Habermas redefine la temática de los Nuevos Movimientos Sociales: movimientos que tienden a defender cada vez más la integridad del mundo de la vida contra la lógica del proceso de racionalización sistémica. En definitiva, para Habermas, los Nuevos Movimientos Sociales no aparecen en las áreas de reproducción material, no son canalizados a través de partidos y asociaciones y no son sosegados por compensaciones provenientes del sistema. Son expresiones de conflictos que surgen en áreas de la reproducción cultural, de la integración social y de la socialización. Los problemas de los que ellos son portavoces manifiestan una reificación de los dominios de la acción comunicativamente estructurados, que no pueden ser sistemáticamente planificados a través del dinero y del poder. No se trata, por tanto, de cuestiones que el Estado de Bienestar puede resolver proveyendo bienes o servicios, sino de proteger o restaurar modos de vida puestos en peligro. Los movimientos sociales, en este escenario, estarían orientados por la racionalidad comunicativa, y serían portadores de la identidad y de la defensa colectiva frente al avance de la manipulación tecnocrática.

Por otra parte, para una serie de intelectuales “posmodernos” (Melucci, 1994; Laraña, 1994) hay que abandonar la lente *moderna* con la que se analizan los fenómenos de la acción colectiva, porque tienen un punto en común equivocado con los enfoques clásicos de los movimientos sociales. Este punto en común no es otro que la idea según la cual la estructura social determina la acción colectiva, y por tanto ubican el objeto de investigación en la primera variable. Para estas teorías *modernas*, la conciencia

individual y colectiva sobre los problemas y contradicciones sociales surge de estas objetividades estructurales en sí mismas y de la capacidad reflexiva de los ciudadanos. Este es, precisamente, el punto que abandonan las visiones sociológicas posmodernas, que ya no responden a la filosofía de la historia en la que se fundó el concepto moderno de movimiento social. Los análisis que parten de la *estructura social* han perdido sentido y capacidad explicativa en las nuevas sociedades. Por tanto, para superar esta herencia, las nuevas teorías (Laraña, 1994) plantean la conveniencia de estudiar los grupos sociales que intervienen directamente en los problemas que son objeto de investigación, y así posicionarse en un lugar intermedio entre individuos y estructuras.

Melucci (1994) afirma que los conflictos en las sociedades avanzadas ponen al desnudo la lógica de los actuales sistemas sociales diferenciados. Por un lado, los sistemas sociales asignan un creciente número de recursos a los individuos, que los convierten en centros autónomos de acción. Pero, por otro lado, los sistemas precisan cada vez de mayor integración social. Por ello, para mantenerse como tales, deben ampliar su capacidad de control hasta alcanzar la motivación más profunda de la acción, a través de la intervención sobre los propios procesos de construcción de sentido de las individualidades. Dado que el recurso constitutivo de un sistema social complejo es la información, la nueva lógica de dominación del sistema social estaría estructurada en torno a las dinámicas de la producción de relaciones sociales y orientaciones culturales.

El control social, de esta manera, se focaliza en los lenguajes, en las condiciones cognitivas y motivacionales de las conductas, que forjan las identidades sociales y personales. Es que el poder se manifiesta capilarmente, microfísicamente; no responde a un mecanismo causal central, como en el capitalismo liberal. Estamos en la línea foucaultiana que sostiene que el biopoder se expresa en la tecno-anatomía de los mecanismos disciplinarios del ejercicio del poder-conocimiento. Esta profundización de las formas de dominación afecta a los niveles fundamentales de la existencia física, personal y social, y tiene su expresión metafórica en la invasión y colonización del *mundo de la vida* (en términos de Habermas). La regulación política y económica ya no está limitada a la manipulación de constricciones externas de la conducta individual, sino que interviene en la infraestructura simbólica de interacción social informal y en la reproducción de significados, a través del uso de tecnologías legales, educacionales, médicas, psiquiátricas, etc.

Por eso, para Melucci, las resistencias, a través de la acción colectiva, que se desarrollan para enfrentar estos controles y tecnologías son la base de los Nuevos Movimientos Sociales. Un conflicto antagonista con el sistema, por tanto, sería aquel que chocara conflictivamente con las relaciones sociales (socialmente prescriptivas) que favorecen la integración social al sistema. Relaciones que producen información y sentido en el individuo respecto de sus definiciones sobre sus experiencias de vida, personales y sociales.

Esta mirada constituye una clara diferencia con los modelos norteamericanos que comenté anteriormente, porque éstos no se preguntan por los conflictos antagónicos del sistema que dan origen a los movimientos y las acciones colectivas, sino fundamentalmente por sus recursos, organizaciones, marcos de significados, etc. De esta manera, los Nuevos Movimientos Sociales no serían sino “una forma de protesta social específica de las sociedades post-industriales, igual que el movimiento emancipatorio burgués lo fue de los siglos XVIII y XIX y el movimiento obrero lo fue de los siglos XIX y XX. Con esto queremos decir ni más ni menos que cada estructura social produce su(s) movimiento(s), y que los Nuevos Movimientos Sociales son el resultado de profundas contradicciones en las sociedades de capitalismo tardío” (Mardones, 1996: 32). Por tanto, los casos de investigación empírica de los Nuevos Movimientos han dado pie a que sus desarrollos teóricos se vinculasen más a la búsqueda de la explicación del *por qué* de su surgimiento en unas condiciones socio-históricas determinadas, que a la descripción de *cómo* accionan dichos movimientos (Melucci, 1991). Así, la pregunta por el tipo de relaciones sociales que dan origen a los movimientos es la misma (aunque con respuestas diferentes) a la que se planteaban los enfoques europeos clásicos sobre movimientos sociales.

Gusfield (1994) afirma que el carácter difuso y apolítico de muchos movimientos sociales le hacía dudar del valor de sus elementos organizativos y asociativos, como variables cuyo análisis resultara suficiente para llegar a comprender a los movimientos. Pocas veces, argumenta, los Nuevos Movimientos Sociales han mostrado una clara relación con intereses utilitarios. La permanente búsqueda de identidades por parte de las personas, y los problemas y conflictos que ello implica, tiene su origen en la incertidumbre generada por el flujo permanente de información en las sociedades

avanzadas, junto con el hecho de que los individuos pertenecen en forma simultánea a una pluralidad de sistemas, a la vez que proliferan distintos marcos de referencia espaciales y temporales. Los Nuevos Movimientos surgen en áreas donde se negocia y configura la identidad colectiva, y se forjan en la relación entre las personas en su vida cotidiana, por un lado, y las redes sociales en las que interactúan, dando cierta continuidad y estabilidad identitaria a los individuos en un contexto de creciente fragmentación y desestructuración.

En síntesis, existen teorías de los nuevos movimientos sociales que los interpretan como expresiones de cambios estructurales en la sociedad, y otras los consideran agentes de significación con autonomía respecto de cualquier *totalidad*. Pero ambos, no obstante, refieren a Nuevos Movimientos como experiencias de acción colectiva diferentes de los movimientos clásicos de los trabajadores organizados. En la primera versión, la sociedad reflexiva constituye una radicalización de tendencias modernas. En la segunda, esto último constituye una ilusión teórica, que no da cuenta de la autonomía que ostentan estos nuevos actores sociales, porque los niveles tecnoeconómico, político y cultural de las sociedades desarrolladas actuales no forman parte de un todo social orgánico o estructural, sino que, como dice Melucci (1994) tienen principios de estructuración diferentes y hasta contradictorios entre sí.

Más allá de las diferencias internas entre los exponentes de esta teoría, Johnston et al. (1994) sintetizan las características más salientes de los Nuevos Movimientos Sociales, y que son las siguientes:

1. No tienen una relación clara con los roles estructurales de sus seguidores
2. Sus características ideológicas contrastan con la marxista
3. Se centran más en problemas identitarios que económicos
4. Experimentan cierta difuminación de la relación entre el individuo y el grupo
5. Muchos hacen referencia a aspectos íntimos de la vida humana
6. Otros utilizan tácticas de movilización radicales
7. Sus estrategias de acción colectiva se vinculan con la crisis de credibilidad de los cauces convencionales de participación política
8. Las organizaciones tienden a ser difusas y descentralizadas, en contraste con la estructura de cuadros y las burocracias centralizadas de los partidos de masas

En estas nuevas condiciones posmodernas, los factores de movilización para llevar a cabo acciones colectivas están asociados a los sentimientos de pertenencia, que tienen los individuos movilizados, hacia un grupo social diferenciado, donde sus miembros pueden sentirse fuertes y con orientaciones sub-culturales que desafían el sistema de valores prevalecientes en la sociedad. En este sentido, son marcadas las diferencias con la visión de la *movilización de recursos*, que apela a una casuística distinta respecto a los factores que impulsan la movilización social. Esto conduce al último tópico que quiero mencionar, que consiste en plantear la relación entre racionalidad, identidad y acción colectiva. Para esta teoría, los Nuevos Movimientos Sociales constituyen un desafío al sistema social en la medida en que estimulan la búsqueda de la identidad, personal y colectiva, y de las dimensiones de la experiencia no reductibles a la racionalidad instrumental y a las lógicas de dominación que ésta implica. Pero esta cuestión plantea la naturaleza construida de la identidad, junto con el carácter constituido de la acción social.

Las acciones colectivas de estos movimientos no sólo se interpretan como rituales para afianzar las identidades de sus integrantes, sino también como realización de un fragmento de vida no instrumental, un fin en sí mismo, un aporte a la realización de una forma de vida cualitativamente nueva (Kriesi, 1996). Habermas considera que no corresponde basarse en el supuesto de que la acción colectiva se funde en las decisiones racionales de los individuos, sino que, por el contrario, se necesita tener en cuenta la racionalidad comunicativa del *mundo de la vida* para comprender a los Nuevos Movimientos Sociales, rechazando toda posibilidad de reducirla a una mera acción instrumental. La condición para un mundo de la vida democrático, sostenido en el lenguaje argumentativo intersubjetivo, está basada en la posibilidad de mantener a raya a la racionalidad burocrática y mercantil-capitalista que habita en la dimensión sistémica de las sociedades.

Por otra parte, tal y como hemos expuesto, la conceptualización de los Nuevos Movimientos Sociales está estrechamente vinculada con el supuesto de la naturaleza *reflexiva* de las sociedades. Por ello, esta teoría toma como instrumento analítico el *análisis del discurso*, concebido como el estudio de la forma de actuar de un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven determinadas relaciones sociales, con lo que se pone de manifiesto el poder del lenguaje para ejercer cierto control sobre

la conducta social. De ahí que en esta corriente teórica confluyen “enfoques interaccionistas, culturales y cognitivos, es decir, aquellos en los que han primado las preguntas en torno a los procesos de interacción y elaboración de significados por los que los movimientos sociales definen su identidad, su ideología y sus reivindicaciones” (De Miguel, 2003: 128). Por tanto, en contraste con el individualismo metodológico de los enfoques racionalistas de la escuela de la movilización de recursos, la teoría de los Nuevos Movimientos Sociales recurre a un individualismo fenomenológico que pone énfasis en las narrativas, en el modo en que los agentes definen sus situaciones y en la construcción social (Tarrow, 1996).

1.3.1. Las teorías de la identidad

Las teorías identitarias del comportamiento humano han cobrado gran importancia en el análisis y explicación de la acción colectiva, a partir de planteamientos constructivistas. Según Pizzorno (1989, 1994), el concepto de “identidad” constituye la clave analítica para explicar el surgimiento y evolución de la acción colectiva, como alternativa al paradigma de la elección racional. Dicho paradigma racionalista no sería válido para la explicación del surgimiento y evolución de la acción colectiva, porque no estaría dado de por sí (no se puede aceptar como supuesto) que el actor tenga un comportamiento racional, basado en el cálculo de sus intereses. Por ejemplo, en muchos casos estudiados por los investigadores de los Nuevos Movimientos (Paramio, 2000) se produce la acción colectiva porque los individuos que participan de la misma no tienen una identidad clara ni, por consiguiente, una escala de preferencias, sino que buscan en la acción colectiva, precisamente, construir su propia identidad. Pizzorno señala, entonces, que la participación de los individuos en acciones colectivas sirve para dotarlos de identidad, porque la intervención de los individuos en sindicatos, movimientos sociales, u otro tipo de organizaciones, les permite reducir la incertidumbre en torno a su propia individualidad.

El argumento, muy brevemente, es el siguiente: el concepto de “identidad” pizzorniano está conformado por una sucesión discontinua de “yoes”. Esta discontinuidad constituye el fundamento que le permite a Pizzorno afirmar que un individuo no puede actuar racionalmente en el presente calculando ciertos beneficios para el futuro, que se esperarían de su accionar, debido a que tendría una incertidumbre valorativa sobre si su “yo” en el presente será siquiera parecido a sus potenciales “yoes” futuros. Tal

incertidumbre sólo se superaría con el afianzamiento identitario que le confiere el hecho mismo de integrarse a un grupo. Por tanto, son los grupos a los que se adscribe el individuo la fuente de su identidad y certidumbre. Sin embargo, desde el individualismo metodológico (Paramio, 2000; Aguiar y De Francisco, 1999) se cuestiona explícitamente la relación pizzorniana entre búsqueda de identidades y movilización social. La teoría de Pizzorno tiene un supuesto que consiste en afirmar que el grupo social generador de identidad debería tener un carácter inalterable, puesto que de no ser así, el individuo experimentaría de nuevo total incertidumbre, debido al hecho de que su fuente de identidad (el grupo social) también sería cambiante con el tiempo. La crítica pizzorniana al paradigma de la acción racional se basa en el supuesto de la discontinuidad temporal del “yo” individual. Pero, si resulta falso este supuesto, su crítica resulta inconsistente. Por tanto, si este supuesto de discontinuidad del yo es falso, como plantean Aguiar y De Francisco (1999), la “identidad” podría convertirse en un factor de suma importancia que el paradigma de la acción racional debería integrar para completar su capacidad de explicación y análisis. La integración del concepto de “identidad” como un factor, en ocasiones principal y en otras secundario, dentro de la teoría de la decisión racional, puede ayudar a la comprensión de la formación de preferencias y creencias en los individuos, enriqueciendo e incrementando su poder explicativo. Paramio (2000) señala que, de este modo, se sientan las bases teóricas para que la *identidad* se convierta en uno de los conceptos explicativos centrales de los denominados Nuevos Movimientos Sociales.

Pero para Pizzorno, como se vio, la participación en la acción colectiva no se explica por el cálculo del interés individual, como propone la teoría de la decisión racional, sino por la necesidad de formar o fortalecer la identidad de los protagonistas. Así, desaparece del horizonte teórico del los Nuevos Movimientos Sociales el dilema del *free rider* olsoniano, porque no habría necesariamente una contradicción entre el interés individual y la participación en la acción colectiva. Las teorías de la identidad, de esta manera, serían útiles para analizar ciertas dimensiones relevantes de los movimientos sociales, como por ejemplo considerar a la acción colectiva como intentos por defender/reformular su identidad frente a períodos muy graves de crisis político-económica. En estos movimientos se comprometen individuos que son conscientes de las posibilidades de crear nuevas identidades, y que perciben conscientemente estas posibilidades a través de la confrontación política. De esta manera, ya están presentados

los elementos teóricos de este enfoque, que permiten relacionar el problema de la identidad en las sociedades avanzadas con el surgimiento de los nuevos movimientos sociales.

1.4. Movimientos sociales y clases sociales

En este sub-apartado valoro el alcance de las anteriores teorías con el objetivo de vincular sus categorías de análisis con un enfoque que tenga en cuenta la naturaleza clasista de las sociedades capitalistas y las luchas de los movimientos obreros por ampliar los horizontes de la democracia económica e industrial, como medio de obtener mejoras económicas y socio-políticas.

De esta manera, y en primer lugar, incorporo unas reflexiones sobre las clases sociales, y a partir de las mismas señalo algunos aspectos de las teorías de los movimientos sociales que considero débiles a la luz de tales reflexiones. Esto me permitirá posteriormente, en la investigación empírica, vincular la dimensión de clase que tiene el objeto de estudio con las categorías analíticas de la teoría de movimientos sociales para abordar dicho análisis. En segundo lugar, introduzco algunos tópicos de la teoría de la democracia industrial que permitirán inscribir mi objeto de estudio en una perspectiva más amplia de las luchas del movimiento obrero.

Las teorías sociológicas sobre las clases sociales más relevantes académicamente (Crompton, 1997), tanto de filiación marxista como weberiana, plantean, a su modo, que la división social del trabajo y el desarrollo de las clases sociales constituyen fuentes intrínsecas de tensión social, porque en las sociedades modernas existen limitaciones estructurales sobre las posibilidades de ascenso social y de estatus. Dichas limitaciones se originan en las diferencias institucionalizadas en cuanto a la distribución del poder y los recursos materiales en la sociedad, lo cual consolida estructuras de desigualdad material de las que se derivan grupos sociales desigualmente recompensados.

El más reconocido exponente neo-weberiano en investigaciones sobre clases sociales, John Goldthorpe (1994), utiliza como criterio de elaboración de clases la *situación de mercado* (fuentes y niveles de ingresos, condiciones de empleo, grado de seguridad económica y oportunidades de progreso económico) y la *situación de trabajo* de las

personas (posición dentro del sistema de autoridad y control que rigen los procesos productivos⁴), y luego, su criterio de diferenciación de clases viene especificado por los *límites a la movilidad social*. Tales límites son los que diferencian a las clases sociales porque establecen la *identidad demográfica* de cada una. Una vez establecido el grado de identidad demográfica puede estudiar las posibilidades de acción sociopolítica basada en la situación de clase. Dicho criterio le permite elaborar una estructura teórica de clases, conformada de la siguiente manera:

Clase de servicio:

1. profesionales, administrativos y funcionarios de alta graduación; directivos de grandes empresas industriales; grandes propietarios
2. profesionales, administrativos y funcionarios de baja graduación; técnicos de alta graduación; directivos de pequeños negocios y empresas pequeñas; supervisores de empleados no manuales

Clases intermedias:

3. empleados no manuales de trabajos rutinarios –administrativos- en la administración y el comercio; empleados ordinarios en servicios
4. pequeños propietarios y artesanos autónomos
5. técnicos de baja graduación, supervisores de trabajos manuales

Clases trabajadoras:

6. trabajadores cualificados manuales
7. trabajadores manuales semicualificados y no cualificados

El enfoque de Goldthorpe sigue el modelo “estructura-conciencia-acción” (traducido a sus términos: estructura de clases/formación demográfica de clases/formación sociopolítica de clase). Siguiendo el legado weberiano, considera que la vinculación entre estas instancias es contingente y no inevitable. Además, en su esquema existen constricciones estructurales, que se reflejan en sus estudios de movilidad social, específicamente mediante su concepto de movilidad relativa, que permite ver las desigualdades de oportunidad arraigadas en la estructura de clases. Sostiene que los intereses de clase, vinculados a las posiciones estructurales, no se deben imputar abstractamente, sino considerar los que surgen de las relaciones sociales teóricamente definidas. Para comprender tales intereses se debe considerar la conexión significativa

⁴ También toma en cuenta el status del empleo.

de los actores implicados con respecto a esas relaciones. Derivado de ello, este autor sostiene que para comprender la relación entre *posición de clase* y *acción de clase* se deben considerar como variables intervinientes en dicha relación a los procesos de formación de clase, vinculados al grado de identidad demográfica y cultural. El concepto de *identidad demográfica* hace referencia a la continuidad con la que los individuos y las familias retienen sus posiciones de clase a lo largo del tiempo. Por su parte, el concepto de *identidad cultural* hace referencia a los estilos de vida compartidos y distintivos de sus miembros.

Dentro de la teoría marxista actual sobre las clases sociales, Wright (1994) señala tres tipos de factores sobre los que producen efectos las relaciones de producción: 1) los intereses materiales, en el sentido que las clases son la respuesta a *quién obtiene qué y cómo lo consigue*; 2) la experiencia vivida, en la medida en que las relaciones de producción tienden a homogeneizar el tipo de vida y de experiencias que les toca a sus integrantes (tal como vender su fuerza de trabajo para poder vivir, el propio trabajo organizado por otras personas, la incapacidad para controlar el producto excedente); y 3) la capacidad de acción colectiva, en tanto la misma se puede considerar como un efecto de las luchas de actores organizados colectivamente. De estos tres factores, Wright (1994) opta por centrarse en la investigación de los intereses materiales, específicamente los *intereses instrumentales*, porque permiten observar cómo las clases se organizan en torno a los medios necesarios para realizar sus fines vinculados a mejorar su bienestar y su poder económico. Precisamente, las diferentes clases se distinguen entre sí porque cuentan a su disposición con medios distintos, impuestos por la estructura de desigualdad material, para realizar sus fines. Los individuos de una clase se enfrentan a la misma estructura general de elecciones y medios cuando intentan promover su bienestar económico. Por el contrario, el enfoque weberiano de Goldthorpe sólo se centra en sus resultados.

Wright (1994) construye su primer esquema de clases sobre la base de los conceptos de *control* y *explotación*. Los individuos se sitúan dentro de su mapa de clases de acuerdo con el grado en que poseen o carecen de propiedad económica, control y autonomía en el proceso de producción. Las tres posiciones estructurales básicas están constituidas por la *burguesía*, el *proletariado*, y la *pequeña burguesía*. La burguesía posee la propiedad económica y ejerce control sobre los medios físicos de producción y de la

fuerza de trabajo de otros. El proletariado no tiene como propiedad más que su fuerza de trabajo, pero carece de su control que, de hecho, compra la burguesía. La pequeña burguesía posee y controla sus medios de producción pero no controla la fuerza de trabajo de otros

Con relación a estas posiciones se articulan otras tres, de carácter contradictorio: 1) Directivos y supervisores: aunque no poseen legalmente los medios de producción, ejercen de hecho un control sobre los medios materiales de producción y sobre la fuerza de trabajo; 2) Empleados semiautónomos: no poseen ni controlan los medios materiales de producción, pero conservan un control sobre su propia fuerza de trabajo; 3) Pequeños empleadores.

El primer esquema rompe con el supuesto de la correspondencia biunívoca entre la clase y la posición de clase. Con el concepto de *posiciones contradictorias* algunas posiciones en la estructura de clases podrían estar en dos o más clases simultáneamente. En su segundo esquema intenta centrarse en el concepto de *explotación*, con el objetivo de resolver algunas dificultades que generaba el anterior. Brevemente, el modelo arrastraba tres dificultades: 1) Los directivos y los empleados semiautómos se definían exclusivamente en términos de dominación, sin que esta dimensión estuviera vinculada sistemáticamente al concepto de explotación. De esta manera, la explotación dejaba de ser el mecanismo que alentaba los intereses materiales de las clases; 2) no ofrecía una respuesta consistente al problema teórico del lugar del Estado en la estructura de clases capitalista; 3) implicaba serios problemas de operacionalización, fundamentalmente de la categoría de *empleados semiautónomos*.

Para superar tales dificultades, desarrolló otro modelo llamado *explotaciones múltiples*. Aquí, los mecanismos de explotación se definen por el tipo de recurso productivo que le permite a la clase explotadora, debido a la desigual propiedad o control de tal recurso, apropiarse del excedente socialmente producido. Los recursos productivos apropiados por una clase y asociados a las formas de explotación son: 1) bienes de fuerza de trabajo (explotación feudal); 2) bienes de capital (explotación capitalista); 3) bienes de organización (explotación estatista); 4) bienes de cualificación o credenciales (explotación socialista). Wright observó en este último modelo una serie de dificultades teóricas para justificar la existencia de intereses antagónicos en función de los

mecanismos de explotación. Por ello, retoma el desafío de elaborar posiciones de clase sobre la base del primer modelo, aunque con una mayor elaboración teórica, en la medida en que los mecanismos de explotación van a ser útiles para diferenciar los estratos dentro de una clase.

Para Wright (1994) las clases tendrían intereses socio-políticos objetivos, debido a la naturaleza de la implicación de las mismas en la estructura de las relaciones sociales. Sin embargo, al incorporar la dimensión de la dominación como criterio de estructuración de clase, la política y la ideología juegan un papel determinante sobre las pautas de acción colectiva. Debido a que muchas posiciones de clase son duales o contradictorias, su traducción a formaciones de clase dependerá de los procesos sociales que movilizan la acción en torno a alguno de los polos. Esto confiere un papel teórico a los determinantes políticos e ideológicos. Así, en su enfoque teórico, la relación entre posición de clase y acción colectiva está mediada por la política. Para sostener esta afirmación hay que apoyarse en sus estudios comparativos de Suecia y Estados Unidos (Wright y Cho, 1992), donde resalta, por ejemplo, que la larga tradición de la izquierda socialdemócrata y corporativista, en comparación con su ausencia en EEUU, ha favorecido actitudes de clase más polarizadas en el primero de los países.

De esta forma, las corrientes neo-weberianas como las neo-marxistas resaltan que la manifestación política y, por tanto, organizativa, de las clases no tiene un vínculo directo y rígido con la dimensión ocupacional de la estructura de clases. De ahí que si se acepta la naturaleza clasista de las sociedades capitalistas actuales, sin por ello defender explicaciones *mecanicistas* o *economicistas*, no se puede considerar la dimensión política de las prácticas humanas sin tener en cuenta que los individuos que participan de tales prácticas políticas se desenvuelven dentro de determinadas limitaciones y posibilidades que están dadas por su inserción en la estructura de desigualdad material de una sociedad. En este sentido, no creo que se pueda romper la relación de los movimientos sociales con sus ligaduras de clase. Por supuesto que excede mis posibilidades elaborar aquí un modelo teórico de la relación entre las clases sociales y las identidades y prácticas políticas, pero trataré de brindar elementos sobre dicha relación en la investigación empírica.

Con relación a los Nuevos Movimientos Sociales, se vieron una serie de desarrollos teóricos que señalan que un número creciente de movimientos y conflictos en las últimas décadas plantea reivindicaciones que no están basadas en intereses económicos ni de clase, sino en otros elementos *menos objetivos*, como la identidad, el status, la solidaridad, etc. Para estos enfoques la relación entre *movilización colectiva* y *reivindicaciones sociales* no es la misma que la de los clásicos movimientos de trabajadores. Estos nuevos movimientos sociales no se basan en elaboraciones ideológicas del estilo de las organizaciones socialistas y obreras, que se plasmaban en un programa, y que se definía como guía de acción. Por el contrario, sus elaboraciones son de una mayor laxitud.

Sus exponentes sostienen que algunos supuestos de las teorías tradicionales de los movimientos sociales son poco adecuados para interpretar estos nuevos movimientos, porque no captan aquellos aspectos que tienen su origen en la vida cotidiana, relacionados fundamentalmente con las cuestiones identitarias, porque para explicar la formación de un movimiento social no se puede dejar de lado la relación entre reivindicaciones e identidad. Sin embargo, en muchas investigaciones sobre movimientos sociales de trabajadores se destaca que la esencia de sus reivindicaciones y su interpretación ideológica tiene sus raíces en la vida cotidiana (Thompson, 1963; Reddy, 1977, Esenwein, 1989). En este sentido, Tilly (1992) plantea, respecto de estos *nuevos* movimientos, que no encuentra suficientes motivos para considerarlos como *nuevos*; y por tanto hace referencia a la continuidad entre los viejos y nuevos movimientos sociales, pues diferenciarlos basándose en que los *viejos* estarían centrados en intereses económicos, sus miembros serían reclutados en general de una única clase social, y estarían organizados de manera rígida y centralizada, mientras que los *nuevos* no estarían relacionados con ninguna clase específica, estarían descentralizados y motivados por valores post-materiales, no económicos, constituye una visión que olvida que esta distinción entre *nuevos* y *viejos* es más dependiente del marco teórico (de teorías opuestas) que de un hecho empírico. Oposición entre teorías orientadas hacia la acción, con énfasis en lo cotidiano y cultural, y teorías orientadas hacia la estructura, entre la sociología individualista de las acciones y la sociología holista de las estructuras sociales.

Por su parte, Offe (1988) señala las bases ideológicas y clasistas de los *nuevos movimientos sociales*, afirmando que constituirían parte de su verdadera “novedad”. El hecho de descartar a la clase trabajadora como agente de transformación social y, por consiguiente, sostener la falta de valor explicativo del concepto de “clase social”, respondería, paradójicamente, a la propia dinámica de la lucha de clases, ya que expresaría la pérdida de poder de los sindicatos y movimientos obreros desde finales de la década de los años setenta.

En este sentido, Callinicos (2003: 119-129) contextualizó en términos políticos la deriva que ha tenido en las últimas décadas la relevancia del concepto de clase social, y es que “la derrota sufrida, especialmente por ciertos grupos de vanguardia de trabajadores industriales (por ejemplo los trabajadores de la empresa automovilística Fiat en 1979-1980 y los mineros británicos en 1984-1985) fue parte de un proceso a gran escala de reestructuración como respuesta a la entrada de la economía en una era de crisis a principios de la década de los setenta del pasado siglo. Este proceso incluyó reajustes radicales de plantilla en ciertas manufacturas tradicionales e industrias extractivas del Norte y un desplazamiento de parte de la producción necesitada de mucha mano de obra hacia áreas más avanzadas del Sur”. Es por ello que las reestructuraciones que ha sufrido la clase trabajadora nos devuelve al problema de la acción colectiva: en qué medida pueden las categorías heterogéneas de asalariados forjar entre todas un actor colectivo. “Golpeada, fragmentada, reducida, la clase trabajadora organizada de las economías avanzadas se ha retirado drásticamente del papel que, segura de sí misma, desempeñaba en el centro de la escena durante las grandes agitaciones sociopolíticas de finales de los sesenta y principios de los setenta del siglo pasado. Como algunos líderes sindicales comienzan a reconocer, la aparición del movimiento anticapitalista proporciona una oportunidad para que la organización laboral pueda pasar a la ofensiva como parte de una coalición mayor contra el neoliberalismo. Al propio tiempo, la participación a gran escala de los sindicatos confiere a las movilizaciones anticapitalistas un peso social que, de otro modo, no tendrían. La presencia de las fuerzas sindicales ha sido una característica importante en las principales protestas hasta la fecha: Seattle (1999), Québec (2001), Genova (2001), Sevilla (2002)” (Callinicos, 2003:121).

Offe (1988) sostiene, criticando a las visiones que rechazan los análisis de clase, que los Nuevos Movimientos Sociales sí conllevaban una adscripción de clase. Se nutren de tres segmentos bien delimitados de la estructura social. En primer lugar, una parte de las nuevas clases medias, especialmente aquellos segmentos que trabajaban en profesiones del sector público. En segundo lugar, elementos de la vieja clase media, opuestos a aquellos efectos de la modernización capitalista que perjudican directamente su modo de vida, como algunos sectores de profesiones liberales o sectores de la producción rural. Y por último, los nuevos movimientos sociales también se nutren de sectores de la población que están al margen, o en una posición periférica, del mercado de trabajo, como desocupados, estudiantes, amas de casa, jubilados, etc., que constituirían grupos periféricos y desmercantilizados.

En esta línea, Amin y Houtart (2003: 299-300) sostienen que la lógica de la acumulación capitalista global ha significado una doble ofensiva: contra el trabajo, por una parte, y contra el Estado, por otra. Frente a esta lógica, se ha observado una multiplicación, amplificación, pero también fragmentación de las resistencias. Resistencias que se explican por el “crecimiento del número de víctimas colectivas que no están necesariamente integradas en una relación capital/trabajo (lo que Marx llamaba la sumisión real). Las relaciones indirectas (...) o la sumisión formal conciernen a cientos de millones de personas, que aunque no siempre sean conscientes del lazo que las une al sistema económico mundial, no por ello sufren menos los efectos desastrosos de sus existencias”. La ampliación de las resistencias “es el resultado de las consecuencias sociales de la globalización de la economía capitalista. La feminización de la pobreza ha desembocado en la radicalización de los movimientos feministas, la destrucción y la privatización de las riquezas ecológicas han alentado la creación de grupos de defensa del medio ambiente, las destrucciones culturales han suscitado reacciones defensivas, a menudo retrógradas cuando no han estado acompañadas de un adecuado análisis. Y en cuanto a la fragmentación existente en los sectores de actividades económicas (obreros, campesinos, sector informal o sector formal, pequeños hacendados o campesinos sin tierras), también forma parte de las consecuencias de la lógica del capitalismo. En efecto, una ruptura se ha producido entre las categorías situadas socialmente en la relación directa capital/trabajo y aquellas cuya sumisión resulta formal, es decir, indirecta”.

Dicho esto, considero que la teoría de la movilización de recursos aporta categorías relevantes para el análisis de la acción colectiva; pero mi objeto de estudio, por sus características, requeriría incorporar previamente la dimensión clasista del conflicto, como variable estructural. La misma determinaría que las distintas clases sociales tienen a su disposición diferentes medios y recursos de acción, dada la estructura de desigualdad material de la sociedad, para obtener mejoras en su bienestar social y económico, lo cual no está contemplado sistemáticamente en el enfoque de la movilización de recursos. Hay que recordar que la misma sólo considera el acervo de recursos (materiales e inmateriales), oportunidades y marcos interpretativos adecuados para la acción colectiva, pero dicha teoría no tiene un desarrollo sistemático sobre la disponibilidad estructuralmente diferenciada de dichos recursos entre los distintos sectores de la población que corresponden a las distintas clases sociales.

Por otro lado, el concepto de *oportunidades políticas* resalta la centralidad de los ordenamientos institucionales, los cambios de gobiernos y/o divisiones entre las elites dirigentes, y la capacidad estatal de represión, como variables fundamentales para la caracterización de tales oportunidades. Sin embargo, por lo que he analizado, esta dimensión debería incorporar la consideración de las relaciones de poder estructurales entre las clases sociales que, en cada período histórico, configuran una formación social determinada. Tal consideración estructural permitiría comprender el surgimiento de oportunidades con mayor robustez y sistematicidad, y articularlas en una dinámica social estructural, de mediano o largo plazo.

Además, existe un concepto muy importante en este marco teórico, los *repertorios de acción colectiva*, que vincula las transformaciones estructurales que experimenta una sociedad con sus formas de movilización. Para este enfoque, en tanto conjunto de medios de los que dispone un grupo particular para realizar reclamos, los repertorios no se pueden comprender sólo como los medios más adecuados para alcanzar el fin deseado por un grupo en determinadas circunstancias, sino que también deben pensarse en términos de aprendizaje. Por ejemplo, la huelga es un medio típico de protesta empleado por los trabajadores en las sociedades industriales. Sin embargo, esto no implica que sea siempre el medio más eficaz, sino que es utilizado con frecuencia en los conflictos laborales porque constituye una herramienta incorporada, en un contexto de aprendizaje, en el mundo obrero. No obstante, de manera coherente con lo señalado en

el párrafo anterior, se debería otorgar centralidad teórica a la dimensión de clase en la medida en que la pertenencia a una determinada clase social priva sistemáticamente de ciertos repertorios de acción y favorece otros, para que el grupo pueda impulsar sus demandas. Mi enfoque, que sintetiza los repertorios de acción colectiva con las determinaciones de clase del grupo en cuestión, es coherente con la perspectiva de Wright (1994), de centrarse en los intereses instrumentales (materiales) de las clases, porque éstas cuentan con medios distintos, impuestos por la estructura de desigualdad material, para realizar sus fines. Dicho de otra manera, las condiciones de posibilidad del uso de determinados repertorios de acción están dadas por la pertenencia a las diferentes clases sociales por parte de los actores movilizados. Y es en el contexto de estas restricciones estructurales que se desenvuelven determinadas prácticas de lucha que constituyen herramientas de acción incorporadas por medio de un proceso de aprendizaje colectivo.

El hecho de que los individuos de la clase obrera se enfrenten a la misma estructura general de elecciones y medios cuando intentan promover su bienestar económico y social (Wright, 1994), se vincula con la situación según la cual las luchas de los trabajadores por ampliar sus niveles de bienestar se desarrolla a través de un conjunto de repertorios de acciones a favor de mayores *cuotas* de democracia económica e industrial. Considero que la articulación de algunos elementos de la Teoría de la Democracia Industrial (Poole, 1995) al marco que estoy desarrollando permitiría mejorar la comprensión del objeto de investigación, dado que su adecuada contextualización teórica incrementará su poder explicativo.

1.5. La democracia industrial

La *democracia industrial* hace referencia a la introducción de criterios democráticos en la organización del trabajo en las empresas. Esta idea comenzó a tomar cuerpo teórico sobre la base de prácticas reales que llevaron a cabo distintos colectivos laborales, favorecidas por los cambios sociales y políticos que se desplegaron en muchos de los países desarrollados (además de la experiencia revolucionaria en Rusia), a partir de la Primera Guerra Mundial. Dentro de la práctica de la democracia industrial se pueden hallar diferentes presupuestos teóricos. En primer lugar, desde las posturas reformistas de la socialdemocracia se la concebía como la posibilidad de extender los criterios de la democracia política a otros ámbitos, especialmente el laboral. En este enfoque, en

relación a la empresa, se creía en la viabilidad de una instancia político-institucional por medio de la que se limitara la unilateralidad del poder empresarial, a partir del desarrollo de órganos de representación de los trabajadores que les permitiera incidir en la gestión y gobierno de la empresa. Dichos órganos se insertarían en un mecanismo corporativo de programación económica general bajo la tutela del Estado.

En segundo lugar, en los planteos más revolucionarios, el problema iba más allá de esta extensión representativa en la empresa, porque llegaba a impugnar la propia democracia liberal, rompiendo, por izquierda, con el esquema liberalismo-capitalismo. En tercer lugar, desde la derecha política, la impugnación a la democracia política se llevó a cabo mediante fórmulas corporativas. Barrio Alonso (1997: 10), al reconstruir la ideología corporativa, afirma que “la idea de que la representación política del sistema liberal podía mejorar si se incorporaban a ella otros sistemas de representación complementarios contribuyó a que las tesis de la representación corporativa o funcional (por funciones, profesiones, corporaciones, etc.) en el sistema político, que no eran nuevas, pudieran desarrollarse con facilidad a lo largo de los primeros decenios” del siglo veinte. Por otra parte, la defensa corporativa constituyó una reacción tanto al consejismo revolucionario como a la teorización reformista de la democracia industrial. Esta corriente admite formalmente la dificultad, y a veces imposibilidad, de mantener una dirección única y autocrática en la empresa. Como consecuencia, se han desarrollado órganos de representación de intereses de los trabajadores, pero funcionalizados a la idea de colaboración con los fines económicos de la empresa, dotando de legitimación añadida a las facultades de dirección y de mando, por lo cual algunas manifestaciones de representación de intereses de los trabajadores en la empresa se consideraban un factor de paz social. A ello concurren aquellas tendencias ideológicas que defienden la participación en los beneficios de la empresa (a través de la participación accionaria de los trabajadores), como también por medio de órganos de conciliación y consulta en los lugares de trabajo.

1.5.1. Movimiento obrero y democracia industrial

Jeammaud (1992) habla de “ciudadanía en la empresa” para referirse a la extensión de los derechos políticos a los derechos económicos que lograron los trabajadores en la esfera económico-productiva. Este avance de los principios democráticos al ámbito empresarial es de naturaleza estructuralmente conflictiva, porque choca contra el

sistema y el interés empresarial. Precisamente, esta penetración de las organizaciones obreras en el ámbito organizacional del empresario constituyó la novedad de la democracia industrial. En este sentido, Poole (1995) resalta centralmente la dimensión del *poder* para estudiar la democracia industrial. Su tesis central es que la distribución del poder, tanto en la industria como en la sociedad, es la razón fundamental de cualquier participación y/o control efectivos por parte de los sujetos sociales. Así lo plantea también Baylos (1992: 157) al señalar que “en los primeros años del siglo XX, y muy principalmente desde 1917 a 1923, en todo el mundo occidental se descubre la empresa, la unidad productiva que toma cuerpo en la fábrica, no como un mero lugar de intercambio de mercancías, de trabajo contra salario, sino como un espacio de poder. Poder económico, desde luego, pero también poder social, de una clase sobre otra, en donde se forjan las relaciones de dominación y, en fin, de poder político, a través de la ligazón existente entre la producción y la función ordenadora global del Estado”.

Para Poole (1995) la participación y el control por parte de los trabajadores sobre sus condiciones laborales se configuran en función de las fuerzas de *poder subyacentes*, así como del *clima de valores* adecuado para la evolución de las relaciones industriales en un sentido “progresista” de mayor apertura a la participación obrera. Luego, dimensiona el concepto de poder en función de su carácter *manifiesto* o *latente*. El *poder manifiesto* que un sector o clase social puede tener en el campo de las relaciones industriales se refiere a las posiciones formales que ocupa en las organizaciones empresarias, el alcance y la gama de las cuestiones controladas, y los resultados que se obtengan en un determinado conflicto de poder. Específicamente con relación a los trabajadores, su participación es considerada como el principal medio de que disponen para conseguir un mayor control sobre distintos aspectos de sus vidas laborales, e incrementar su poder frente a la dirección. La segunda dimensión del poder, el *poder latente*, implica la predisposición o capacidad previa de la que disponen los trabajadores, esto es: su potencial de participación. Supone que ningún grupo social tiene la capacidad suficiente para ejercer poder si no ha desarrollado primero ciertas bases o fuentes de poder, potencialmente a su alcance. El *poder latente* de los trabajadores se puede inferir de datos estructurales porque dicha dimensión está conformada por factores económicos, tecnológicos y por las modalidades de actuación de los poderes públicos. Con relación a los *factores económicos*, Poole sostiene que, en primer lugar, el pleno empleo en el mercado laboral refuerza el poder latente de la clase trabajadora, porque ésta crece en

número, y se aleja de la amenaza de la mano de obra no sindicalizada y del paro. En segundo lugar, estas propias condiciones favorecen un aumento de los recursos de los sindicatos, y sus cuadros dirigentes y representativos pueden actuar con menos amenazas por parte de los directivos.

En tercer lugar, incluye una serie de variables como el grado o nivel de competencia que experimenta la economía, los márgenes de beneficios de las empresas, el grado en que una industria se encuentra en recesión o expansión. De hecho, en una serie de asuntos vinculados a la lucha de poder en la industria, la negociación resulta más fácil para los trabajadores en un segmento altamente rentable y comparativamente libre de competencia exterior que en el caso opuesto. Básicamente, el poder latente de los trabajadores acompaña positivamente el ciclo de la economía. Sin embargo, las relaciones no son mecánicas sino que requieren de consideraciones empíricas propias de cada experiencia analizada.

El segundo elemento estructural que da cuenta del poder latente de los trabajadores está conformado por los *factores técnicos y tecnológicos*. La consideración de la relación entre poder y tecnología es compleja, y conlleva el examen de cuatro variables: el nivel de cualificación exigido por la empresa a los trabajadores; el tipo de estructura de dirección, que puede tener efectos diferenciales sobre la capacidad de acción de los trabajadores; las estrategias de organización y/o integración de diferentes procesos productivos, porque pueden conducir a la creación de grupos de trabajo situados estratégicamente y así afectar su poder latente; las innovaciones tecnológicas y organizativas, que suelen aumentar las probabilidades de que decaiga la supervisión externa y se fortalezcan grupos autogobernados. En definitiva, puede verse afectado el poder latente de los trabajadores frente a la dirección de la empresa debido a la influencia de la organización técnica del propio trabajo.

El tercer elemento estructural que impacta sobre el poder latente de los trabajadores lo constituye la *actuación de los poderes públicos*. Esta puede afectar el poder latente al tener un efecto positivo sobre la fuerza organizativa de los trabajadores. Tal efecto positivo puede ocurrir si los poderes públicos garantizan el derecho de afiliación de los trabajadores, o si presionan a los empresarios para que reconozcan a los sindicatos, o bien mediante sus propias políticas respecto a la sindicalización en el sector público. A

la inversa, la orientación pública desfavorable a los trabajadores impactará negativamente sobre su poder. De esta forma, señalo brevemente los factores que determinan el poder latente de los trabajadores, que constituye una de las grandes dimensiones que permiten la participación y el control de los obreros sobre sus condiciones de reproducción material. Pero existe un segundo grupo de factores, conformados por las disposiciones culturales y las ideologías vigentes de los movimientos obreros, que determinan los valores que orientan la acción colectiva de los trabajadores. Tales valores serían, según Poole (1995), los que intermediarían entre aquellas condiciones estructurales y los resultados efectivos y concretos de participación obrera en la industria.

1.5.2. Tipos de participación

Los tipos de participación de los trabajadores, siguiendo el esquema de Poole, se diferencian y clasifican en función de las relaciones de poder en las que se apoyan. El criterio está dado por considerar quién inicia o impulsa las propias estrategias participativas. En primer lugar, el estímulo a la participación obrera puede provenir de las propias direcciones de las empresas. Aquí es donde tiene lugar el *paternalismo empresarial*, que implica nuevas formas de colaboración entre la empresa y los trabajadores con vistas a mejorar la productividad (Aparicio y Baylos, 1992). Dentro del paternalismo empresarial se pueden dar tipos de “participación directas”, que son aquellas en las que todos los miembros de un equipo de trabajo pueden influir en el proceso de toma de decisiones, aunque constituyen prácticas que se limitan a los niveles inferiores de los procesos de toma de decisiones y se circunscriben a cuestiones específicamente relacionadas con las actividades del puesto de trabajo. Por tanto, no implican ningún tipo de erosión de las prerrogativas de la dirección. A esta dimensión corresponden los *grupos de participación total* y los *círculos de calidad*, la *revelación de información* vinculada al desempeño de la empresa y los *programas de calidad de la vida laboral*, junto con los *programas de sugerencias* y los *programas de participación de los trabajadores en los beneficios empresariales* (empleado-accionista). Un segundo grupo de iniciativas empresariales son de carácter “indirecto”. En estas modalidades siempre el poder de decisión queda en manos de la dirección, aunque abordan temas que van más allá de las cuestiones puramente técnicas del centro de trabajo. Aquí se encuentran los *comités consultivos conjuntos*, la *negociación de la productividad* y la *valoración de las tareas* y los *comités específicos de productividad, bienestar y*

seguridad, y la administración de distintos fideicomisos, fondos y planes de pensiones profesionales.

En segundo lugar, se consideran las experiencias participativas impulsadas por los propios trabajadores. Con respecto a las *formas directas de participación* iniciadas por éstos, primero se ubica el *control, que detentan trabajadores especializados, sobre las horas y las condiciones de trabajo*. Generalmente, los trabajadores cualificados han sido los más beneficiados a este respecto, no sólo por la mayor dificultad relativa que la dirección tiene para controlar las tareas tecnológicamente especializadas, sino también por el poder relativo que detentan los sindicatos profesionales. En segundo lugar, se halla la *demarcación y control de los derechos en el puesto de trabajo*. En tercer lugar, se ubican las *prácticas de los grupos de trabajo*. En la historia del movimiento obrero, hubo tres formas principales que se pueden englobar en esta modalidad: 1) las distintas formas de acción directa dirigidas contra la maquinaria y los procesos mecánicos; 2) las prácticas de trabajadores individuales o de grupos que buscaban cambiar sus actividades en entornos técnicos demasiado alienantes; 3) el control sobre la producción, especialmente en los sistemas de pago de trabajo a destajo. En cuarto lugar, hay que destacar las *cooperativas de productores* (o cooperativas de trabajo), que constituyen la última modalidad de participación directa impulsada por los propios trabajadores. Sobre este tema nos extenderemos en un capítulo específico, debido a que constituye la modalidad de acción colectiva propia de nuestro objeto de investigación.

Existe una corriente, Villa (1980) que deja fuera de los estudios de la democracia industrial a experiencias de cooperativas de trabajadores, estatizaciones y/o nacionalizaciones de empresas. Su perspectiva de la democracia industrial parte del enfoque de los derechos laborales entendidos como “facilidades” o “instrumentos” de los derechos de representación de los trabajadores. Tales derechos apuntarían al fomento y defensa de los ámbitos representativos de la comunidad laboral (Casas, 1984). En este sentido, se trata de derechos instrumentales que se ponen en conexión con fórmulas de carácter colaborativo de los trabajadores (como manifestaciones de democracia industrial o participación), o bien se conectan con el otorgamiento de facilidades al sindicato para su actuación representativa, sobre todo en el plano de la negociación colectiva.

Las formas de *participación indirecta o representativa*, por su parte, nos permite avanzar en la conceptualización de la democracia industrial. En primer lugar, encontramos las experiencias de *control obrero*. En su momento, Pribicebic (1959) la definió como una práctica que apuntaba a sustituir el sistema industrial capitalista por un ordenamiento industrial nuevo en el que las industrias del país estuvieran bajo el control (parcial o completo) de las asociaciones de los trabajadores. El apogeo de este movimiento tuvo lugar entre la primera y segunda década del siglo XX en Europa, y surgió en un contexto estructural marcado por la economía de guerra que alimentó el pleno empleo, lo cual favoreció las posibilidades de lucha de los trabajadores y, al fomentarse la cooperación y la organización en los centros de trabajo, se generaron las condiciones para el reforzamiento de su posición negociadora. Los soviets rusos de 1917, que llevaron al triunfo de la revolución bolchevique, junto con un intento similar, pero fracasado, en Alemania en 1918, constituyeron los casos más destacados de la época. El nuevo modelo de sociedad se imaginaba por medio de la subversión de las bases del poder económico, a través de la constitución de órganos de control y de decisión obreros en las empresas. Dichos órganos implicaban la expropiación de las facultades directivas y de control de los empresarios propietarios de tales empresas. El comité de fábrica agrupaba a los obreros de la unidad de producción y a todas las tendencias que actuaban en ella con el objetivo de imponerle límites al capitalista o disputar el mando de la fábrica. El soviet o consejo, por su parte, como organización política, social y territorial, se diferenciaba de los comités de fábrica por agrupar a las masas explotadas no al interior de la empresa, sino sobre un territorio más amplio, coordinando sus diferentes organizaciones y representaciones políticas.

También, a partir de la finalización de la Primera Guerra Mundial, estuvieron presentes las experiencias sindicales del llamado *unionismo industrial*. Esta corriente consideraba que la participación política era útil para instalar en el poder a un partido de tipo socialista, que orientara la acción del estado a favor de los trabajadores. Sin embargo, su ideología iba más allá del Estado, porque consideraban que una vez que el gobierno socialista tomara el poder, los trabajadores organizados deberían hacerse del control de la industria y deshacerse de las instituciones del estado. Por su parte, el *socialismo gremial* fue una experiencia diferente del control obrero, y constituyó un movimiento que trató de unir sindicalismo y socialismo.

Otra forma de participación estuvo constituida por los movimientos de *enlaces sindicales*, que implicaron la organización de los trabajadores en el centro de trabajo, como estrategia de control sobre el marco normativo que regulaba la actividad en el taller. La lógica organizativa comenzaba en el comité de taller, integrado por los enlaces sindicales elegidos por los trabajadores en sus respectivos centros de trabajo. Luego se conformaban comités centrales locales en cada distrito. Continuaba, en un nivel organizativo superior, con comités industriales nacionales, y por último el comité central de trabajadores.

Otra serie de experiencias de democracia industrial que implican mayores niveles de participación y control han sido *impulsadas directamente por los dirigentes de las organizaciones sindicales*, aunque generalmente los dirigentes de los movimientos obreros tienden a ver la participación y el control de los trabajadores en términos de sus propias organizaciones e intereses. En este sentido, tienen incentivos para obstaculizar el avance hacia formas de democracia industrial que otorguen un papel limitado a los propios sindicatos. En este espacio se encuentran la *negociación colectiva*, que constituye una forma de participación representativa en la toma de decisiones, los *acuerdos sobre nuevas tecnologías* (donde los sindicatos cumplen un papel consultivo), las *secciones sindicales de fábrica* (negociaciones entre los miembros de determinados sindicatos “locales” y sus respectivos empleadores). Las “secciones”, como instancia organizativa, están compuestas por obreros que trabajan en distintas empresas dentro de una misma localidad. Una variante de participación podría estar dada por las *empresas de propiedad sindical*. Por último, debemos mencionar que otra serie de modalidades de participación son aquellas impulsadas por los gobiernos, que incluye a los *comités de empresa*, la *codecisión* y *otros programas de trabajadores consejeros*, y la *autogestión y los sistemas de comités de trabajadores* (Poole, 1995).

De esta manera, quedaron presentados sucintamente una serie de variantes de democracia industrial, en cuyo marco se inscriben las cooperativas de trabajo, que constituyen la forma organizativa y legal que asumen, mayoritariamente, las empresas recuperadas por trabajadores.

1.6. Conclusiones

He referenciado las teorías actuales sobre movimientos sociales, señalando algunas categorías teóricas que me parecen útiles y algunos puntos débiles que considero que las mismas adolecen. Con relación a las teorías sobre Nuevos Movimientos Sociales, creo que no se ajusta a mi objeto de estudio (una fracción del movimiento obrero), ni a una estructura social como la argentina, que todavía presenta serias restricciones al desarrollo económico y a la posibilidad de asegurar soluciones materiales duraderas a la mayoría de su población. Además, he señalado críticas teóricas que relativizan (o directamente rechazan) la supuesta desvinculación de los nuevos movimientos sociales de las realidades de clase y de su consiguiente estructura de desigualdades materiales. No obstante, algunos tópicos vinculados con la lucha por la identidad pueden resultar productivos, en la medida en que no se descuiden las contradicciones capitalistas y clasistas que ponen en peligro dichas identidades en momentos de crisis.

Por otra parte, sostengo que la teoría de la movilización de recursos, con sus diferentes sub-escuelas, proporciona categorías útiles para el análisis. Pero se debe, de alguna manera, articular con la estructuralmente diferente distribución de recursos⁵ y oportunidades de la que disponen las clases sociales en las sociedades capitalistas. En este sentido, la posición estructural en la sociedad restringe los medios a disposición de la clase obrera para luchar por mejoras en su bienestar material. También debo considerar que las oportunidades políticas que se les presentan a diferentes grupos sociales están vinculadas a su posición en la estructura de desigualdad material y al poder *subyacente* de los mismos.

Sin embargo, dentro de las limitaciones que impone la condición de clase existe un abanico de posibilidades de acción colectiva. En primer lugar, hay que considerar las condiciones estructurales que determinan el poder latente de los trabajadores. Dimensión estructural que, como he mencionado, no está contemplada en la teoría de las oportunidades políticas, porque ésta hace referencia a una serie de variables del sistema político que carece de una vinculación teórica estructural con la dinámica de la acumulación de capitales y con las relaciones de poder entre las clases. Luego, sí que puedo articular las circunstancias que hacen posible la acción colectiva desde el enfoque

⁵ Recursos económicos, sociales, políticos y culturales; materiales e inmateriales

de la movilización de recursos: la existencia de organizaciones que ofrezcan incentivos y recursos, las oportunidades políticas para aprovecharlos y una elaboración colectiva de marcos interpretativos que permiten usufructuar y dinamizar esas oportunidades y organizaciones.

Por otra parte, los modelos teóricos de participación obrera se han elaborado sobre la sistematización de experiencias históricas que, por cuestión de espacio y objetivos, sólo me he limitado a señalarlas sintéticamente. No obstante, lo importante es el marco analítico sobre el que dicha reconstrucción es posible. La experiencia histórica provee los materiales empíricos para la sistematización teórica, aunque posteriormente la teoría pueda servir de mapa orientativo de nuevas prácticas sociales participativas.

Para finalizar, comparto las reflexiones que Baylos (1992: 176) se hacía, no sin nostalgia, sobre la última etapa en la que los avances en la democracia industrial tuvieron alguna trascendencia política y que, a su vez, revitalizaron el debate teórico: “lo que queda del debate y de las experiencias de democracia industrial de los años setenta fue la impresión de que constituyó el canto de cisne de un modo de entender el impulso transformador de las relaciones sociales, de manera que se recuperó la vieja idea del nexo inescindible entre democracia industrial y democracia económica, entre la participación en las decisiones de la empresa y la participación en el conjunto de la vida económica de un país. Pero ello quiere decir (...) que la relación funciona también en sentido contrario”. Posteriormente la luz de la democracia industrial volvió a apagarse a partir del avance neoliberal de las últimas décadas. Sin embargo, y en consonancia con el contexto político, económico e ideológico actual, sí se han elaborado investigaciones y desarrollos teóricos sobre cooperativas de trabajo. En la teoría se registra que el crecimiento de las mismas se asocia a períodos de recesión y/o de crisis, por cual tienen una función contra-cíclica y reparativa de las duras condiciones que impone el mercado en este tipo de períodos. Por ello, en el capítulo siguiente se abordan los desarrollos teóricos que se han elaborado sobre esta modalidad de participación obrera, que configura algunos aspectos del tipo de práctica que es objeto de esta investigación.

2. LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Hay que señalar que el desarrollo cuantitativo que han tenido en las últimas décadas las cooperativas de trabajo constituye un incentivo para estudiar su potencialidad de paliar los efectos negativos que, sobre la capacidad de reproducción material de los trabajadores, tienen los períodos de crisis de los ciclos económicos de acumulación capitalista. De ahí el interés por analizar las condiciones y posibilidades de llevar adelante empresas autogestionadas por sus propios trabajadores. Por ello, en este capítulo se aborda el tratamiento teórico del que han sido objeto las cooperativas de trabajo. Específicamente, en primer lugar, hago una breve referencia a los orígenes sociales y a las principales tendencias ideológicas y políticas de las cooperativas. En segundo lugar, señalo la evolución del sector en Argentina. En tercer lugar, presento los enfoques principales sobre el contenido y los alcances de la “economía social” y el “tercer sector”, en los que se suele inscribir el accionar de las cooperativas. En cuarto lugar desarrollo algunos ejes teóricos que me parecen útiles del enfoque neo-institucional sobre cooperativas de trabajo. En quinto lugar, complemento el análisis con perspectivas sociológicas sobre la lógica de mantenimiento y reproducción de este tipo de organizaciones a lo largo del tiempo. Finalmente, realizo un breve balance sobre los enfoques comentados, en función de mis intereses de investigación.

2.1. Orígenes y tendencias ideológico-políticas de las cooperativas

Monzón (1989: 25-26) plantea que las cooperativas de trabajo comenzaron a aparecer a finales del siglo XVIII, impulsadas por la clase obrera europea. El cooperativismo nació “en el mismo medio social, en la misma época, de la misma miseria proletaria y de la misma opresión, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo. Expresa las mismas profundas aspiraciones y la misma concepción de vida”. Fueron casos que surgieron de modo espontáneo, en un período anterior a la experiencia de Rochdale, y por tanto, sin los valores propagados por los socialistas utópicos. Sus objetivos iniciales fueron puramente defensivos, en el sentido de que intentaban ayudar a sobrevivir a sus socios, y es que “el movimiento cooperativo nacerá del sentimiento común, impuesto por las circunstancias exteriores, de que existía un obstáculo para satisfacer un cierto número de necesidades y que un medio eficaz de eludir ese obstáculo era crear asociaciones cooperativas”.

Una segunda etapa del cooperativismo se puede ubicar entre los años que van de 1825 a 1835. Período marcado por la impronta de Owen, quien forjó las bases ideológicas para que se desarrollara posteriormente el movimiento cooperativo. En este período, las cooperativas que se crearon estuvieron inspiradas en las ideas del socialismo utópico, que aspiraba a la abolición del sistema capitalista y su sustitución por un nuevo orden en el que estuviera eliminada la competencia. Los socialistas utópicos, creyendo suprimir la propiedad capitalista en la esfera de la producción, y el beneficio en la esfera de la distribución, pensaban que de esta manera se podía construir un nuevo orden socio-económico.

En 1844 se creó la famosa experiencia de Rochdale, que fue impulsada por discípulos de Owen, una vez que el socialismo utópico se hubiera agotado políticamente en detrimento del cartismo inglés. Con el tiempo, a partir del éxito de la cooperativa de consumo de Rochdale, se produce cierta institucionalización del cooperativismo como movimiento autónomo e independiente de otras manifestaciones del movimiento obrero. A su vez, desde su origen obrero, el movimiento se extiende a las clases medias. Por ejemplo, “la cooperación de viviendas surgida inicialmente en el contexto de la cooperación de consumo de origen obrero tiende, como ésta, a extenderse a las clases medias” (Monzon, 1989: 26), y como consecuencia se desarrolla una pluralización de estas prácticas que se expresa en diversos movimientos cooperativos, desgajándose del tronco común del movimiento obrero y sindical. Es en las cooperativas de crédito donde más incidirá la acción de profesionales, pequeños comerciantes y artesanos en defensa de sus intereses, amenazados por el desarrollo del capitalismo. Frente a grandes empresas, su única posibilidad de competir con éxito consistía en coordinar sus fuerzas dispersas a través de una organización cooperativa. Como señala Monzón (1989: 29) “El desarrollo del cooperativismo de consumo, viviendas y crédito (urbano y rural) además de suponer la pérdida de la homogeneidad social que inicialmente se dio en el movimiento cooperativo introdujo un conjunto de planteamientos totalmente contrapuestos a aquellos que animaron en sus inicios a los pioneros de Rochdale”.

Vinculado a dicha pluralización, surgida en el siglo XIX y consolidada en el siglo XX, Desroche (1987), identifica varias tendencias que han conformado el heterogéneo universo del cooperativismo. En primer lugar, una *tendencia socialista*, en la que se ubican los “utópicos” antes mencionados. Sin embargo, la influencia del cooperativismo

sobre el movimiento obrero declinará fuertemente a partir de 1870, ya que una creciente parte del movimiento obrero adoptará tesis de carácter colectivista y le negarán al cooperativismo un papel importante en el proceso de transformación social. No obstante, para Marx las cooperativas de trabajo denunciaban el carácter superfluo del capitalista en el sistema de producción, y reconocía al movimiento cooperativo como una fuerza transformadora, pero al mismo tiempo, advertía sobre la incapacidad de este movimiento para emancipar por sí mismo a las masas. Además, en sus intervenciones en los Congresos de la Asociación Internacional de Trabajadores (AIT), Marx señalaba en 1864: “la experiencia del período 1848-1864 ha demostrado, sin ningún género de dudas, que, por excelente que sea la práctica, el trabajo cooperativo, encerrado en el estrecho círculo de los esfuerzos parciales de obreros dispersos, no es capaz de contrarrestar el progreso geométrico del monopolio, no es capaz de emancipar a las masas, ni siquiera es capaz de aliviar sensiblemente la carga de su miseria... Para salvar a las masas obreras, el trabajo cooperativo debe ser desarrollado a dimensiones nacionales y consecuentemente sostenido por medios nacionales” (citado por Monzón, 1989: 143).

En segundo lugar, Desroche menciona la *tendencia social-cristiana reformista*. El cristianismo social, contrario a las transformaciones radicales de la sociedad, promoverá la formación de cooperativas con objetivos reformistas. Monzón y Defourny (s/f) sostienen que las tesis de Le Play son las que mejor reflejan la doctrina social de la Iglesia. Las cooperativas, mutuales y asociaciones constituían “cuerpos intermedios” que resolverían el problema del aislamiento del individuo, promovido por el liberalismo, a la vez que evitaba la absorción del individuo por el Estado.

En tercer lugar, señala a la *escuela liberal*, que prioriza la libertad económica y el principio de autoayuda (Monzon-Defourny, s/f). Para Walras (1990), las prácticas cooperativas no tienen la utilidad de reformar el capitalismo liberal, sino, por el contrario, iniciar a los trabajadores en sus leyes y mecanismos. En la misma línea, para Pareto (1960: 128-129), es un medio útil de realizar la libre competencia allí donde ésta falla: “La cooperación es un modo de constituir empresas colectivas, es una variedad de la sociedad anónima, en comandita, etc. Es cierto que hay muchos casos en los cuales la libre competencia no actúa... ¿Qué deben hacer, en tal caso, los consumidores? Defenderse, y si no hay concurrentes individuales, sociedades anónimas, etc., crear una

cooperativa (...) Cuando la cooperativa tiene éxito, es una prueba cierta, ciertísima, de que antes fallaba la competencia y que la cooperación es útil (...) La concurrencia no ha fallado en la gran industria y ésta es una de las razones por las que en este tipo de producción las cooperativas no han tenido éxito. La concurrencia falla o se practica mal en el comercio al *detall*; y es ahí donde la cooperación ha obtenido sus mejores éxitos”. Por último, Desroche (1987) menciona a la *escuela solidaria*, que sostenía que, sobre la base de la ayuda mutua y la educación económica, el espíritu solidarista tendía a la abolición del capitalismo y del proletariado sin sacrificar ni la propiedad privada ni las libertades.

A partir de la pluralización de variantes que experimentó el movimiento cooperativo se produjo una creciente adaptación a la sociedad capitalista. Monzón (1989: 88), citando a Vienney, señala que la subordinación del proyecto socialista utópico (y del proyecto asociacionista en general) al capitalismo, está basado en la aceptación de las categorías analíticas de la economía clásica, especialmente a la teoría ricardiana del valor, de la que deriva la conformidad de la filosofía cooperativa con las doctrinas del *precio justo*. Si se eliminara el beneficio, no habría razón teórica para que exista conflicto entre el precio justo (pagado por unos) y el salario justo (recibido por otros): “Pensando transformar el sistema económico por la eliminación del beneficio en las empresas dirigidas por los consumidores o por los obreros, los “cooperadores” no hacían más que adaptar las ideas económicas dominantes. Lo que ellos no habían visto es que la teoría del valor de los clásicos no permitía fijar el valor de las mercancías fuera del régimen de competencia, puesto que era precisamente una *teoría de los precios en régimen de competencia*: han cambiado una pieza esencial del mecanismo sin buscar un sistema sustitutivo”.

2.2. El cooperativismo en Argentina

El cooperativismo tiene una importante tradición en la historia argentina, iniciándose a fines del siglo XIX, con la conformación de cooperativas rurales a partir del desarrollo de la agricultura. Las primeras experiencias mutualistas y cooperativistas se constituyeron junto al arribo de amplios contingentes de inmigrantes, y del ideario socialista portado por muchos de ellos. Básicamente, pretendían hacer frente a la situación de desprotección generada por la economía y el Estado liberal de la época. Su desarrollo fue mayor en las zonas del interior del país, gracias a la formación de

cooperativas agrarias cuyo objetivo era crear condiciones autónomas de comercialización de las producciones agropecuarias. Por su parte, en el sector urbano también tuvo un desarrollo, aunque más lento, vinculado a la provisión de servicios para los asociados (electricidad, créditos, seguros, vivienda) Dicho proceso adquirió mayor impulso en las primeras décadas del siglo XX. Posteriormente aparecieron las primeras experiencias de bancas cooperativas (Kampel, E. y Vuotto, M., 2000).

A mediados del siglo XX se inicia un segundo momento del fenómeno cooperativo en el país, marcado por el surgimiento y expansión de las cooperativas de trabajo. Su promoción estuvo ligada a los Planes Quinquenales del gobierno peronista, centrados en la expansión del mercado interno. Posteriormente, en 1958, en un clima “desarrollista”, se fundó el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Entre 1958 y 1966, las cajas de crédito aumentaron de 197 a 974 (Roggi, 2003). En este sentido, este período estuvo signado por el crecimiento de las cooperativas de trabajo y de crédito. Sin embargo, la nueva etapa política marcada por la dictadura de Onganía detuvo el proceso de creación de cooperativas, aunque en dicho período se produjo el crecimiento de cooperativas de segundo y tercer grado, lo cual señalaba un avance en la institucionalización del sector. Luego, hacia mediados de los años 70, se profundizaba el viraje de la acción pública para con este tipo de organizaciones, debido a que el gobierno militar (1976-1983) tuvo por política minimizar la presencia de cooperativas (Levin y Verbeke, 1997).

En la década de 1980, con el retorno de la democracia política, el sector cooperativo experimentó un nuevo impulso, especialmente por parte de las cooperativas de trabajo, que se acentuará en la década de 1990. En una primera etapa, en los años ochenta, el movimiento cooperativo fue visualizado como una herramienta adecuada para el desarrollo de la sociedad civil (Levín y Verbeke, 1997). En una segunda etapa, ya en la década del '90, en pleno proceso de reformas neoliberales de la economía y del Estado, el crecimiento del cooperativismo se asociaba con estrategias para hacer frente a los problemas del funcionamiento del mercado de trabajo. Desde la perspectiva neoliberal, el crecimiento del desempleo era percibido como un fenómeno temporal y provisorio, provocado por la rigidez de las leyes laborales y por la inadecuada capacitación de los trabajadores afectados. En un contexto político en el que el gobierno menemista trataba

de avanzar sobre las condiciones de trabajo con leyes de “flexibilización laboral”⁶ y algunos programas focalizados de capacitación, la formación de cooperativas de trabajo estuvo vinculada a la construcción de ámbitos alternativos de trabajo, así como también a estrategias empresariales para eludir cargas impositivas y abaratar costos laborales, por medio de la externalización de actividades.

A fin del siglo pasado y comienzos del actual, la enorme crisis política, económica y social argentina estimuló una serie de prácticas sociales innovadoras, como las Redes de Trueque, las Asambleas Barriales, la consolidación de grupos piqueteros y las empresas recuperadas. En muchos casos, tales prácticas reformularon, en parte, la agenda pública, impulsando modificaciones en algunos programas estatales. De esta manera, se fueron configurando prácticas asociativas, vinculadas con intentos de enfrentar el desempleo y el riesgo de la exclusión social, llevadas a cabo por nuevas cooperativas, como las empresas recuperadas, y por aquellas formadas con el objetivo de darle una salida productiva a los planes de asistencia pública al desempleo. En este último caso, surgen de la interacción de organizaciones sociales (muchas de ellas *piqueteras*) y programas estatales de promoción del trabajo. La estimulación de cooperativas de trabajo, a través de diversos programas estatales, constituyó, además, un elemento importante de la política de empleo del gobierno peronista/kirchnerista. Sin embargo, el apoyo público a las cooperativas conformadas por fuera de los programas estatales ha sido mucho más bajo. En el fondo, todos estos fenómenos no configuran modelos organizativos radicalmente nuevos sino que suponen adaptaciones de la Economía Social tradicional a nuevas necesidades y condiciones sociales (Coque Martínez, 2003).

Hay que especificar que el Estado argentino, tanto en el nivel nacional como sus diversas manifestaciones locales, ha fomentado la formación de cooperativas, a partir de tres modalidades básicas: 1) la implementación de planes sociales que promueven la formación de cooperativas de trabajo (a través de planes como Manos a la Obra y el Plan de Emergencia Habitacional); 2) el apoyo (relativo y precario) a empresas recuperadas; 3) la contratación de cooperativas de trabajo para prestar servicios estatales. Por lo demás, los planes sociales que sustentan el estímulo a la formación de cooperativas responden a un giro político-ideológico realizado por el gobierno

⁶ Ver capítulo sobre el movimiento obrero argentino

kirchnerista, que transformó la política de subsidios que concebían al sujeto receptor de lo mismos como un actor pasivo (por ejemplo, los planes “Trabajar”, “Plan Jefas y Jefes de Hogar”), en planes basados en los principios de asociatividad, descentralización de la gestión y desarrollo local. Así, el “Plan Manos a la Obra”, propone el otorgamiento de recursos y financiamiento a proyectos productivos que se conformen bajo la modalidad asociativa con un mínimo de tres participantes. Por su parte, el “Programa de Emergencia Habitacional” organiza a los beneficiarios de los Planes Jefas y Jefes de Hogar en cooperativas para la construcción de viviendas. De esta forma, aplica los fondos destinados a subsidios por desempleo a la generación de un proceso productivo que intente dar una respuesta simultánea al problema habitacional y de empleo. El plan exige que las cooperativas estén formadas por 16 miembros, de los cuales 12 deberán ser titulares del Planes Jefas y Jefes de Hogar⁷.

Para los intereses de esta investigación, un grupo de empresas recuperadas ha participado de ámbitos colectivos que surgieron directamente de sectores vinculados con el movimiento cooperativo, como la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo Empresas Reconvertidas (FENCOOTER), o la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOTRA), presentando un carácter político integrado a la estructura del Estado (el caso de FENCOOTER estuvo específicamente vinculado al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) y a la dinámica del mercado capitalista argentino. En la actualidad, como se verá en el análisis empírico, se está avanzando en la articulación organizativa entre cooperativas de trabajo a nivel nacional. Por lo tanto, las nuevas modalidades asociativas y autogestionarias están surgiendo de la sociedad civil, así como también desde programas estatales de incipiente construcción en el país. En suma, la expansión de la Economía Social en la actualidad, en especial del cooperativismo, parece deberse a la búsqueda de alternativas de inclusión económica y social, por parte de amplios sectores sociales, luego de la profunda crisis nacional de las últimas décadas.

2.3. Economía social y tercer sector

El *Tercer Sector* se considera de carácter residual, porque se ubica en un espacio incierto entre lo público y lo privado: no forma parte ni del primer sector

⁷ Ver http://www.vivienda.gov.ar/programas_emer.htm

(público/estatal), ni del segundo (empresas capitalistas). Una primera diferenciación para marcar dicho campo de estudio es la que establece Gui (1991), que clasifica a las organizaciones de acuerdo a las teorías económicas de la propiedad. Para este autor hay dos condiciones que identifican a las entidades del tercer sector. En primer término, que los beneficiarios de la organización compongan un grupo distinto a los inversores capitalistas. En segundo término, que el control esté en manos de un grupo que no es el de las autoridades públicas. Por *control* se entiende que es la habilidad o capacidad para determinar la política general o la estrategia de una entidad institucional. Luego, determina que hay dos clases de organizaciones dentro del tercer sector; algunas operan a favor de sus miembros mientras que otras a favor del interés general (el interés de terceros).

Por otra parte, la teorización sobre los alcances de la *economía social* y/o del *tercer sector* se inscribe en un debate planteado en términos de si las empresas capitalistas y las clásicas formas de intervención del Estado en la economía pueden resolver, por sí solas y de manera satisfactoria, los problemas económicos actuales vinculados al crecimiento y la equidad (Monzón, Defourny, s/f). La conclusión que han sacado quienes participan de este debate es que la intervención de estos dos sectores debe ser complementada con la participación de agentes económico-sociales constituidos por empresas capaces de integrar la función económica y la función social (aptas para crear riqueza con eficiencia económica y distribuirla equitativamente).

Michelsen (1997), apoyándose en el criterio según el cual las organizaciones del tercer sector son entidades privadas basadas en la pertenencia voluntaria de los miembros y orientadas hacia el no-lucro, se basa en Habermas (1987) para sostener que, mientras que en el *sector estatal* y en el *mercado* prevalecería la racionalidad del poder y del beneficio capitalista, el *tercer sector* se articularía en torno a la racionalidad comunicativa. Por tanto, se espera que una organización específica del tercer sector se distinga de las organizaciones de los otros sectores por la relevancia otorgada a los *valores humanos* y a los procesos de toma de decisiones basados en la libre discusión entre personas dentro de la organización. Además, sugiere que los movimientos sociales se convierten en el tipo fundamental de organización de la sociedad civil, y que tienen a su disposición el repertorio completo de organizaciones del tercer sector, ya que los

movimientos sociales son vistos como manifestaciones empíricas y certeras de la sociedad civil.

Ahora bien, para seguir avanzando es necesario establecer las diferencias conceptuales entre los términos que empleamos. El concepto de *economía social* difiere del de *tercer sector* y del de *sector sin fines de lucro* (nonprofit sector). Sin embargo, la delimitación específica de estos ámbitos no tiene un consenso acabado en la comunidad académica. Por un lado, el *enfoque de la Economía Social*, de raíz francófona, da cuenta de aquella parte de la economía integrada por organizaciones privadas que comparten entre sí cuatro características:

1. Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que finalidad de lucro. En este enfoque, el sector no lucrativo constituye una parte integrante de la economía social.
2. Autonomía de gestión
3. Procesos de decisión democráticos
4. Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas

En el entorno europeo, desde mediados de la década de los setenta del siglo XX, comienza a cobrar fuerza el reconocimiento del peso propio del ámbito de la economía social, formada por la vinculación entre organizaciones asociativistas, mutualistas y cooperativas, y resulta relevante mencionarlo porque constituyó la experiencia real sobre la que comenzó esta teorización del fenómeno. Así, Monzón y Defourny (s/f) sostienen que, junto con el redescubrimiento de caracteres comunes que tienen estos tres tipos de organización, se han formado lazos entre las organizaciones que surgieron del dinamismo asociativo del siglo XIX, por un lado, y las nuevas experiencias económicas y sociales que se multiplican desde hace dos décadas: nuevas cooperativas, empresas que fueron a la quiebra y que están siendo recuperadas por los trabajadores, iniciativas económicas llevadas a cabo en comunidades locales (englobadas bajo el rótulo de “nueva economía social”), por otro lado. A su vez, la crisis del Estado de Bienestar y el fracaso del socialismo centralizado favorecieron el surgimiento de condiciones políticas más favorables para el reconocimiento del sector.

Sin embargo, estos autores sostienen que, debido a la escasa articulación de estas empresas entre sí, resulta más realista hablar de empresas sociales en vez de economía

social, ya que “la esencialidad social de una empresa aisladamente considerada no depende, en última instancia, de que en ella se recreen de forma microscópica relaciones de poder no capitalistas. La firmeza de los principios a nivel celular carece de sentido si no se toma en cuenta al mismo tiempo el marco institucional, las relaciones clave entre los grandes agregados” (Monzón y Defourny, s/f: 2). Pero a pesar de ello, sostienen que se está forjando un sector de economía social emergente. Se diferencia del proyecto de economía social del siglo XIX, porque no se orienta a la sustitución del capitalismo liberal por otro de economía social, ni se concibe como subproducto de la evolución cíclica del capitalismo. Por el contrario, emerge como una institución más del sistema económico, tan estructural como el sector capitalista y el sector público, que mejora la asignación de recursos, la distribución de la renta, y favorece un crecimiento más equilibrado y respetuoso con el sistema ecológico. En términos más estilizados, en Michelsen (1997) se definen a las organizaciones cooperativas como empresas gobernadas por necesidades, opuestas a empresas gobernadas por el capital (para resaltar que no están orientadas por fines de lucro capitalista).

Por otro lado, el enfoque anglosajón del tercer sector (*nonprofit organization*) sólo incluye en este ámbito a aquellas entidades privadas que, por sus reglas constitutivas, tienen prohibido distribuir sus beneficios a las personas que controlan dicha organización. Por el contrario, los excedentes se deben destinar o bien a la realización de los objetivos de la organización o bien a la ayuda a personas que no ejerzan ningún control sobre la misma. Por tanto, este enfoque excluye a las organizaciones que distribuyen beneficios o excedentes a sus socios, con lo cual se descarta a la mayoría de las cooperativas del ámbito del tercer sector. Los requisitos básicos que este enfoque requiere para que una institución se considere parte del Tercer Sector están dados por tener una organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria. Queda excluido el criterio de *organización democrática*, lo cual permite incluir organizaciones religiosas o fundaciones dentro del tercer sector.

La *finalidad de lucro* se concibe como la maximización de la obtención de beneficios para ser repartidos entre los propietarios capitalistas. Frente a esta visión, la idea de *no-lucratividad* tiene dos acepciones:

1. Perseguir objetivos diferentes de la búsqueda de lucro, oponiéndole objetivos vinculados a la satisfacción de necesidades sociales o en dar servicios de utilidad social, por lo que implica comportamientos basados en ciertas formas de solidaridad. A menudo conlleva un carácter altruista de los agentes económicos que animan este tipo de entidades, en tanto que interesados en el bienestar de los demás. Se suele expresar en organizaciones que movilizan recursos voluntarios (voluntariado y donaciones), constituyendo *entidades sin fines de lucro*.

2. Poner énfasis en la existencia de un conjunto de reglas organizativas –distributivas– restrictivas del comportamiento de la entidad. Estas reglas se sintetizan en el *principio de no distribución de beneficios*, que prohíbe repartir los eventuales beneficios que genere la organización entre los individuos que la controlan o que son sus propietarios. Es esta segunda versión de no-lucratividad es la que adopta la literatura anglosajona del *nonprofit*. Sin embargo, a pesar de la existencia de estas dos grandes visiones, el concepto de Tercer Sector puede englobar los dos enfoques y considerarse, de esta manera, compuesto por dos grandes áreas: la economía alternativa autogestionaria y la economía no lucrativa. Sobre la primera darían cuenta los estudios de economía social y se enfatizaría el modo democrático de tomar decisiones y de asignar la distribución de los excedentes con arreglo a criterios no-capitalistas. Por su parte, la economía no lucrativa daría cuenta de la oferta de servicios de bienestar social y el desarrollo de la sociedad civil.

2.4. El enfoque neo-institucional

La vinculación del surgimiento de las cooperativas de trabajadores con las crisis o los períodos recesivos del ciclo económico fue observada por la literatura microeconómica neo-institucional sobre empresas autogestionadas (Dréze, 1976; Ben-Ner, 2004; Bonin et al., 2004; Meade, 2004). En los últimos cincuenta años, una parte de las investigaciones de la ciencia económica se ha focalizado en el análisis de la empresa autogestionada, elaborando una teoría neoclásica de la autogestión. Las obras iniciales de Ward (1958), Domar (1966) y Vanek (1970), han constituido los pilares de esta línea de investigación sobre cooperativas de trabajo. Por otra parte, quiero destacar que la literatura dedicada al análisis de la autogestión yugoslava no resulta aplicable a mis intereses de investigación, debido a que implicaba un sistema económico puesto en

marcha a nivel de una nación, mientras que las cooperativas de trabajadores se ven obligadas a operar en sociedades y mercados capitalistas consolidados como tales.

Bonin et al. (2004) y Ben-Ner (2004) señalan que el entorno económico interactúa con los factores internos que influyen en la formación de una cooperativa de trabajo, afectando de forma diferenciada la creación de cooperativas y empresas capitalistas. En períodos de crecimiento, la teoría esperaría que la expansión económica favoreciera tanto la formación de empresas capitalistas, así como también de cooperativas de producción, porque la fase positiva del ciclo proporciona incentivos a las actividades económicas. La expansión económica agregada favorecería la creación de cooperativas porque el crecimiento económico generaría un aumento en los ingresos de los trabajadores asociados que incrementaría su ahorro, disminuiría su aversión al riesgo y fortalecería su interés por participar en las decisiones y control de las condiciones laborales.

Sin embargo, en períodos recesivos, la formación de cooperativas constituye, para muchos trabajadores, una alternativa al desempleo. La creación de cooperativas se ve favorecida durante las recesiones porque en esta etapa del ciclo aumentan, para los trabajadores, sus costos de búsqueda y recolocación de empleos, debido a que los mercados de trabajo están deprimidos y la formación de cooperativas provee un buen estímulo para defender su condición laboral en esas situaciones. Ben-Ner (2004) sostiene, además, que las cooperativas ofrecen más incentivos a los trabajadores para que lleven a cabo las concesiones necesarias, en términos de ajuste de sus ingresos, y sean más productivos en sus tareas laborales. Las empresas capitalistas en declive podrían sobrevivir como cooperativas si los trabajadores aceptaran salarios más bajos y si las comunidades políticas locales en las que funcionan las ayudan con concesiones fiscales, subvenciones, etc. En estas condiciones, las cooperativas tienden a surgir en industrias marginales que van perdiendo atractivo para las empresas capitalistas pero que, sin embargo, pueden proporcionar a los trabajadores-socios unos ingresos individuales mayores que los salarios de mercado de tales industrias.

La experiencia empírica de formación de muchas cooperativas de trabajo ha seguido, a grandes rasgos, las etapas que marcan Bonin et al. (2004: 84): “El escenario comienza con una empresa capitalista con problemas que se enfrenta a una bancarrota inminente y

que es cedida a los trabajadores. Por razones de seguridad, los trabajadores con aversión al riesgo podrían reestructurar voluntariamente la debilitada empresa cooperativa aún cuando tuvieran oportunidades alternativas de empleo con un salario incierto que variaría según las condiciones del mercado de trabajo. Cuestiones como la seguridad en el empleo y los costes de recolocación hacen que esta opción sea más racional. La deuda es reestructurada con los acreedores financieros (tanto los antiguos como los nuevos); los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa y se convierten en propietarios que aceptan recortes salariales”. El carácter anticíclico que manifiestan estas experiencias lleva a la teoría a sugerir que las cooperativas tienden a concentrarse en las industrias que experimentan ciclos económicos más pronunciados, de forma que los miembros pueden cubrirse parcialmente frente al desempleo. De hecho, “Muchas de las industrias en las que se dan concentraciones relativamente altas de cooperativas son enormemente cíclicas” (Bonin et al., 2004: 88).

Con respecto a la forma legal de las empresas autogestionadas, se suele adoptar la figura cooperativa porque los trabajadores consideran que es la mejor solución frente a otras alternativas. Como indica Defourny (2004: 186): “En la mayor parte de los casos, no es la adhesión a la doctrina cooperativa, por otra parte muy desconocida, la que mueve a los creadores de estas nuevas empresas, sino que, generalmente, éstos encuentran en la forma cooperativa la única alternativa legal a los estatutos clásicos de las sociedades capitalistas y, en el espíritu que las sostiene, la expresión, al menos parcial, de su voluntad emprendedora y de trabajo distinto”. Para Defourny, las cooperativas son una variante de la empresa autogestionada. En la misma línea trabajan Meade (2004), Dréze (2004), Kruse y Blasi (2004), entre otros. La cooperativa constituye, entonces, una forma de organización productiva que implica que sus miembros aportan participaciones de capital para ejercer conjuntamente un trabajo productivo, de producción de bienes o servicios. Los trabajadores son los principales cooperadores, y en ellos reside el poder de gestión de la empresa, que puede ser ejercido por ellos directamente o en forma delegada. Formalmente, conforme a la relación un miembro-un voto, forman una asociación democrática y utilizan su propio capital para fines productivos. Implica una forma de propiedad indirecta, porque los empleados no pueden comprar y vender libremente las acciones de la empresa, sino que, por el contrario, el capital es propiedad del grupo de trabajadores asociados. Además, otra variante de cooperativa puede englobar a un conjunto imperfectamente definido de empresas

creadas o reflotadas colectivamente por un determinado número de personas. Las tres características asociadas al control de los trabajadores son la participación en la toma de decisiones, el reparto de beneficios y la propiedad en manos de los trabajadores.

Para Kruse y blasi (2004: 243) la empresa autogestionada (o *Employee Ownership: empresa propiedad de los trabajadores*) no constituye un concepto simple, unidimensional. “La casuística es variada: el cien por cien de una empresa puede ser, por ejemplo, propiedad sólo del veinticinco por ciento de sus empleados o sólo el veinticinco por ciento ser propiedad de todos los empleados, o ser el cien por cien propiedad de todos los empleados pero perteneciendo la mayor parte de las acciones a una sola persona”. Para estos autores, el término de *empresa propiedad de los empleados* queda restringido a una empresa cuya propiedad sea en más del cincuenta y uno por ciento de sus empleados, incluida la mayor parte de sus empleados representados en un sentido amplio. Según Bonin et al. (2004), para que la cooperativa sea un objeto de análisis diferenciado de la empresa capitalista, la condición necesaria es que exista participación de los trabajadores en la toma de decisiones de gestión. Si los trabajadores tuvieran la propiedad o participaran en las ganancias, pero no incidieran protagónicamente en las decisiones, entonces estaríamos frente a un modelo organizativo diferente del tipo que aquí estudiamos.

2.4.1. Los problemas de coordinación, la participación y la eficacia en la organización

Un tema central de las cooperativas es la relación entre la *participación democrática de los trabajadores* y la *eficacia de la organización*. Implica el problema de la coordinación de una organización formada por personas que tiene la doble condición de accionistas y trabajadores. Como argumentan Morales, Monzón y Chaves (2004), Mills y Jevons fueron quienes primero señalaron que los trabajadores dedicarían un mayor esfuerzo laboral si trabajaban en una organización participativa. En la medida en que tuvieran una percepción más positiva de su trabajo y el deseo de incrementar sus rentas, se preocuparán más por la calidad de su producción. La motivación tendría su origen, por un lado, en cierta dimensión moral dada por la identificación de los trabajadores con el destino de la empresa. Por otro lado, la motivación también tenía una dimensión material, dada por el deseo de maximizar la renta por socio y su participación en los beneficios. Vanek (1970), un autor clave en la investigación microeconómica de

empresas autogestionadas, resalta más la dimensión moral de los estímulos recién comentados. En las empresas autogestionadas, bajo la forma cooperativa, se pueden estimular las ganancias de productividad porque la participación y el compromiso de los trabajadores en los asuntos de la empresa reducen la conflictividad, genera menores costes de supervisión y estimula una mayor acumulación de capital humano.

Si la organización fuera una empresa capitalista tradicional, fundada en el antagonismo entre la patronal y los trabajadores, la coordinación dependería de algún tipo de sistema de vigilancia. Por el contrario, los problemas teóricos para analizar las dificultades de armonización en organizaciones democráticas, que requieren la cooperación de todos los miembros para la consecución de objetivos comunes, presenta desafíos relevantes para mis intereses de investigación. Las presiones de los grupos en la organización se traducirían en sistemas de vigilancia mutua que tienden a reducir el absentismo, el despilfarro, etc. El trabajador puede ser impulsado a producir con un esfuerzo óptimo a causa de la vigilancia ejercida por sus colegas. En esta línea, Vanek (1970) y Levin (1984) sostienen que los trabajadores tendrían la motivación de aplicar eficazmente las decisiones de sus dirigentes, siempre que estén motivados por haber participado de la gestión de la empresa.

Por el contrario, Horvat (1982) le asigna peso similar al aspecto material y moral de la motivación y compromiso de los trabajadores con su organización, como solución a los problemas de coordinación recién mencionados. Clarke (1984) relativiza esta suerte de transformación milagrosa en las actitudes hacia el trabajo. Sostiene que una vez que se sobrepasa el modo artesanal de producción, la propiedad de la maquinaria no constituye un punto central respecto de la actitud hacia el trabajo. Afirma que la tenencia de acciones puede fomentar la sensación de propiedad del puesto de trabajo, pero en realidad la estabilidad en el empleo debe mucho más a los caprichos del mercado. El posible mayor compromiso o involucramiento de los trabajadores en los asuntos de su empresa autogestionada no constituye ninguna garantía de éxito. Para ello se requiere de una capacidad de gestión competente, capaz de llevar a cabo una estrategia global de comercialización y producción. A la vez, se necesita capacidad para obtener fuentes de financiación para facilitar inversiones en infraestructuras, instalaciones, equipos, etc.

Según Morales et al. (2004), las perspectivas que enfatizan la participación y el compromiso son superadas por la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1985) y por la teoría de la Agencia (Alchiam y Demsetz, 1972; Jensen y meckling, 1979). Desde el enfoque de los costes de transacción, la empresa, como institución, compite con el mercado por la asignación, regulación u organización de recursos. El criterio de eficiencia que orienta tanto a la empresa como al mercado requiere que se comparen, en uno y otro caso, los costes de transacción implicados. Los *costes de transacción del mercado* abarcan a los costes de información, los costes de negociación y los costes de las garantías que requieren ciertas operaciones. Los *costes de transacción de la empresa* incluyen los costes de comunicación (para transmitir información a través de la jerarquía), los costes derivados del ejercicio de autoridad, y los costes de delegación (Williamson, 1985).

A su vez, desde la teoría de la agencia, la empresa se considera como un mecanismo para conseguir el mejor aprovechamiento de los derechos de propiedad de las partes implicadas en la misma (Alchiam y Demsetz, 1972). Aquí, la empresa se conceptualiza como un conjunto de integrantes en cooperación productiva, a partir de una transacción de sus derechos de propiedad sobre diferentes recursos. Por tanto, la relación de autoridad no constituye el eje vertebrador de la actividad de la organización. Lo que articula a la empresa es la aparición de un *agente* central que recibe el derecho al uso de los factores de producción de parte de sus propietarios (el *principal*), que se los ceden en virtud de un arreglo contractual. Constituye un ente contractual centralizado en un proceso productivo en equipo, por lo que resulta ser un conjunto de contratos entre los diversos factores de producción, cada uno motivado por su propio interés.

Una relación de agencia se define como un contrato en el que uno o más individuos (el *principal*) recurren al servicio de otro (el *agente*) para que éste cumpla una tarea en nombre y provecho del principal, lo cual implica que éste delegue en el agente parte de su actividad. La atención teórica se centra en el conflicto de intereses y en los problemas, inherentes en toda relación de agencia, derivados de la presencia en una misma organización de agentes maximizadores de sus funciones individuales de utilidad (Jensen y Meckling, 1979). Entonces, los problemas de agencia derivan de que ocurran divergencias o conflictos de intereses entre el principal y el agente, en la medida en que ambos son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad. Para evitar

conflictos, basados en que el agente manipule información a su favor, el principal debe ofrecer incentivos asociados a los beneficios, lo cual supone costes de control o de agencia (costes de formalización, seguimiento y cumplimiento de contratos). De aquí que los problemas organizativos se consideran como un problema de costes de agencia, sin que tengan lugar teórico central los problemas de jerarquía y/o autoridad.

Alchian y Demsetz (1972) destacan que en una organización cooperativa están dadas las condiciones para que surja el problema del *free-rider*. Al ser muy difícil medir los rendimientos individuales de cada trabajador, cada miembro tiene el incentivo de descuidarse de sus responsabilidades porque puede reducir su esfuerzo sin una disminución proporcional de su remuneración. Si la empresa es de carácter colectivo se torna muy difícil atribuir las fracciones del producto global según el esfuerzo realizado individualmente. Por tanto, sostienen que el control mutuo no resulta suficiente para sustituir los mecanismos jerárquicos. Al respecto, Stiglitz (1975) afirma que los trabajadores podrían preferir que exista un sistema formal de vigilancia, que haga ejecutar las decisiones tomadas por la dirección, porque garantizaría una producción superior y, por tanto, mayores ingresos.

Benham y Keefer (2004) aplican la teoría de los costes de transacción al estudio de las decisiones colectivas que llevan a cabo los trabajadores, por medio de mecanismos democráticos de elecciones y votaciones. Se centran en la temática general de los costes de la acción colectiva, específicamente los que implican la *elección colectiva*. Estudian el coste que la toma de decisiones colectivas impone a las empresas cooperativas o autogestionadas, y cómo las características institucionales de las empresas se ven condicionadas por estos costes. La toma de decisiones colectivas puede generar resultados inestables: “Normalmente, las propuestas que tienen éxito en la primera ronda de votación pierden en las posteriores rondas a favor de nuevas propuestas que reelaboran la cuestión de forma que sea atractiva para una nueva mayoría de votantes” (Benham y Keefer, 2004: 136). Si este ciclo se torna continuo produciría como consecuencia cierta inestabilidad en la política de la empresa, con costes muy altos. Por ello, se requieren restricciones institucionales sobre aquellos que tengan que votar, o sobre aquellos que han de plantear alternativas, o sobre la duración de la sesión de votación.

Generalmente, sostienen Benham y Keefer (2004: 137), las teorías de la empresa suprimen del análisis teórico el problema de las rondas de votaciones asumiendo de forma implícita que los votantes son homogéneos y que sólo se trata de una cuestión irrelevante. Sin embargo, en el caso de las empresas propiedad de sus trabajadores “es menos probable que la maximización de la riqueza pecuniaria sea el único objetivo del votante. En distinto grado, los socios de las empresas propiedad de sus empleados son empleados, inversores, propietarios y miembros del consejo de administración; su diferente posición dentro de la empresa incrementa la heterogeneidad de sus intereses sobre las políticas de las empresas. Esto aumenta la probabilidad de que los acuerdos políticos que se hagan hoy se sustituyan mañana por una alternativa que compita. Por eso, aún cuando la propiedad en manos de los empleados tiene efectos positivos en otros ámbitos, la mayor inestabilidad de la toma de decisiones implica la existencia de costes que posiblemente podrían hacer que desaparecieran las empresas en propiedad de los empleados como forma organizativa competitiva”.

La participación constituye un principio racional, pero una estructura de gobierno exitosa debe limitar el proceso cíclico de toma de decisiones. Por ello, para estos autores las cooperativas exitosas han de tener estructuras de gobierno en las que el coste-eficiencia oriente el problema de las rondas de votación. Una estructura de gobierno exitosa debe hacer frente a los problemas de incentivos como a los de elección colectiva. En los casos estudiados, de cooperativas exitosas a lo largo del tiempo, se observa que incluyen restricciones constitucionales sobre qué cuestiones pueden incluirse en la agenda, restricciones sobre qué personas pueden incluir puntos en la agenda, políticas personales que hacen hincapié en la homogeneidad entre los propietarios y limita el número de miembros que pueden votar en cada unidad. En todos los casos estudiados se encuentra algunas de estas adaptaciones.

En definitiva, se puede decir que para el enfoque neo-institucional las empresas que son propiedad de sus trabajadores pueden competir con éxito en mercados competitivos. Sin embargo, para competir requieren de un proceso de toma de decisiones que les permita adaptarse con eficacia a los costes que implica asumir acuerdos colectivos. Frente a los problemas de coordinación que implica la tensión entre la participación democrática de los trabajadores y la eficacia de la organización, se han planteado, como soluciones, posturas que van desde una mayor motivación y compromiso de los socios, con

resultados favorables en la productividad, la necesidad de una mayor capacidad de gestión; y los incentivos propios de una relación de agencia. Al respecto, en su balance de la literatura sobre cooperativas, Morales (2004) cita a Levine y Tyson (1990), quienes resumen su revisión de las investigaciones empíricas sobre participación y eficiencia en las empresas: “Nuestra valoración global de la literatura empírica de la economía, de las relaciones industriales, de la conducta organizativa y de otras ciencias sociales, es que la participación normalmente conduce a unas pequeñas mejoras a corto plazo en la realización y a veces conduce a mejoras significativas y duraderas... Casi nunca hay un efecto negativo”.

2.4.2. La lógica económica y la viabilidad de las cooperativas

La teoría económica de las cooperativas se centra en los cambios que resultan de la sustitución del objetivo de maximización del beneficio de la empresa neoclásica por otros criterios de maximización que reflejen la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y el reparto colectivo del beneficio restante. Ward (1958) señaló la diferencia de objetivos entre una empresa autogestionada o cooperativa de trabajo y una empresa capitalista. Para una empresa capitalista se trata de remunerar lo más ampliamente posible al capital, mientras que en las empresas autogestionadas, son los trabajadores quienes utilizan el factor capital para garantizarse a sí mismos una renta como trabajadores. La función-objetivo de una empresa autogestionada tiene por finalidad maximizar el valor añadido de la producción per-capita (maximizar el ingreso neto por trabajador), descontados los costes financieros. La función-objetivo de la empresa neoclásica es maximizar la rentabilidad global a corto plazo. Ben-Ner (1984) también sostiene que las cooperativas tienden a maximizar el ingreso neto o beneficio por socio. Esta diferencia de objetivos impacta sobre el funcionamiento, eficiencia y competitividad de las cooperativas. No sería lo mismo maximizar las rentas medias de los socios que maximizar el beneficio total, lo cual tendría implicaciones diferentes para la producción y el empleo.

Bonin et al. (2004), señalan un perfeccionamiento de la teoría de Ward. Las cooperativas mantienen estable el empleo y la producción frente a variaciones en el precio de producción. El empleo y las ganancias siguen siendo la función-objetivo de la cooperativa. Pero si lo que se mantiene estable es el empleo, entonces el beneficio del trabajo debe ser más flexible y reflejar más las condiciones de mercado, comparado con

el salario estable que pagan las empresas capitalistas. Por su parte, Vanek (1970) plantea que la lógica económica de la empresa autogestionada sería maximizar la utilidad individual de los trabajadores que la constituyen. Tal utilidad puede estar compuesta por diferentes elementos, no sólo el monetario. La colectividad de trabajadores puede, por ejemplo, sacrificar cierto monto de ingreso monetario por una mayor cuota de tiempo libre o por un trabajo menos intenso, o por mejores relaciones humanas.

Horvat (1982), discute el criterio de Ward, respecto de que la función objetivo de la empresa autogestionada fuera la maximización de las rentas per capita. En base a sus análisis de los casos de autogestión en Yugoslavia, sostiene que su función-objetivo era maximizar los excedentes netos totales, lo que acercaba a las cooperativas a la lógica de las firmas neoclásicas. A veces, el objetivo de maximizar la renta por trabajador puede ser incompatible con mantener estables los puestos de trabajo. El objetivo de garantizar la estabilidad en el puesto de trabajo puede implicar la necesidad de maximizar la renta total, y no la renta per-cápita. Para Morales et al. (2004), estos elementos conducen a considerar como más realista la hipótesis según la cual la función objetivo de una cooperativa de trabajo es maximizar la renta total, con una remuneración a los trabajadores individuales próxima a los salarios de mercado, como planteaba Horvat. Además, la distribución de los beneficios en la empresa autogestionada tiene una lógica diferente a la de la empresa capitalista. Se considera que el beneficio es el exceso de ingresos sobre los costos, que incluye el pago de los *salarios* a los trabajadores-socios. Un porcentaje de ese beneficio se distribuye, determinado estatutaria o legislativamente, entre los trabajadores como un pago “bonificado” al final de ejercicio económico.

Bonin, et al. (2004) sostienen que el principio de reparto “salarial” no suele responder a criterios estrictamente igualitarios, sin embargo las diferencias son menores que en una empresa capitalista. En general, sostienen que los salarios de los trabajadores poco cualificados se equiparan a los de la empresa capitalista, determinados mediante acuerdo con los sindicatos, pero los trabajadores cualificados suelen cobrar más en las cooperativas que en las empresas capitalistas del mismo sector y tamaño.

Un aspecto muy vinculado con la lógica económica de las cooperativas lo constituye la tendencia de este tipo de organizaciones a situaciones de crisis o a su transformación en

un tipo diferente de empresa. Bel-Ner (2004) señala que las cooperativas, durante el transcurso del tiempo, pueden dejar de existir de dos maneras: mediante su liquidación o mediante su transformación en un tipo de organización distinto. En relación con lo primero, recuerda que la literatura sobre el tema explica la liquidación de las cooperativas debido a la incapacidad de los socios para gestionar la empresa eficientemente. Los motivos que la literatura señala están conformados por un conjunto de variables: la *miopía* de los socios, la incapacidad para recuperar su inversión, la aversión al riesgo, la falta de consideración del capital como recurso escaso, la incapacidad para resolver disputas personales, la falta de disciplina en ausencia de un control central, la insuficiencia de incentivos y motivación debido al igualitarismo que estructura las relaciones entre los socios, el deseo de mantener reducido el tamaño de la cooperativa y las dificultades para obtener financiamiento crediticio hacia la producción. Con respecto a su transformación en un tipo de organización distinto, la literatura empírica sugiere que un gran número de cooperativas se ha transformado en organizaciones capitalistas privadas con ánimo de lucro mediante un proceso de disminución gradual de la *ratio* entre los socios y los trabajadores asalariados contratados.

Vanek (1970) indica cuatro tendencias inherentes que atentaban contra la propia reproducción de las cooperativas como tales. La primera es la no sustitución de las bajas de los socios por nuevos socios. La segunda, vinculada a la anterior, es la contratación de trabajadores asalariados no-socios cuando se requiere ampliar el número de trabajadores. La tercera es la tendencia al consumo del capital. Los trabajadores deprecian más rápido que las empresas privadas su stock de capital, probablemente debido al mayor número de horas que trabajan. La cuarta tendencia es a la sub-inversión. Las dos primeras se relacionan más con la transformación de la cooperativa en empresa capitalista, y las dos últimas refieren a procesos que explican su fracaso en el mercado. Al respecto, Defourny (2004) cita estudios empíricos de McGregor (1977) que muestra, con respecto a la tendencia a desinvertir, casos de cooperativas prósperas que fueron vendidas por sus socios. En cuanto a la sub-inversión, un análisis comparativo le permitió ver cómo, durante un período de diez años, el grupo de cooperativas no creó nuevas instalaciones mientras que las empresas privadas, que funcionaban como grupo de control, sí las efectuaron. También, ha constatado muchos casos en los que las cooperativas aumentaron la *ratio* asalariado/socio.

Bellas (1975) considera que estas transformaciones constituyen el modelo normal que siguen las cooperativas más exitosas, como las madereras norteamericanas. La lógica es la siguiente: en las cooperativas exitosas, los socios ganan más de lo que podrían ganar en un empleo capitalista alternativo de características similares, debido a que además de los ingresos mensuales (equiparables o superiores a los del mismo empleo en el sector capitalista), obtienen los beneficios o bonificaciones al final del ejercicio. Por tanto, existe la tendencia a sustituir a los socios “costosos”, que van dejando la empresa, voluntariamente o por jubilación, por trabajadores asalariados menos costosos. A largo plazo, el peso de los socios en la mano de obra de la cooperativa disminuye y la organización se va transformando gradualmente en una empresa capitalista. “Aún cuando no se despida a los socios actuales con el objeto de aumentar los ingresos individuales de los socios restantes, aquellos que abandonan voluntariamente la empresa pueden ser sustituidos por mano de obra asalariada y la transformación acontece a un ritmo más lento” (Bonin et al., 2004: 85).

Estos autores completan el argumento sosteniendo que el proceso concluye cuando los socios de la cooperativa dejan de trabajar como tales y se convierten en una suerte de accionistas de la empresa. De esta manera, para Bonin et al. (2004), la tendencia de las cooperativas exitosas a transformarse en empresas capitalistas está dada por el comportamiento buscador de rentas (rent seeking) de los trabajadores-socios, cuando reciben un reparto de beneficios superior al salario de mercado propio de ese tipo de prestación laboral. Respecto de su contrastación empírica, Defourny (2004) señala que McGregor llegó a la conclusión de que en las cooperativas que prosperaban y su capital se elevaba, no se generaban nuevos socios, mientras que el número de socios no se reducía en aquellas cooperativas donde el éxito había sido menor. McGregor lo llamo “la paradoja del éxito”. Esta teoría, por tanto, lleva a esperar que las cooperativas exitosas tengan un porcentaje de socios cada vez menor, si es que los socios pueden contratar asalariados igual de productivos y si los trabajadores recién contratados no pueden obtener derechos de socio con facilidad.

Respecto a la serie de dificultades que experimentan las cooperativas para desenvolverse con éxito en el mercado, Samuelson (1957) fue quien primero planteó teóricamente el carácter reversible de la contratación del trabajo por el capital. En una

economía de mercado, también los trabajadores pueden contratar el factor capital, y este tipo de empresas debería ser análogo a las capitalistas, en tanto exista una teórica igualdad de oportunidades. Sin embargo, la superioridad numérica de las empresas capitalistas constituye el punto de partida empírico del análisis de las dificultades de las cooperativas. Otra corriente (Alchian y Demsez, 1972; Williamson, 1985) sostiene que las cooperativas serán menos eficientes que las empresas capitalistas, con un menor nivel de productividad de los factores, debido a que no hay agentes con incentivos para controlar el nivel de esfuerzos de cada trabajador individual, ya que la estructura de incentivos existente favorece los comportamientos oportunistas de los trabajadores.

Haciendo énfasis en los problemas de incentivos y en los costes de transacción se pueden detectar una serie de problemas, que son considerados como tales por comparación con los criterios de eficiencia de la empresa capitalista. Benham y Keefer (2004) sostienen que el primer problema surge porque las empresas que son propiedad de sus empleados establecen límites a la naturaleza de la propiedad y restringen el acceso al mercado externo de capitales. Los socios-trabajadores no pueden vender sus participaciones en el mercado abierto, lo que limita su capacidad para apropiarse de los beneficios de la inversión. El segundo problema está constituido por el hecho de que son menos seguras para acceder a inversores externos, y la tercera restricción está dada por que normalmente las cooperativas se inspiran en principios equitativos.

De este último factor se pueden derivar problemas entre antiguos y nuevos socios sobre la política de inversiones o de empleo. También la política igualitaria puede dificultar el mantenimiento del personal y/o directivos cualificados, debido a que los salarios pueden ser mayores en las empresas privadas. La conclusión de Benham y Keefer (2004) es que las empresas que sobrevivan en mercados competitivos deben reducir los costes de participación y facilitar la aparición de acuerdos contractuales innovadores. Además, Jensen y Meckling (1979) resaltan un problema relacionado con las expectativas temporales de los accionistas-trabajadores: si los recursos financieros se obtienen de los propios aportes de sus socios (por medio de contribuciones directas o vía retención de ingresos), el horizonte de las decisiones inversoras será el de su vida laboral, porque sólo tienen derechos sobre los ingresos a obtener en virtud de su condición de trabajadores. En el caso de los préstamos, los socios tendrán preferencias por obtenerlos en condiciones tales que su amortización recaiga sobre las futuras generaciones de

trabajadores, mientras que los ingresos que origina tal endeudamiento pueden engrosar sus remuneraciones o invertirse en proyectos que incrementen a corto plazo la liquidez de la empresa.

Respecto a los rasgos básicos que la literatura refleja sobre la financiación, la productividad, el empleo y los ingresos de los trabajadores asociados, se resalta la poca incidencia de las cooperativas de producción en las economías de mercado. Esta incidencia se atribuye con frecuencia a la falta de financiación del capital. El capital suele tener un coste mayor debido a que el sector financiero ofrece tasas más altas porque las cooperativas constituyen un tipo de organización desconocido para los inversionistas. Los inversores externos, sin un control directo sobre la empresa, no comprometerán fondos significativos sin recibir una compensación sustancial por el riesgo que asumen. Por ello, las cooperativas controladas por los trabajadores, que además suelen expresar una alta aversión al riesgo, tienen dificultades para encontrar fuentes de financiación y competir con las empresas capitalistas para captar capitales externos. En estas condiciones, en muchos casos empíricos analizados tiene una incidencia mayor la auto-financiación.

La teoría espera que las empresas cooperativas que se autofinancien estén relativamente sub-capitalizadas y sean intensivas en mano de obra. Al contrario, cuando las cooperativas se financian con fondos ajenos y obtienen beneficios positivos, se espera que el trabajo se encarezca. Esta situación estimularía la adopción de métodos más intensivos en capital que en las empresas de propiedad privada (Ward, 1958). En este sentido, uno de los principales obstáculos para la viabilidad de las cooperativas de productores lo constituye la insuficiencia de inversión y las dificultades de ahorro colectivo. Al respecto, Bonin et al. (2004), basándose en sus casos de estudio, destacan que la estrechez del sector de cooperativas, en Estados Unidos y Alemania, se explica parcialmente por la poca e inapropiada información de la que disponen los mercados financieros sobre las cooperativas. Por el contrario, en países como Italia, Francia y el Reino Unido, el sector cooperativo es mayor, en parte debido a que existen instituciones que suministran información relevante sobre cooperativas y disminuyen la incertidumbre de los potenciales inversores. Por tanto, se puede sugerir que la existencia de este tipo de organizaciones que suministren información constituiría una externalidad necesaria para el crecimiento cooperativo.

Ben-Ner (2004) subraya que los socios de una cooperativa, que generalmente provienen de estratos sociales de bajos recursos, se ven superados por los requerimientos de inversión de capitales. Por tanto, gran parte de este tipo de empresas dedican su esfuerzo a actividades intensivas en mano de obra –con una productividad baja-, o actividades que demandan bajos niveles de capital, y fácilmente imitables. La consecuencia lógica es que devienen empresas de baja competitividad, y con posiciones marginales en el mercado. Además, si la cooperativa tiene poco tiempo de vida, y si los trabajadores deciden disponer de una prima baja para financiar la inversión, los trabajadores tendrán salarios por debajo del mercado durante el período que lleve financiar la inversión, con el objetivo de crecer en el futuro. Las empresas que se autofinancian por la imposibilidad de acceder financiación externa suelen ser menos productivas, precisamente por falta de capitalización.

Con relación al empleo, Bonin et al. (2004) sostienen que si el reparto de ingresos es equitativo, se espera que el número de horas laborables sea relativamente bajo, en comparación con las empresas capitalistas, por la falta de incentivos a trabajar más. En cambio, si la distribución está relacionada con el esfuerzo, se espera que el número de horas trabajadas sea excesivo. Sin embargo, en cooperativas que están pobremente capitalizadas, aunque dispongan de un reparto equitativo, el tiempo de trabajo puede ser más alto para compensar la baja productividad del capital.

2.5. Enfoques sociológicos: la doble lógica asociativa y económica

Los enfoques sociológicos tratan de elaborar modelos de interacción entre las dimensiones que se consideran constitutivas de las cooperativas: la dimensión organizativa o asociativa y la dimensión económica o empresaria. La centralidad de estas dimensiones radica en el hecho de que la estrategia de las cooperativas responde al doble desafío de satisfacer los criterios asociativos y las condiciones de inserción eficaz en el mercado. Michelsen (1997) sostiene que las cooperativas combinan los dos tipos de organización en su interior: una empresarial y otra asociativa. Además, también sostiene que las cooperativas se orientan básicamente hacia el no-lucro capitalista, aunque matiza mucho esta afirmación. Para evaluar el desempeño económico de estas organizaciones, señala tres tipos de demandas de los miembros que forman la cooperativa, en función de las cuales se debería analizar el desempeño económico:

1. Ingresos/retornos en términos monetarios.
2. Producción de distintos bienes o servicios concretos.
3. Prosecución de objetivos no económicos, sobre la base de valores más amplios.

Estos tres tipos de demandas afectan a la lógica económica de diferentes modos. Por eso, Michelsen (1997: 11-12) afirma que las demandas de los miembros hacia algún tipo de ingresos hacen que resulte difícil definir las organizaciones puramente no-lucrativas. Considerando las tres demandas conjuntamente, sostiene que “el principal objetivo de las cooperativas no es maximizar las ganancias en la empresa y luego distribuirlas para maximizar los ingresos de los miembros. El objetivo principal es conducir actividades concretas de tal modo que resulte en una maximización de la satisfacción de las necesidades de los miembros”.

Con respecto a la *lógica asociativa* de los socios, esta autora sostiene que la misma está basada en el sentimiento de pertenencia de los miembros a su organización y en su orientación hacia valores de no-maximización del lucro económico, en el sentido de que tienen objetivos de recrear lazos comunitarios, sociales y/o políticos que los aparta de la noción de empresa económica. De esta manera, los valores y las críticas expresadas por los movimientos sociales pueden encontrar oportunidades para actuar dentro de la economía a través de las cooperativas. Por tanto, el enfoque de Michelsen (1997) plantea ir más allá de las categorías neo-institucionales, ya que éstas sólo consideran los aspectos organizacionales si ejercen influencia sobre el funcionamiento de la empresa.

En esta línea, anteriormente, Desforges y Vienney (1980) estudiaron la doble dimensión de la estrategia cooperativa. Cada una de las dimensiones ejerce cierta determinación o influencia sobre la otra. Por un lado, la determinación que procede de la *dimensión asociativa* hacia la *dimensión empresaria* se califica como “genética”, y constituye la legitimación de la organización cooperativa como asociación con valores diferentes de los capitalistas. Por otro lado, la determinación inversa, la ejercida desde la *empresa* hacia la *organización*, se califica como “funcional”, porque la organización, para reproducirse, debe ser eficiente en el mercado.

El desafío teórico que implica esta perspectiva consiste en integrar en un modelo las dos lógicas. Un intento ha sido el propuesto por Stryjan (1998), que ha tratado de elaborar un esquema sobre la lógica de reproducción de las cooperativas. La autora establece un denominador conceptual basado en tres ejes:

1. Las cooperativas son tratadas como una clase (especie) de organización.
2. Las cooperativas están constituidas por sus asociados; generalmente tienen una constitución democrática.
3. Su objetivo es servir a los intereses de sus fundadores, pero tienen que desenvolverse y sobrevivir en su medio ambiente.

Su perspectiva aspira a dar cuenta de cómo una organización constituida y sostenida por individuos provee respuestas a interrogantes sobre *afiliación, estabilidad y conducción*. El modo de *afiliación* define la manera en que los aportes de los individuos son incorporados a la organización. Diferentes formas de afiliación dan lugar a diferentes tipos de organización. La “membresía” constituye una forma distintiva de afiliación. Implica dependencia mutua entre los miembros, entrada condicionada por la aceptación del resto de los socios y una capacidad de interacción con la organización, dada por la condición de igualdad de todos los socios que se traduce en la fórmula de un socio-un voto. Estas características son inexistentes en la propiedad accionarial.

El concepto de afiliación no brinda respuestas al problema de la existencia continua de la estructura a lo largo del tiempo, que remite al concepto de *estabilidad*. Por ello, sugiere que existen una serie de rutinas diarias, que generan mecanismos de compromiso que moldean las actitudes y orientaciones de los asociados a favor de su vínculo comprometido con la organización, impactando directamente sobre la estabilidad de la misma. Por tanto, la estabilidad se puede pensar a partir del concepto de “compromiso”. Por último, la *conducción* y la toma de decisiones, en el caso de las organizaciones autogestionadas, se lleva a cabo por los propios miembros, bajo formas representativas, quienes simultáneamente están siendo re-socializados por la estructura que ellos continuamente re-diseñan.

Con estas herramientas, Stryjan (1999: 8) sostiene que resulta central estudiar la reproducción de la *membresía*, lo que implica analizar cómo los miembros van

moldeando a los futuros miembros: “Las rutinas organizacionales dan forma a las percepciones de los participantes y a sus aportes; guiados por estas percepciones contribuyen, a su vez, a apuntalar y modificar las rutinas organizacionales.” Por lo tanto, el principal desafío consiste “en moldear a los miembros que son capaces de manejar su organización en forma exitosa y de rediseñarla como para que pueda adaptarse y eventualmente moldear a sus futuros miembros. En otras palabras, el núcleo del proceso de la autogestión es la reproducción de la membresía”.

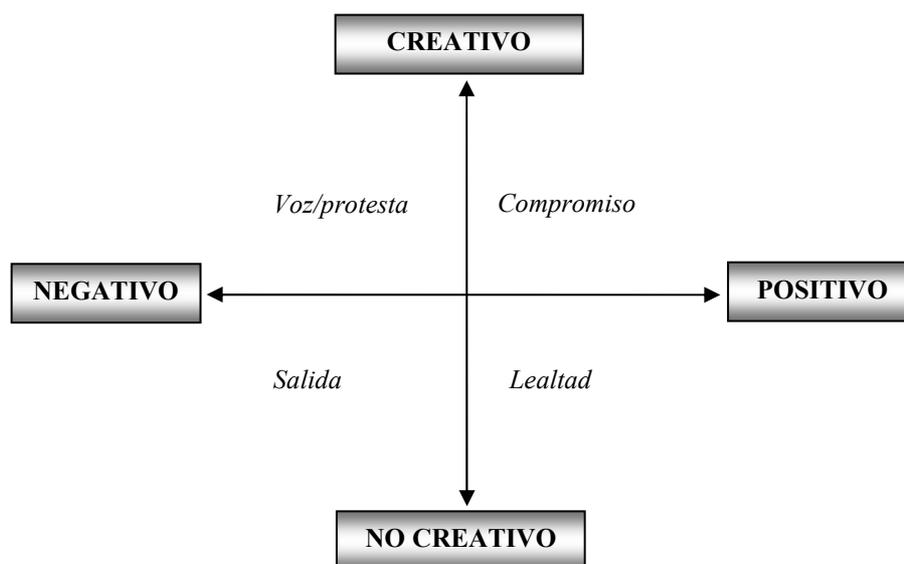
Su modelo de reproducción de la membresía involucra tres aspectos: 1) el recambio selectivo del cuerpo de asociados; 2) el respaldo de un marco referencial compartido, que guía las acciones de los miembros; 3) el mantenimiento y actualización de un repertorio de opciones de comportamientos y/o de aportes de los miembros. La reproducción no puede estar garantizada por el solo hecho de haber comenzado el proceso correctamente, sino que depende de una compleja lógica. Stryjan (1999) sostiene que una organización cooperativa “actual” fue formada por miembros del pasado, conformada por miembros actuales, y que deberían estar orientados a la formación de la organización del mañana y al reclutamiento de futuros miembros. Además, el ambiente en el que está inserta la organización va cambiando con el tiempo, y la dinámica de los cambios internos y ambientales tiene su propia lógica, no necesariamente compatibles entre sí. Señala que una proporción considerable de las energías de una organización normalmente está dedicada a corregir y administrar las consecuencias de viejas decisiones. Las organizaciones tienden a desmoronarse y manifiestan una urgente necesidad de reconstruirse. Este hecho, en las organizaciones convencionales, se considera un problema gerencial. Pero en estos casos la tarea de reencauzar continuamente a la organización es afrontada por sus asociados. El manejo de esta tarea de continuo re-encauzamiento requiere de una serie de aportes, más que la mera participación en el proceso formal de toma de decisiones. Por ello, Stryjan sostiene que una organización es manejada y formada por lo que sus miembros *hacen* en sus interacciones diarias con la organización y por lo que *dicen* en las asambleas.

Inspirándose en Hirschman (1984), establece un repertorio de respuestas del asociado: salida, voz/protesta, lealtad, compromiso. La *salida* de un miembro de la cooperativa, frente a un problema organizacional contra el cual ha reaccionado, puede constituir una señal de alerta. También afecta a la organización porque modifica su composición

demográfica interna. Con relación a la *protesta/voz*, una alta tolerancia por parte de la conducción de la organización a la crítica de los miembros intensifica la innovación y el cambio. Una baja tolerancia, por el contrario, a menudo lleva a los díscolos a renunciar. La *lealtad* es la base del funcionamiento organizacional, es la contención para que la organización no se desintegre, pero no puede asegurar por sí misma la reproducción.

El *compromiso* constituye una fuerza de empuje considerable, vinculado a la capacidad de la organización de aceptar y estimular las iniciativas descentralizadas de los miembros. Sobre esta base, elabora un modelo que clasifica las actividades desde el punto de vista de los individuos (modos de respuesta) y de la organización (insumos de conducción).

Gráfico 1: Aportes de los miembros



Fuente: Stryjan (1999)

Sobre esta base, Stryjan elabora una vinculación entre la presencia de las variables, sus efectos y los inconvenientes que generan en función de la perspectiva de la reproducción. De esta manera, establece una serie de tendencias que cabría esperar según el tipo de respuestas prevalcientes de los socios frente a la dinámica organizacional.

Cuadro 1: insumos de los miembros y consecuencias organizacionales

| Insumo | Efecto/contribución | Problemas |
|---------------|---|--------------------------------------|
| Lealtad | Asegura un desempeño básico | Pasividad, tendencias oligárquicas |
| Compromiso | Resolución de problemas, movilización, aprendizaje | Sobrecarga, caos |
| Protesta | Aprendizaje a través de la retroalimentación, señal de alerta | Sobrecarga y/o incremento de salidas |
| Salida | Señal de alerta, desaprendizaje organizacional | Merma, selección negativa |

Fuente: Stryjan (1999)

La propensión de una organización a utilizar alguno de estos modos más que otros constituye el producto de una compleja interacción entre características demográficas, premisas ideológicas y elementos de la estructura organizacional.

A la larga, la forma en que una organización maneja y responde a los diferentes modos de insumos que aportan los miembros, determina su composición demográfica (estableciendo qué tipos de miembros serán atraídos y retenidos) y el nivel de competencia y capacidades de sus miembros. La “degeneración”, ya discutida anteriormente, sería el resultado combinado del mal manejo de los aportes de los miembros y del deterioro demográfico.

Monzón (1989) también señala que la sola utilización de categorías económicas para analizar el fenómeno cooperativo resulta insuficiente para elaborar un modelo de comportamiento de la organización cooperativa. También comparte la idea según la cual las cooperativas son algo más que una empresa: constituyen un agregado compuesto por el establecimiento cooperativo y los agentes que lo integran.

Por eso, para llevar a cabo un análisis del desarrollo cooperativo, plantea que se requiere estudiar la vinculación entre cuatro dimensiones que conforman el fenómeno: En primer lugar, las relaciones entre los socios. Con relación al grupo de personas, lo que define a la cooperativa es la igualdad entre los socios. En segundo lugar, las relaciones entre los socios y el establecimiento cooperativo. Con respecto a las relaciones entre el grupo de personas y la empresa, se entiende que los socios son, a la vez, *usuarios*. La finalidad de la cooperativa consiste en el desarrollo de la actividad económica en sí misma, más allá de la obtención de beneficios; también implica formar un patrimonio común irrepartible. En tercer lugar, las relaciones entre el establecimiento y el mercado, lo cual implica analizar el tipo de mercado en el que se inserta la cooperativa y las condicionalidades que de ello se deriva. En cuarto lugar, las relaciones entre el establecimiento cooperativo y los socios. Las relaciones entre la empresa y el grupo de personas remiten al criterio de reparto proporcional de los excedentes entre los socios. De esta manera, establece un enfoque que intenta captar el interjuego de la dimensión asociativa y económica de las cooperativas.

Vuotto y Acosta (2002) retoman los criterios de Desforges y Vienney (1980) al estudiar el caso de una empresa recuperada y operacionalizan ambas dimensiones. Para analizar la *perspectiva empresarial* definen el conjunto de tareas y roles en la cooperativa, el sistema de información y decisiones, el reparto interno de autoridad y responsabilidades, y el sistema de recompensas y sanciones que establece la organización. Más específicamente, para estudiar la estructura empresarial hay que definir su organigrama e interpretarlo en función de los objetivos que se propone la empresa. A su vez, el proceso productivo se debe analizar considerando las líneas de producción, los mercados en los que operan, y el estado de la maquinaria y la tecnología. El aspecto financiero se evalúa, por su parte, a través del análisis del origen de los capitales de los que dispone la empresa, su política de inversiones, las instituciones de crédito con las que se vinculan, y las estrategias de capitalización que llevan a cabo los socios en la cooperativa. Por último, con relación a la política de comercialización, se deben estudiar las características de las empresas proveedoras y la de los clientes, y las estrategias comerciales. Para ello también resulta necesario analizar posibles obstáculos, como la preparación comercial de los socios y/o la vocación que tienen por este tipo de actividad.

Para estudiar la *perspectiva asociativa*, Vuotto y Acosta (2002) se basan en el enfoque de Stryjan (1998). Al momento de evaluar la fortaleza de la dimensión asociativa, plantean comparar la preparación, ejecución y dirección del trabajo en la cooperativa con respecto a las formas típicas de la empresa privada. Otra dimensión para estudiar la fortaleza del aspecto asociativo de la cooperativa la constituye la *legitimidad* de la misma, que a su vez tiene dos aspectos. Por un lado, la *legitimidad interna* hace referencia a la implicación de los miembros que integran la organización para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual se vincula con el concepto de *compromiso*, que desarrolló Stryjan. Por otro lado, la *legitimidad externa* remite a la adhesión y confianza de los aliados externos de la cooperativa. Además, Vuotto y Acosta (2002) señalan algunos criterios para profundizar los estudios concretos, tales como los orígenes políticos de los miembros que integran el Consejo, la relación entre los sindicatos y el proyecto asociativo, la existencia de cursos de capacitación en trabajo cooperativo, y los vínculos sociales con grupos externos de la cooperativa.

2.6. Conclusiones

La literatura descrita aporta una serie de categorías teóricas y de relaciones entre las mismas, que son útiles para mi investigación. En primer lugar, se puede enmarcar la formación de cooperativas de trabajo, por parte de los trabajadores de empresas en situaciones de quiebra, en la historia de las estrategias de la clase obrera para afrontar los problemas de reproducción de sus condiciones de vida provocados por las crisis de la acumulación capitalista. En este sentido, entronca con la dinámica de los movimientos sociales, especialmente el movimiento obrero, y por tanto, con experiencias de democracia industrial. En segundo lugar, considero que la perspectiva neo-institucional plantea una serie de problemas reales y procesos que enfrentan las cooperativas que pueden aportar inteligibilidad al momento de estudiar su evolución, tal como la lógica económica, las estrategias de reproducción de los trabajadores, las dificultades financieras, comerciales, etc. Sin embargo, pienso que esta perspectiva, más allá de las discrepancias entre sus diferentes exponentes, sostiene una concepción que realiza fundamentalmente la dimensión económica/empresarial de las cooperativas de trabajo. Como se explicó, frente a la tensión entre *participación democrática* y *eficacia económica*, se plantean una serie de soluciones de coordinación organizativa que subordinan la primera variable a la segunda, y que van desde una mayor motivación de los socios (con impactos positivos sobre la productividad), las mejoras en la formación

y capacitación respecto de la gestión empresarial, y los incentivos propios de una relación de agencia.

Frente a este relativo unilateralismo, me resultan útiles aquellos planteos que tratan de analizar la especificidad de la dimensión asociativa, en la medida en que es una parte constitutiva de la propia realidad estudiada en esta tesis. De esta forma, se pueden tener las herramientas teóricas que permitan investigar la reproducción de las organizaciones como una totalidad, que implica la articulación de los vínculos sociales, culturales y políticos que entablan los asociados, junto con la necesidad que tienen de sustentarse en el mercado.

De la bibliografía que he analizado puedo concluir que la supervivencia económica, por un lado, constituye una presión objetiva para que el grupo de socios tenga los incentivos para reproducirse materialmente a lo largo del tiempo. La cooperativa, en su dimensión empresarial, puede sobrevivir en el mercado si la empresa es eficiente, más allá de su grado de democracia interna, aunque corra riesgos de transformarse en una empresa capitalista o en algún tipo de organización fuertemente jerarquizada. Por tanto, existe un estímulo inherente a la propia condición de empresa para tratar de mantenerse en el mercado. Sin embargo, con relación al funcionamiento democrático, el mismo no parece surgir como resultado de una presión inherente de las relaciones materiales. Dicha exigencia sólo puede partir de la voluntad de los miembros de no perder sus espacios de poder (en cuanto al derecho a participar del control y la gestión de la empresa). Voluntad que se vería favorecida y fortalecida por la vinculación de las cooperativas con los movimientos sociales y la participación pública. A su vez, se podría pensar que esa voluntad se objetiva e institucionaliza en aquellas rutinas diarias que generan mecanismos de compromiso que van moldeando las actitudes y orientaciones de los socios, y que permite la *estabilidad* de una organización, según Stryjan (1998). Por ello, me parecen útiles los planteos que vinculan la fortaleza de la dimensión asociativa con la articulación de las cooperativas, u organizaciones autogestionarias, a los movimientos sociales. Dicha vinculación remitiría, según la bibliografía analizada, a la perspectiva teórica de los Nuevos Movimientos Sociales, en la medida en que interpretan que la lógica asociativa está estructurada en función de la *racionalidad comunicativa habermasiana* que establecen los asociados entre sí y con su entorno. Sin embargo, la dimensión asociativa de las organizaciones productivas autogestionarias también puede

estar apoyada o impulsada por sus conexiones, políticas e ideológicas, con la tradición del movimiento obrero (vinculado a los “viejos” movimientos sociales) y con la naturaleza del conflicto del que surgieron. Por ello, este enfoque de la empresa autogestionaria lo articulo con sus vinculaciones de clase, y con conceptos teóricos del enfoque de la *movilización de recursos*, con el objetivo de analizar la dinámica social de las empresas recuperadas en su vinculación con movimientos sociales y políticos de su entorno.

3. EL MOVIMIENTO OBRERO ARGENTINO

3.1. Los inicios del movimiento obrero y el “prusianismo” agrario (1870-1916)

En este capítulo reconstruyo la historia del movimiento obrero argentino en función de sus diversas tradiciones culturales, políticas y organizativas, resaltando la vinculación de las mismas con las dificultades que el país ha tenido, y tiene, para consolidar una estructura económica, política y social integrada.

El desarrollo capitalista en el país fue impulsado por una clase nacional hegemónica, los terratenientes ganaderos del Litoral, en alianza con el capital extranjero. Esta clase, en la década del '80 del siglo XIX, consiguió forjar una alianza con fuerzas políticas y económicas dominantes del interior del país para llevar a la práctica su programa liberal (Arceo, 2003; Botana, 1985; Oszlak, 1990). Esta oligarquía terrateniente, basada económicamente en la producción latifundista, pensó el Estado, en tanto sistema jurídico-político capaz de organizar y dirigir el proceso de desarrollo capitalista de base agrícola-ganadera, como un instrumento de una sociedad política limitada y excluyente. Por tanto, el capitalismo no avanzó contra el latifundio, sino que creció desde dentro del mismo y en estrecho entrelazamiento con el capital extranjero (Arceo, 2003), constituyendo la primera vía de desarrollo capitalista que experimentó el país.

Por otra parte, sólo una minoría de los inmigrantes entrados al país entre 1880-1914 se afincó en el campo. A su vez, de esa minoría, no más que un 30% llegó a ser propietario de la tierra trabajada. El latifundio tomó el camino “prusiano” de desarrollo capitalista, esto es, transformó lentamente su condición de gran propiedad territorial en hacienda capitalista, y una de sus consecuencias fue la incapacidad de crecimiento de la pequeña burguesía rural, trabada por las relaciones de propiedad latifundistas (Arceo, 2003). De esta forma se fue conformando la primera vía de desarrollo capitalista. En estas condiciones, el país logró ocupar los primeros lugares en el comercio mundial como productor de bienes primarios, y constituyó una de las áreas de mayor atracción para el capital extranjero y la inmigración. Las inversiones del capital extranjero constituyeron la segunda vía de desarrollo capitalista del país. De esta manera, comenzaba a consolidar su inserción en el mercado mundial como apéndice agrario.

La tercera vía de desarrollo capitalista estuvo constituida por la aparición de numerosas industrias con preponderancia de capital nacional: molinos harineros, fábricas de vino, hornos de ladrillos, ingenios de azúcar, etc., y que no competían con los intereses importadores. La mayoría se concentraban en la zona del litoral y la Ciudad de Buenos Aires. Otra gama de empresas, que sí competían con las importaciones (lo cual demuestra cierta importancia del mercado interno argentino) comprendía las ramas textil, metalúrgica y química. Además, se crearon una serie numerosa de talleres típicamente artesanales, que se localizaban fundamentalmente en el interior del país (Cortés Conde, 1979). A este tipo de desarrollo del país le correspondió una clase obrera urbana semiartesanal en el sector industrial. Existía una alta concentración geográfica de asalariados en grandes ciudades, y también un número importante de trabajadores, compuesto por extranjeros y criollos, vinculados a actividades no industriales: “El hecho de que la mayoría de la población se ocupe en actividades no agrícolas podrá servir para demostrar cómo el desarrollo capitalista en el campo (área pampeana) no ha seguido el camino (norte)americano, cómo ha trabado el desarrollo de un mercado interior más armónico, etc. Pero sirve simultáneamente para demostrar la vitalidad de ese *prusianismo agrario* combinado con la pequeña y media explotación, para producir un salto hacia delante de la economía nacional” (Godio, 2000: 58).

Debido a la lógica de la inserción internacional de la economía agroexportadora se desarrolló el transporte, las comunicaciones y los puertos, así como evolucionaron algunas industrias subsidiarias de la producción agropecuaria y se expandió el aparato estatal (Oszlak, 1990). La mano de obra necesaria fue incorporada de Europa, debido a la ausencia de mano de obra local excedente y a los valores racistas de la elite conservadora. De 1.830.000 habitantes censados en 1869 se pasó a 4.044.911 en 1895. De esta forma, la conformación de la clase obrera, junto a la ruptura de las expectativas de progreso económico entre los inmigrantes (al cerrarse el camino de un desarrollo rural basado en la pequeña propiedad de la tierra) constituyeron las condiciones objetivas para el surgimiento del movimiento obrero. La primera etapa del movimiento obrero argentino, entre 1870 y 1916, se desarrolló en el contexto de un orden político conservador, que excluía a la mayoría de la población de los derechos cívicos. En este ambiente se libraron las primeras luchas, sindicales y políticas, en pos de conquistar espacios socio-políticos propios de la clase obrera, resistir la explotación y desarrollar organizaciones en las que apoyarse (Marotta, 1960).

La posibilidad de una economía agro-ganadera nacionalmente integrada implicaba dejar el régimen latifundista, con profundas desigualdades regionales, que desestimulaba la industrialización de base y la sustitución sencilla de importaciones, a favor de un “modelo de producción basado en chacareros capitalistas, con un mercado interno homogéneo, y con una industria orientada a la producción de insumos para las actividades agrícolas y ganaderas. Era el camino nacional dentro de los marcos económicos de los países agroexportadores de la época, lo cual hubiera conducido a la independencia posible dentro del sistema capitalista mundial” (Godio, 2000: 70).

En el plano político, esta alternativa implicaba la democratización efectiva de la sociedad política. El radicalismo, cuando gobernó entre 1916 y 1930, encaró este último plano solamente (Rock, 1977). Por su parte, el movimiento obrero, asentado sobre una clase obrera mayoritariamente inmigrante, se limitó sólo a reivindicar sus derechos laborales, y el Partido Socialista a reclamar el derecho a participar de la sociedad política, pero enfrentado al radicalismo, por considerarlo una corriente “caudillera” típica de la despreciada política criolla, lo cual terminó condenando al socialismo a ser un partido minoritario (López, 1975).

La resolución de la cuestión nacional sólo podía efectivizarse resolviendo las limitaciones económicas y políticas del modelo agroexportador (que obturaba el camino del desarrollo capitalista de los pequeños propietarios y un mercado interno homogéneo, a la vez que mantenía una sociedad política excluyente), pero desde dentro de la tendencia histórica de ese modelo, que era el único viable para la mayoría de la población. Por ello, “la superación del modelo agroexportador vigente sólo podía darse como modelo agroindustrial y a través de la convergencia del movimiento obrero con un vasto movimiento de modernización rural, a través de la formación de una numerosa capa de *farmers*. Era, en general, un camino correcto para resolver la cuestión nacional” (Godio, 2000: 183). En este contexto, dentro de esta imposibilidad de resolver la cuestión nacional, el socialismo, el anarquismo y el sindicalismo pudieron organizar “culturas obreras”, pero fueron incapaces de promover la constitución de una cultura nacional-popular, porque no podían dar una respuesta al problema nacional-estatal en su conjunto, en tanto era un movimiento obrero joven, formado mayoritariamente por inmigrantes que no se sentían históricamente vinculados al país (Bailey, 1984). La

política del socialismo fue estimular la nacionalización de los trabajadores inmigrantes para obtener respaldo electoral al partido, pero subestimó la acción sindical, lo cual fue aprovechado por los anarquistas. Sin embargo, la oposición de estos últimos a lo nacional fue una traba para el desarrollo político de los obreros.

Hasta la aparición de los primeros sindicatos por rama de actividad, las organizaciones obreras fueron débiles y arcaicas, articuladas por sindicatos de oficios o por empresas en la base, y por Federaciones Obreras Locales, que estaban a su vez afiliadas a centrales nacionales (la primera organización nacional fue la Federación Obrera Regional Argentina –FORA-, fundada en 1901). Estas organizaciones respondían a ideologías socialistas y anarquistas (la FORA estaba hegemonizada por los anarquistas), que reproducían la pugna ideológica que se desarrollaba en Europa en los mismos años. Sin embargo, las diferencias entre socialistas y anarquistas sólo eran reales en el nivel de los activistas, mientras que las masas obreras todavía no expresaban esa división, que sólo aparecían en las reuniones sindicales (Marotta, 1960).

Brevemente, los anarquistas planteaban que la contradicción social principal en la vida de los trabajadores estaba determinada por el eje *explotador/explotado*, lo cual favorecía las concepciones cosmopolitas, que rechazaban las identidades nacionales. Esta posición era especialmente atractiva para una masa de obreros inmigrantes, marginados de la política, y ubicados en una estructura de producción basada en oficios (Belloni, 1960; Godio, 2000). El enfoque marxista de los socialistas criticaba este economicismo anarquista, pues consideraba que la política era la forma superior de lucha, al desenvolverse en el terreno de la lucha por el poder, y por tanto era imprescindible pasar de la lucha económica a la lucha política. Por su parte, el sindicalismo revolucionario constituyó una escisión de los socialistas, y planteaban que eran los sindicatos, y no el partido político (como sí sostenían los socialistas), el arma principal de la lucha obrera. Pero, para los sindicalistas revolucionarios los partidos socialdemócratas eran males necesarios, y había que aceptarlos. En cambio los anarquistas directamente los rechazaban.

Matsushita (1986) enumera las siguientes condiciones que favorecieron la difusión del anarquismo, que fue predominante en esta etapa: 1) la mayoría de los trabajadores eran inmigrantes, fundamentalmente italianos y españoles, con fuerte influencia anarquista;

2) luego de la crisis económica del '90 del siglo XIX, la situación de los inmigrantes empeoró considerablemente; 3) los inmigrantes estaban marginados de la política, porque no tenían derecho a votar si no se nacionalizaban, y el único recurso disponible era la acción directa, propugnada por los anarquistas. En contraste, los socialistas alentaban la acción política por la vía electoral y parlamentaria; 4) el precario desarrollo de la industria nacional, expresado en la preeminencia del sector artesanal, favoreció la prédica anarquista, que atraía más a los artesanos que a los trabajadores industriales

Hacia 1910, el anarquismo condujo al movimiento obrero a una confrontación desigual con el Estado, bajo una dinámica insurreccionalista, que lo iba alejando de las expectativas de amplias capas de trabajadores. Pero, en la medida en que el sistema político se democratizó y accedió al poder un partido (la Unión Cívica Radical) interesado en negociar con el movimiento obrero, prevalecieron posiciones moderadas y pragmáticas por sobre las tendencias revolucionarias (Matsushita, 1986). Así, a partir de las primeras décadas del siglo veinte, el movimiento obrero modificó sus estrategias frente a un Estado que lentamente dejaba de lado políticas de exclusión y comenzaba a implementar políticas parciales de integración (Oszlak, 1990).

El radicalismo, cuando llegó al poder en 1916, constituía un partido policlasista con un programa liberal reformista, que conservaba el modelo económico de la década de 1880, pero planteaba reformas sociales favorables a la integración política de las clases populares. El ascenso del radicalismo al gobierno desplazó al bloque conservador de la administración del Estado. A partir de este momento histórico, le fue imposible al bloque conservador recrear su hegemonía política en el sistema democrático (Sábato, 1988; Rock, 1977). Sin embargo, respecto de la cuestión social y laboral, la posición del Estado osciló entre la represión de las posturas más extremas, por un lado, y la intervención en conflictos laborales, reglamentando el funcionamiento de los sindicatos, por otro lado. En cuanto a la represión, además de la acción directa de grupos parapoliciales que actuaban con la anuencia de los gobiernos, el Estado se valió de la ley de Residencia para expulsar a trabajadores extranjeros cuya conducta fuera considerada peligrosa para la seguridad nacional. Asimismo, apeló frecuentemente al estado de sitio para reprimir la protesta social.

Con respecto a la evolución organizativa del movimiento obrero, en 1915, el 9º Congreso de la Federación Obrera Regional Argentina (FORA) determinó que la entidad abandonara sus principios anarquistas a favor de una definición ideológicamente plural, lo cual expresaba la opción mayoritaria por la hegemonía sindicalista. Hacia 1921, el movimiento sindical estaba organizado en dos centrales nacionales: la FORA, comunista, y la FORA 9º, de predominio sindicalista. Pero políticamente estaba dividido en cuatro grandes corrientes: sindicalistas, anarcosindicalistas, socialistas y comunistas, produciéndose enfrentamientos similares a los que recorrían al movimiento obrero europeo por la misma época. En 1922 se fundó, además, la Unión Sindical Argentina (USA), de hegemonía sindicalista.

En este contexto, el anarquismo entró en un período de descomposición política. El hecho político que sobredeterminó a la sociedad argentina en la década de 1920 fue la transición de un régimen político liberal oligárquico hacia un régimen político liberal más incluyente de las masas populares (Rock, 1977). Por tanto, en el movimiento obrero lograron adecuarse mejor aquellas corrientes que formaron parte de ese proceso político, cuyas prácticas sociopolíticas se correspondían con las reglas impuestas por el nuevo sistema político basado en el equilibrio radical-conservador. Dichas corrientes fueron el sindicalismo y el socialismo, dado que sus prácticas se adaptaban mejor al sistema político vigente (Godio, 2000). Por parte del sindicalismo, su práctica concreta era negociar mejoras con los patrones y buscar un Estado “protector”, más allá de su retórica revolucionaria. Esta práctica también la asumió el socialismo al avanzar electoralmente en el sistema político, y lograr administrar varias comunas. Algunos años después, hacia 1926 había tres centrales sindicales: USA (sindicalista), la Confederación Obrera Argentina (socialista), y la FORA (comunista).

3.2. Restauración conservadora e inicios de la industrialización nacional. Dos subsistemas productivo-financieros

El golpe de Estado de 1930 cerró la etapa de democracia política abierta en 1916, gobernada por el radicalismo. Surgía entonces un sistema político conservador articulado en torno de las fuerzas armadas (FFAA), en tanto eje de agrupamiento de las clases dominantes (Romero, 1978). En las FFAA coexistían sectores nacionalistas-fascistas y liberal-conservadores, y se unieron en el golpe de Estado para imponer, junto a un arco de pequeños partidos políticos conservadores, un sistema político autoritario.

Asimismo, en setiembre de 1930 se fundó la Confederación General del Trabajo (CGT), como resultado del acercamiento entre socialistas y sindicalistas. De esta forma, la CGT nacía con una fuerte influencia sindicalista, debido a la actitud conciliatoria de una parte de los socialistas, y con una hegemonía de la Unión Ferroviaria, ya que hasta el momento la representación de sindicatos industriales todavía era débil. En los siguientes años, como consecuencia del proceso de industrialización por sustitución de importaciones, la clase obrera experimentará un importante crecimiento, y tendrá en la CGT una organización apta para representarla.

Los años 1930-1940 son conocidos como la “década infame” porque el régimen cívico-militar gobernó a través de la proscripción política del radicalismo, junto con el fraude electoral. En este contexto, las fuerzas políticas principales que conducían a la clase obrera en los años treinta eran los sindicalistas, los socialistas y los comunistas, pero también comenzaba a tener participación la Iglesia Católica, que buscaba recuperar algo de la centralidad perdida desde 1880, cuando fueron desplazadas del centro de la política por el liberalismo conservador (Mallimaci, 1988). Esta renovada participación católica incluyó operaciones de evangelización del ejército, a partir de las nuevas condiciones políticas generadas por el golpe de Estado de 1930. Las mismas le permitieron a la Iglesia influir sobre el ejército, al desplazar a los cuadros militares vinculados al liberalismo, recuperar su influencia sobre la educación, organizar asociaciones civiles para insertarse en la sociedad, como Acción Católica. Su proyecto a futuro era participar orgánicamente en la formación de un nuevo Estado integrista, y dotarlo de una amplia base popular. En este sentido, la Iglesia comenzó a canalizar las expectativas de una parte de la nueva clase obrera que se estaba constituyendo en Argentina, a través de sus redes sociales e institucionales (Mallimaci, 1988). Bajo el nuevo proyecto militar nacional-industrialista, la Iglesia lograría sustituir con su Doctrina Social a las culturas socialistas y comunistas en el movimiento sindical argentino.

En términos económicos, como respuesta a los efectos de la crisis mundial de los años treinta, el Estado creó las condiciones para una rápida industrialización sustitutiva de importaciones. Frente a la carencia de divisas como consecuencia de dicha crisis, el bloque conservador-liberal comenzó a impulsar un proceso de sustitución sencilla de

importaciones. Estableció impuestos a ciertas compras del exterior (textiles, calzados, yerba, etc.) y alentó la producción industrial, pero de forma acotada y dentro de un esquema compatible con la economía primaria-exportadora (O'Connell, 1984). Como consecuencia de estas políticas, se formó una numerosa clase obrera fabril, concentrada principalmente en Capital Federal y en el Gran Buenos Aires, y una capa de empresarios nacionales vinculados al desarrollo del mercado interno, potencialmente incorporables a un eventual movimiento nacional-populista (Godio, 2000).

En este contexto de industrialización sustitutiva, la clase trabajadora no participó de sus beneficios porque los salarios reales se rezagaron con respecto a la inflación (Bunge, 1940). Además, la legislación laboral y social era escasa y de bajo cumplimiento. Por otro lado, las familias debían enfrentar los problemas sociales sin la ayuda del Estado. De esta manera, la crisis económica mundial de los años '30 recayó con fuerza sobre los trabajadores. Waldmann (1985: 36-37) sostiene que “la clase trabajadora fue la verdadera víctima de la recesión económica. Sobre ella se descargaron, sin la menor consideración, tanto las pérdidas comerciales experimentadas por el sector agropecuario, como los altos costos de inversión que exigía el equipamiento industrial”. Y si bien se habían dictado algunas leyes de seguridad social, “éstas distaban mucho de ser suficientes para compensar la subordinación de los trabajadores al empleador y para garantizar la mínima seguridad contra los riesgos de trabajo”. La mayoría de los trabajadores “carecía de toda defensa contra la explotación patronal y, en general, de protección contra la pobreza y la enfermedad”.

Pero, por otra parte, el proceso de sustitución de importaciones ya estaba en marcha e implicaba un curso de industrialización no integrado a la economía agroexportadora. Así, fue surgiendo una estructura dual y una coexistencia conflictiva entre dos subsistemas productivos-financieros, que a la larga impedirá la conformación de una economía agro-industrial integrada (Ferrer, 1979). A medida que la actividad industrial se instalaba en el eje de la estructura productiva, el antiguo sector agrícola-financiero ya no podría jugar el rol de organizador exclusivo del sistema económico.

En términos políticos, frente al nuevo gobierno de facto de 1930, que en una primera etapa lideró el General Uriburu y luego Justo, la CGT, hegemonizada por el sindicalismo, optó por un comportamiento reformista pragmático, que expresaba el

abandono de posturas sindicalistas revolucionarias (Marotta, 1960). Pero debido a la confrontación ideológica interna, respecto a la actitud ante el gobierno de Justo, se fracturó la CGT en 1935. La ruptura se dio entre sindicalistas, que formaron la CGT-Catamarca, y los socialistas, que manejaron la CGT-Independencia. Luego, el estatuto de 1936 de la GGT-Independencia dio por terminado el antiguo sindicalismo de empresa/oficio para dar lugar a la preeminencia del moderno sindicalismo basado en sindicatos nacionales de industria/actividad.

Desde 1935 la industrialización sustitutiva creará las condiciones para que la base principal del sindicalismo fueran los obreros industriales (Murmis y Portantiero, 1987). Además de crecer cuantitativamente los asalariados urbanos del sector industrial, aparecían los primeros comportamientos sindicales que vinculaban las luchas sociales con objetivos nacionales (Matsushita, 1986). Estas nuevas posturas nacionalistas al interior del movimiento obrero, entre 1935-1939, apostaban por una mayor presencia del Estado en la economía, junto con la protección y el estímulo de actividades productivas que aumentaban los niveles de ocupación y favorecían la autonomía nacional. Lo que explicaba esta opción era la combinación de una serie de factores: 1) la irrupción de migrantes argentinos del interior del país, atraídos a Buenos Aires, fundamentalmente, por la expansión industrial y de servicios urbanos; 2) el aumento proporcional del número de trabajadores hijos de extranjeros, nativos de primera generación; 3) una parte de los viejos obreros inmigrantes que terminaron por asimilar, y enriquecer, la cultura nacional. Estos tres factores se combinaron con otros dos: a) una fuerte presencia de corrientes culturales nacionalistas que impugnaban la dominación británica en la economía nacional; b) la persistente campaña de socialistas y comunistas contra el capital extranjero y por la nacionalización de los servicios públicos (Godio, 2000).

Así, va emergiendo un tipo especial de nacionalismo obrero, que reclamará por la nacionalización de las empresas de servicios públicos y luego por un nuevo orden socioeconómico nacional-industrialista. Sin embargo, para el fin de este período “el movimiento obrero socialista, comunista y sindicalista estuvo entre 1939 y 1943 preocupado centralmente por incorporar al país al bloque mundial antifascista y por ende interesado en forjar alianzas con sectores oligárquicos liberales antifascistas para alinear al país junto a la coalición militar de los países aliados contra Alemania, Italia y

Japón. Pero perdió de vista la necesidad de dar una respuesta a esos heterogéneos intereses sociales nacional-industrialistas. La batalla de la izquierda fue internacionalista, pero sin raíces sólidas en la sociedad nacional. La importancia de esa escisión entre internacionalismo y estrategias políticas nacionales quedó en evidencia cuando, con la formación del peronismo, la mayoría de los trabajadores abandonó su solidaridad sindical y política socialista y se integró en el nuevo proyecto nacionalista-laborista” (Godio, 2000: 21).

3.3. El golpe de Estado de 1943 y el surgimiento del peronismo

En 1943, el gobierno conservador amenazaba con desplomarse y generar un caos político en el país. La legitimidad del Estado estaba fuertemente erosionada debido al conservadorismo del régimen, basado en la exclusión de los trabajadores y de los sectores medios de la vida política. En este contexto, existía una pugna entre dos líneas políticas de las elites dominantes del país. Un grupo de conservadores liberales apostaban por mantener un régimen conservador excluyente, basado en el persistente fraude electoral contra el radicalismo. La otra línea expresaba la propuesta de recomponer la legitimidad del Estado a través de la incorporación política paulatina del radicalismo, pero manteniendo el carácter conservador del Estado. Ambos lineamientos disputaban el apoyo de las fuerzas armadas. Pero las fuerzas armadas se adelantaron con una iniciativa propia.

El golpe de Estado de 1943 fue provocado por la alta oficialidad del ejército, que se negaba a ser usada como paraguas de un régimen conservador en crisis (Potash, 1984). En el ejército era fuerte la tradición prusiana, y el modelo corporativo italiano, a su vez, era visto como una salida a la crisis de los regímenes demoliberales, y también como respuesta a la amenaza del comunismo (Godio, 2000). Así se constituyó, según Potash (1984), debido a la combinación de la influencia alemana e italiana, una corriente nacionalista dentro del ejército: el Grupo de Oficiales Unidos (GOU), en el que el Coronel Perón tenía un papel destacado. El GOU buscaba una “tercera vía” entre el comunismo y el liberalismo, lo cual se expresará en 1945 en un programa nacionalista-laborista (Godio, 2000; López, 1975).

Este nuevo movimiento político, que en 1945 desembocará en elecciones nacionales que llevarán a Perón a la presidencia, desplazó al gobierno conservador y se constituyó en

una salida política triunfante tras el golpe de 1943. Dicho movimiento se construyó desde el Estado, y articulaba a las FFAA, la Iglesia Católica, los sindicatos (cuyos cuadros luego se pasarían masivamente al nuevo movimiento) y sectores políticos nacionalistas de origen socialista y radical. La oposición política implicó a fuerzas que habían sido progresistas hasta 1930, como el Partido Comunista (PC), el Partido Socialista (PS), amplios sectores del radicalismo, pero que no entendieron los cambios sociopolíticos del proceso de industrialización, ni el sentido del neutralismo de las FFAA durante la Segunda Guerra Mundial. Con respecto a lo primero, en los años '30, la burguesía industrial y la clase obrera estaban objetivamente interesadas en la expansión del mercado interno y en la promoción de políticas de industrialización. El GOU, que conducía el gobierno tras el golpe, aspiraba a convertirse en representante de esas tendencias (Potash, 1984). Sus integrantes comprendieron que para recrear exitosamente una hegemonía estatal estable había que dar una respuesta positiva a los reclamos sociales y a la necesidad de industrialización (Godio, 2000). El gobierno militar avanzó en esos años con medidas nacionalistas e industrialistas, como la nacionalización del Banco Central, la estatización de la Corporación de Transportes de Buenos Aires, de los elevadores de granos, de la Compañía Primitiva de Gas, del tramo ferroviario Rosario-Mendoza y de las empresas telefónicas del interior. A la vez se creó el Banco de Crédito Industrial y se elevaron las tarifas aduaneras (Basualdo, 2006).

El neutralismo frente a la Segunda Guerra Mundial era un componente más del intento de reconstruir un sistema hegemónico, y no tenía una sola causa, sino que se combinaban diversos intereses: 1) el neutralismo de un sector de la elite conservadora para mantener su presencia comercial en épocas de guerra, básicamente con Gran Bretaña, garantizándose que Alemania no ataque sus embarcaciones; 2) el neutralismo de grupos de la oficialidad del ejército que promovían la autarquía logística militar; 3) las posiciones neutralistas de tendencia nacional y popular. Por tanto, reducir el neutralismo a un apoyo nazi constituía un reduccionismo, sólo entendible si se buscaba incorporar a la Argentina a la coalición aliada, a costa de separarse de la tradición de la política exterior neutralista, presente desde la Primera Guerra Mundial (Godio, 2000).

Con respecto a la situación del movimiento obrero en esta coyuntura, hacia 1943 existían cuatro centrales sindicales: la Federación Obrera Regional Argentina (FORA), la Unión Sindical Argentina (USA), la CGT N° 1 (de postura más sindicalista, basada en

separar a la acción sindical de la acción política), y la CGT N° 2 (de posturas más socialistas y comunistas). El movimiento obrero estaba dividido políticamente, y poco podía incidir en forjar una participación unitaria y masiva de los trabajadores en los meses que precedieron a la Revolución militar de 1943. Los militares del GOU querían una CGT unificada, apolítica, que sirviera de base social al nuevo régimen. Por eso tenían más afinidad con la CGT N° 1, con la que prefirieron negociar, a expensas de la CGT N° 2, a la que disolvieron y persiguieron a algunos de sus dirigentes.

Los cambios económicos estructurales, basados en el crecimiento de la industrial local vinculada al mercado interno, crearon las condiciones para que la CGT pudiera conducir sindicalmente a la clase trabajadora, a la vez que el gobierno llevó adelante una política que la integraría estratégicamente en su proyecto. Algunas cifras dan cuenta de la magnitud del cambio económico de estos años. Entre 1930-1935, y 1945-1949 la producción industrial se duplicó, las importaciones se redujeron al 6% del PIB entre 1940-1944, cuando entre 1925-1930 llegaban al 25%. Durante la Segunda Guerra Mundial aumentó el crecimiento industrial, encabezado por las exportaciones que penetraron en mercados extranjeros. Hacia 1943 las exportaciones manufacturadas no tradicionales alcanzaron casi el 20% del total de exportaciones del país (Llach, 1984). El número de establecimientos industriales aumentó de cerca de 39.000 en 1935 a 84.440 en 1946, y el número de trabajadores en ese sector creció de 436.000 a 1.056.000 en 1946. A su vez, se modificó la composición interna de la fuerza laboral: sus nuevos integrantes provenían de las provincias del interior de país, reemplazando a la inmigración extranjera, cuyo peso disminuyó desde 1930. En 1947, cerca de 1.400.000 migrantes del interior habían llegado a Buenos Aires, atraídos por rápido crecimiento industrial (Rotondaro, 1972).

Respecto de la adhesión inicial al peronismo por parte de la clase trabajadora, la interpretación de Germani (1973) fue dominante por mucho tiempo en la historiografía argentina: la adhesión popular al peronismo se explicaba a partir del peso de los obreros migrantes del interior del país, sin experiencia política y que, incapaces de afirmar en su nuevo ámbito urbano una identidad social y política propia, e insensibles a la ideología tradicional de la clase obrera, se encontraban “disponibles” para ser utilizados por sectores disidentes de la elite. Esos proletarios políticamente *inmaduros* habrían sido quienes dieron el apoyo a Perón entre 1943-1946. Sin embargo, otras interpretaciones

revisionistas (Murmis y Portantiero, 1987) mostraron que el apoyo de la clase trabajadora a Perón fue un lógico compromiso de los obreros con un proyecto reformista dirigido por el Estado que les prometía ventajas materiales concretas. Esta línea de investigación no presenta la imagen de la clase obrera que apoyó a Perón como una masa pasiva manipulada, sino la de actores sociales dotados de conciencia de clase, que procuraban encontrar un camino realista para la satisfacción de sus necesidades materiales. O sea, el apoyo, la adhesión política, se explica por un racionalismo social y económico básico (Roxborough, 1984) que encontró en el peronismo el resultado positivo de sus luchas históricas. Sin embargo, resultan integrables las dos perspectivas, en la medida en que se puede afirmar que la conformación de la clase obrera, mayoritariamente peronista, es el resultado de ambos procesos, cada uno afectando a diferentes grupos de trabajadores, pero todos subsumidos luego por el laborismo estimulado desde el Estado.

Pero sin embargo, “el cambio en el comportamiento político de la mayoría de los trabajadores entre 1943-1945 no puede ser reducido a la política laborista de Perón, aunque constituya su soporte. Hay un *plus* muy importante, y consiste en que la clase obrera intuyó mayoritariamente que el nuevo fenómeno sociopolítico en gestación implicaba, por un lado, un proyecto económico industrializante con perspectivas de mejoras salariales y mayor demanda de empleo y, por otro, que este proyecto socio-económico sólo podía ser llevado a la práctica a través de la confrontación política con el conservadurismo tradicional, y que esta confrontación en ciernes incluía al conjunto de los trabajadores como actor político central. Por tanto, el *plus* implicó que la mayoritaria clase obrera descubrió que Perón había llegado a ser líder gracias al soporte de los trabajadores, y que tal simbiosis *Perón-clase trabajadora* expresaba la conversión de la clase obrera en clase nacional, en tanto principal soporte de un proyecto político nacional-industrialista” (Godio, 2000: 885).

La distancia del movimiento obrero con los partidos de izquierda se profundizó durante el gobierno peronista. El PC, y también el PS, planteaban que el conflicto central del momento era entre democracia y fascismo, y sus dirigentes llamaban a los trabajadores a oponerse al gobierno peronista por considerarlo fascista. El PC no pudo distinguir entre fascismo y nacionalismo-populista, que incluía el neutralismo como política estratégica. Y, políticamente, priorizó la alianza con las fuerzas conservadoras y con la

derecha del Partido Radical, en detrimento de la lucha sindical. En consecuencia, su estrategia produjo una ruptura cultural con la clase obrera industrial y rural, y su base social se desplazará hacia la pequeña burguesía democrática y cierta intelectualidad progresista, alejándose definitivamente de la posibilidad de constituirse en un partido de los trabajadores.

Sobre esta dinámica de distanciamiento entre la izquierda y el peronismo se constituyó el Partido Laborista, pensado por la dirigencia sindical como un instrumento por medio del cual los trabajadores se pudieran instalar en la sociedad política para participar en la lucha contra el bloque conservador-empresario opositor (Pont, 1984). Su creación fue apoyada por sindicatos de la CGT N° 1 y N° 2, la USA, y sindicatos paralelos constituidos desde la Secretaría de Trabajo y Previsión que manejaba Perón. También en 1945 se unificó la CGT sobre la base de los mismos protagonistas. Pero el objetivo de construir un partido de los trabajadores hegemónico chocaría pronto con las aspiraciones de Perón, que no quería aceptar ese rol hegemónico del partido y los sindicatos. Perón pretendía acotar el poder adquirido por las organizaciones sindicales, y encauzarlas dentro de un movimiento policlasista y bajo su liderazgo personal. Para los líderes sindicales se trataba de formar un agrupamiento político estable, con base en los trabajadores, capaz de jugar un rol hegemónico en un frente político liderado por Perón. Por el contrario, para Perón el Partido Laborista constituía una formación política coyuntural, necesaria para canalizar el apoyo obrero en las elecciones, pero innecesaria luego de vencer electoralmente, porque su objetivo era incorporarla en un nuevo partido policlasista (Horowicz, 2005). En 1946 Perón decidió crear un partido “movimientista” y su coalición logró imponerse a los sectores sindicales más autónomos (aunque afines a Perón también). De esta forma fundó el Partido Peronista, que décadas después será el Partido Justicialista. En este movimiento político policlasista confluyeron el sindicalismo “laborista”, sectores del radicalismo, el catolicismo integrista y el nacionalismo militar.

En relación con los resultados de su política industrialista, entre 1946-1952 creció constantemente el PIB, se desarrolló el capitalismo de Estado, aumentaron los ingresos de los trabajadores y se consolidó una legislación laboral progresiva, basada en establecimiento de aguinaldos, salarios completos durante períodos de enfermedad, indemnizaciones por despidos, pensiones, etc. (Basualdo, 2006).

3.4. Cambios estructurales en la posición del movimiento obrero durante el peronismo

La década 1946-1955 tuvo un efecto muy profundo sobre la posición de la clase obrera en la sociedad argentina. Los trabajadores se beneficiaron del crecimiento industrial: entre 1946 y 1949 los salarios reales de los trabajadores industriales aumentaron un 53%, y la parte de los salarios dentro del PIB subió, en el mismo período, del 40 al 49%. El pico máximo de la participación de los trabajadores en el PIB llegó al 61% en 1952 (Basualdo, 2006). A partir de 1948 los trabajadores de los sectores industriales desplazaron a los del sector terciario como grupo predominante, y eso se tradujo en el peso relativo de los sindicatos respectivos. En 1948 la tasa de sindicalización general había ascendido al 30% de la población asalariada, y en 1954 se acercaba al 43%, y en la mayoría de las industrias manufactureras la tasa oscilaba entre el 50% y el 70% (Basualdo, 2006).

Se pueden señalar tres causas principales de la masiva sindicalización de la clase obrera a partir de 1946: 1) el Estado creó un marco institucional hasta entonces inexistente en las relaciones laborales; 2) el dinamismo de los sindicatos entre 1946 y 1948, que disfrutaron de mayor autonomía respecto al Estado; 3) la capacidad organizativa de los líderes sindicales (ex dirigentes socialistas y sindicalistas), y el alto grado de movilización obrera. Esta extensión de la agremiación fue acompañada por la implantación de un sistema global de negociaciones colectivas (López, 1975).

Con respecto a la forma que adoptó la organización sindical, terminó por consolidarse una estructura nacional centralizada. En 1947 se llevó a cabo un Congreso Extraordinario de la CGT a partir del cual se inició un constante proceso de formación de federaciones y uniones sindicales, y su posterior afiliación a la Central Nacional. Dicho proceso de centralización sindical tenía un claro contenido político, porque desde la CGT se comenzaba a intervenir en los sindicatos opositores con el objetivo de garantizar la adhesión política de los trabajadores al gobierno peronista. Pero también el fortalecimiento de las organizaciones obreras estuvo asociado a un proceso de continuas conquistas en materia de Legislación del Trabajo (Matsushita, 1986).

Un nuevo paso se dio en el Congreso Extraordinario de la CGT de 1950, en el que la central obrera dejaba de lado la tradicional autonomía sindical frente a los partidos políticos, e identificaba los fines de la CGT con la *Doctrina Peronista* (Godio, 2000). Con la reforma de sus estatutos se reforzaba el control del sindicalismo peronista, y la CGT se convertía explícitamente en una rama del partido peronista. La vieja postura sindicalista de autonomía partidaria se irá transformando a partir de aquí hacia posiciones favorables al diálogo y concertación con gobiernos promotores de reformas sociales.

La constitución de sindicatos nacionales por rama de actividad, a través de uniones y federaciones, permitió estructurar el control vertical de los mismos desde las Secretarías y Comisiones Directivas de los gremios. Este proceso de verticalización fue más fuerte en los sindicatos de primer grado o uniones, que se estructuraban sobre la base de seccionales subordinadas al centro sindical nacional por mecanismos estatutarios de intervención y control financiero. Con el derecho de intervención sobre las seccionales, las direcciones sindicales nacionales buscaban que no se constituyeran centros de decisión y promoción de cuadros sindicales que estuvieran fuera de su control.

Además de los sindicatos nacionales por rama de actividad, el otro componente central de la nueva estructura sindical fueron las *comisiones internas* del sindicato. Constituye un tipo de implantación sindical en la empresa, que fue favorecido por la protección estatal a los sindicatos, aunque nunca formalizado por ley. La otra institución de base que se consolidó fueron los *cuerpos de delegados*, que no están necesariamente articulados de forma orgánica a la dirección sindical central (Gilly, 1990). Las comisiones internas son experiencias organizativas que se forman sobre la base de delegados obreros elegidos por cada sección o departamento de la planta. Debajo de la comisión interna, en las fábricas, “el conjunto de delegados de sección funcionó como cuerpo de delegados, especie de *parlamento* obrero interno, donde, por regla general, estaban representadas todas las corrientes políticas cuya autoridad entre los obreros de la fábrica les permitía contar con delegados: naturalmente, la corriente peronista era tan ampliamente mayoritaria entre los delegados como entre la clase” (Gilly, 1990: 150-151).

Estas organizaciones de base, especialmente las comisiones internas, tienen definidas sus funciones según los estatutos de cada sindicato. En general, discuten con la dirección de la empresa los reclamos de los obreros, garantizan el cumplimiento de los contratos colectivos y normas laborales vigentes en seguridad social, frenan el autoritarismo de los supervisores, y también pueden acordar con la dirección para garantizar el cumplimiento de los objetivos pactados con la empresa (Gilly, 1990; Werner y Aguirre, 2007). Al respecto, el dirigente trotskista Nahuel Moreno la definió como “una democracia de los nervios y los músculos”⁸, expresando el límite que los trabajadores imponían a la autocracia capitalista de la fábrica. Además, la incorporación de decenas de miles de trabajadores a la militancia sindical en estos órganos proporcionó una incomparable escuela de experiencias de lucha y organización (Werner y Aguirre, 2007).

Para Doyon (1988: 192-194), la implantación de las comisiones internas fue resultado de la presión de los trabajadores, pero “no se vio beneficiada por un respaldo legal proveniente del régimen de asociaciones profesionales”. La patronal se oponía al establecimiento de estas comisiones “porque sabían muy bien que significaba el fin del control unilateral que ejercían sobre la vida laboral en la empresa”. Estos cuerpos “nunca recibieron un reconocimiento legal completo mientras Perón estuvo en el poder, y la definición de sus funciones no fue incluida en la ley de Convenios Colectivos de 1953 que sancionaba las prácticas desarrolladas a partir de 1945 en el ámbito de la negociación colectiva”. Estas dos instituciones (comisiones internas y cuerpos de delegados) han sido claves para que los sindicatos pudieran resistir la represión estatal-empresarial en los últimos 50 años.

También los sindicatos nacionales avanzaron sobre el control vertical de las federaciones, que dominaban a su vez a las seccionales. El verticalismo se imponía por medio de la homogeneidad ideológica de los núcleos de dirección desde el nivel local al nacional, y mediante el control del Partido Peronista y de las Delegaciones Regionales del Ministerio de Trabajo. De esta forma terminó por consolidarse un fuerte control por parte de la CGT, fortaleciéndose un sistema de transferencia de derechos de la base sindical a la cúpula. Como resultado de esta centralización, se consolidó una clase de

⁸ Citado por Werner y Aguirre (2007)

líderes sindicales profesionales, diferenciados de las masas de trabajadores (Torre, 1998). Así, se afianzó una burocracia sindical, con la tarea de gestionar las modernas organizaciones obreras. El poder de la burocracia se concentraba en el Secretariado y en las Comisiones Directivas de los sindicatos nacionales. De esta manera, los rasgos centrales del modelo sindical establecido por el peronismo fueron los siguientes:

1. Sindicalización basada en el sector de actividad (rama económica). No se consideró como unidad de encuadramiento sindical ni el oficio ni el establecimiento productivo.
2. En cada sector de actividad sólo un sindicato contaba con reconocimiento oficial, a través del Ministerio de Trabajo, el cual lo facultaba para negociar con los empleadores de esa actividad. Los patrones se hallaban obligados por ley a negociar con los sindicatos reconocidos oficialmente. Las disposiciones establecidas en esa negociación se aplicaban a todos los trabajadores de ese sector de actividad sobre la que tenía jurisdicción el sindicato. El resultado de la negociación se aplicaba tanto a los trabajadores afiliados como a los que no lo estaban.
3. Estructura sindical centralizada, que abarcaba a las ramas locales y ascendía, por medio de federaciones nacionales, hasta una única central: la Confederación General del Trabajo.
4. El Estado tenía derecho a supervisar vastas áreas de la actividad sindical. Los sindicatos burocratizados se constituyeron, así, en organizaciones que cumplían diferentes funciones: participaban en las negociaciones de las convenciones colectivas, en la implementación de las leyes laborales sancionadas por el gobierno, intervenían en los mecanismos creados para mediar en los conflictos entre capital y trabajo, como las Comisiones Paritarias y los Tribunales de Trabajo, y desarrollaron importantes funciones en el campo de la seguridad social, como la provisión de alimentos, salud y la prestación de servicios turísticos para sus afiliados.

3.5. La ideología peronista: la clase trabajadora como fuerza política

El mayor peso social alcanzado por la clase trabajadora y sus organizaciones en la sociedad argentina durante el gobierno peronista se tradujo en un mayor poder de los trabajadores dentro de la empresa. Esta transferencia de poder “proporcionó la lente a

través de la cual se filtró gran parte de la retórica de la ideología peronista”, basada en consignas tales como “la dignidad del trabajo”, la “humanización del capital”, la “responsabilidad social del empleador” (James, 1988: 84). Ese poder en las fábricas que se expresaba, además de la presencia institucionalizada de delegados de fábrica, en salarios altos, junto con aumentos por antigüedad, asignaciones familiares, etc., era considerado como una conquista decisiva, *la letra impresa en la realidad cotidiana de la retórica peronista*. Retórica que se fue elaborando entre 1947 y 1950 e integró los aspectos progresivos de diferentes ideologías políticas, planteando la necesidad de aplicarlas por medio de una convergencia política interclasista. La matriz ideológica que, a su vez, legitimaba las reformas sociales progresistas, junto al rechazo del postulado de la lucha de clases, era la Doctrina Social de la Iglesia (Mallimaci, 1988; Romero, 1978), y por esa lente se traducían el conflicto entre los *intereses de la oligarquía* y los *intereses del pueblo* (Godio, 2000).

En este marco, uno de los postulados básicos de la ideología peronista era la aceptación de la legitimidad de las relaciones de producción capitalistas. La colaboración de clases formaba parte de la cultura de la clase obrera en aquél período. No obstante, su traducción a la realidad de las relaciones industriales en el lugar de trabajo muchas veces supuso contenidos concretos diferentes. Si bien la retórica peronista no ponía explícitamente en cuestión la autoridad capitalista, en pos de llevar a cabo la producción en condiciones dignas y de colaboración con el capital, los trabajadores peronistas consideraban que ellos debían definir el grado de esfuerzo y las prácticas aceptables en el sitio de trabajo (James, 1988). De hecho, esto ponía en cuestión la autoridad de los empleadores dentro de sus fábricas.

Otro concepto central era el de “justicia social”, con el que se diferenciaba del liberalismo conservador y también del nacionalismo de derecha antiobrero (Buchrucker, 1987). La noción de *justicia social* no se reducía a mejorar la distribución del ingreso, sino que implicaba también democratizar el capital, abarcando el desarrollo cooperativo y el accionariado obrero. De todas formas, la cuestión central, a mi entender y en línea con Godio (2000), consiste en que las propuestas corporatistas y socialistas estaban subsumidas en un proyecto industrialista de refundación de la legitimidad estatal frente a la crisis histórica del conservadorismo. Dentro de este proyecto de reconstrucción hegemónica, el discurso peronista jugó el rol central de “constituir” a la clase

trabajadora como sujeto social (Laclau, 2005). Sin embargo, a su vez, dicho discurso definió a la clase obrera como preexistente al propio peronismo. Perón se definió en la campaña de 1945-46 como su “vocero”, y alentó a los trabajadores para que se unieran y organizaran. De esta manera, estarían en condiciones de luchar por la “justicia social” y resolver los problemas de exclusión política que sufrían los trabajadores (Sigal y Verón, 1988; De Ipola, 1987).

Con respecto a los contenidos *nacionalistas* de la ideología peronista, en los discursos de Perón, especialmente aquellos dirigidos a la clase obrera, hay pocos elementos místicos e irracionales propios de la ideología nacionalista (Buchrucker, 1987). Sus discursos no se interesaban por las virtudes intrínsecas de la “argentinidad” ni por los antecedentes históricos de la cultura criolla, que pudieran expresar cierta evocación nostálgica de alguna esencia nacional ya desaparecida. Por el contrario, el nacionalismo de la clase trabajadora era invocado principalmente en función de problemas económicos concretos (Godio, 2000). La ideología peronista subrayaba que los intereses de la nación y su desarrollo económico debían identificarse con los de los trabajadores y sus sindicatos, junto con los empresarios nacionales, porque los trabajadores compartían con el capital nacional, *no explotador*, un interés común en defensa del desarrollo del país, contra los abusos del capital internacional y la oligarquía local, debido a que los intereses de éstos impedían el desarrollo independiente de Argentina. En este sentido, el nacionalismo económico y el antiimperialismo confluían en la afirmación del interés común del empleador y el trabajador para proteger la industria nacional.

Esta dimensión es fundamental para entender la constitución de la clase obrera como clase nacional (Horowicz, 2005). La atracción que ejerció el peronismo sobre los trabajadores no implicó, por tanto, simplemente una dimensión instrumental, sino una dimensión específicamente política que asociaba a la clase obrera con una visión propia de la ciudadanía y con el papel central de la clase obrera en la sociedad (Laclau, 2005). En este sentido, y resulta clave, el apoyo de los trabajadores a Perón no se fundó exclusivamente en la experiencia de clase en la fábrica, sino que implicó una adhesión de índole política generada por una forma particular de movilización y discurso político. Como señalaron Sigal y Torres (1969), ha sido la plaza pública, antes que la fábrica, el principal punto de constitución de la clase trabajadora como fuerza política.

La atracción política del peronismo era esencialmente plebeya (James, 1988) porque no reconocía la necesidad de una elite política iluminada para la gestión del Estado. La conciencia, los hábitos, los estilos de vida y los valores de la clase trabajadora eran válidos y suficientes para construir una sociedad justa, en la medida en que se mantuviera fuerte el movimiento sindical y apoyara a Perón (James, 1988). A su vez, esta apuesta por una nueva hegemonía, que fortalecía los derechos políticos y económicos de la clase trabajadora, al mismo tiempo que las relaciones de producción capitalistas, tuvo un contenido herético, ya que: “El peronismo se definió a sí mismo en un sentido importante, y también fue definido así por el electorado obrero, como un movimiento de oposición política y social, como una negación del poder, los símbolos y los valores de la elite dominante. En un sentido fundamental, siguió siendo una voz potencialmente herética, que daba expresión a las esperanzas de los oprimidos tanto dentro como fuera de la fábrica, como reclamación de dignidad social y de igualdad” (James, 58). Sin embargo, esta cultura de oposición y rechazo era nociva para el aparato político del peronismo, porque indicaba su incapacidad para ofrecerse como opción nacional hegemónica viable para un país capitalista como Argentina. Pero, desde el punto de vista del peronismo como movimiento social, este elemento de oposición representó una ventaja, porque le otorgó una base dinámica que sobreviviría largo tiempo después: “En este substrato se nutrió la actitud de los militantes de base que ofrecieron resistencia a los regímenes posteriores a 1955 y tuvo fundamento la reafirmación del peronismo como fuerza dominante en el movimiento obrero argentino” (James, 59).

3.6. La Revolución Libertadora y la resistencia peronista

La “Revolución Libertadora”, nombre que se le dio al proceso político dictatorial iniciado tras la destitución de Perón en 1955, bajo la presidencia de Aramburu, lanzó una fuerte represión contra el movimiento obrero peronista. La CGT fue intervenida, se sancionó la caducidad de los mandatos sindicales, se constituyó una comisión investigadora para indagar sobre el manejo de fondos gremiales, se encarceló a centenares de sindicalistas, y las fuerzas de seguridad reprimieron cualquier foco huelguístico. Además, los cuadros dirigentes de la CGT fueron inhabilitados para participar en las discusiones de las convenciones colectivas, los delegados y comisiones internas fueron duramente reprimidos y excluidos, como condición para avanzar en planes de racionalización con el objetivo de aumentar la productividad de la industria.

Se modificó la ley de asociaciones profesionales prohibiendo la participación política de las entidades gremiales, previendo la formación de varias centrales obreras y el establecimiento de distintos sindicatos por rama, reemplazando al sindicato único, con el objetivo de debilitar y atomizar al movimiento obrero (Godio, 2000).

Pero frente a la represión, el sindicalismo se recuperará rápidamente a través de la combinación de dos factores: 1) la reorganización en la base (tejido de militancia en la empresa); 2) la reorganización de núcleos dirigentes “duros”. La rápida recuperación del sindicalismo peronista fue posible porque, si bien la Libertadora disolvió la CGT, intervino sindicatos, encarceló dirigentes, no pudo desalojarlos de las empresas: las antiguas comisiones internas y cuerpos de delegados continuaron funcionando clandestinamente. En base a estas instituciones sindicales se reorganizó la clase obrera e impulsó, desde fines de 1955, huelgas, sabotajes, formando los primeros “comandos obreros” que serán la base de la Resistencia Peronista (Gilly, 1990).

La formación de una resistencia desde las bases implicaba la constitución de mecanismos fluidos de comunicación entre bases y direcciones, lo cual fortalecía el rol de las comisiones internas y de los cuerpos de delegados en las empresas. Así se fue creando un nuevo estilo de acción socio-política del sindicalismo, y dentro de este nuevo estilo se formaron las 62 Organizaciones como espacio de acción política del movimiento obrero. En un primer momento, nuclearon al activismo y las comisiones internas combativas (Werner y Aguirre, 2007), aunque más tarde constituiría el núcleo duro del sindicalismo burocrático peronista. En la práctica, entre 1957 y 1958 jugó el rol del partido peronista, lo cual estimulaba al sindicalismo a “salir de la fábrica”, y proponer un programa económico y social para el conjunto de la sociedad. Tal programa se basó en el control estatal de comercio exterior, la nacionalización de empresas extranjeras monopólicas vinculadas a la exportación-importación, la planificación de la comercialización, la nacionalización de las fuentes de energía, la nacionalización de los frigoríficos extranjeros, la estatización del crédito, la reforma agraria, la extensión del cooperativismo agrario y el control obrero de la producción y distribución de la riqueza nacional (Godio, 2000). De esta manera, el peronismo, para resistir políticamente en las nuevas condiciones de proscripción y represión, daba un giro a la izquierda.

James (1988: 113) relata de la siguiente manera el folclore peronista de estas luchas: “la resistencia en las fábricas estuvo ligada a la resistencia en otros terrenos. Esto involucró una heterogénea mezcla de actividades de distintos tipos. En la conciencia popular peronista, la Resistencia incluyó un variado conjunto de respuestas que iban de la protesta individual en el plano público hasta el sabotaje individualmente efectuado y la actividad clandestina, sin excluir la tentativa de sublevación militar. Todas estas respuestas tendieron a mezclarse en una serie muy confusa de imágenes que tiempo después serían encapsuladas por una nueva generación de peronistas en frases tales como ‘guerrilla popular’ o ‘resistencia popular nacional’ y que connotaban toda una mitología de heroísmo, abnegación, sufrimiento, camaradería compartida y lealtad a un ideal, mitos que habían de constituir un elemento decisivo en la evolución del peronismo en los años venideros”.

El propio Perón, desde el exilio, elaboró una estrategia de lucha que llamó “resistencia civil”, basada en la idea de una “guerra de guerrillas”. Sin embargo, con posterioridad, las negociaciones de Perón con Frondizi, quien sería presidente en 1958 en un régimen político de proscripción del peronismo, expresaron la aceptación de la vía legal y el fracaso de la opción revolucionaria e insurreccional. Quedaba así abierta la tensión en relación con los contenidos de la resistencia, entre los comandos y grupos clandestinos, conformados al calor del proyecto de la “resistencia civil”, por un lado, y los trabajadores y dirigente sindicales, por otro lado. La intransigencia absoluta y la vaga idea de una rebelión armada tenían poco que ofrecer a los militantes sindicales. En cambio, del voto por Frondizi, candidato “no continuista”⁹, podían derivarse ventajas concretas, como la reconstitución de la CGT.

Así, una vez que Frondizi llegó a la presidencia, como parte de su acuerdo con el peronismo (Belenky, 1984), sancionó la Ley de Asociaciones Profesionales de Trabajadores, retornando a las prácticas sindicales de la etapa peronista: central única de trabajadores, no prohibición de la toma de posiciones políticas por parte de los sindicatos, y el reconocimiento legal del sindicato más numeroso por rama de actividad. Las 62 Organizaciones consolidaron sus posiciones dentro de los sindicatos, mientras

⁹ Frondizi prometía realizar elecciones en todos los gremios donde no se hubieran efectuado, restablecer la CGT y reconstituir un fuerte sistema de negociaciones colectivas similar al que funcionaba durante el gobierno peronista.

que la corriente sindical antiperonista, alentada por la dictadura tras el golpe contra Perón, perdió peso y gravitación. Sin embargo, la política económica del gobierno de Frondizi condujo al deterioro de la posición de los trabajadores en la distribución del ingreso. Por eso, entre 1959 y 1960 aumentaron las huelgas, que fueron derrotadas con el apoyo brindado al gobierno de parte de los grandes empresarios y las jerarquías militares. Una de las consecuencias fue la nueva intervención de los principales sindicatos y la puesta en prisión de un importante número de militantes gremiales. De esta forma se cerraba un ciclo de movilizaciones iniciado en 1956, produciendo un reflujó y virtual parálisis de la participación obrera y el activismo sindical. Se abría, como consecuencia, un escenario de desocupación, depresión salarial y represión política (James, 1988).

Pero el sindicalismo recuperó con el tiempo su fortaleza. En 1961 el gobierno, para recomponer parte de su poder político perdido, entregó la central sindical a sus dirigentes. Así se intentaba finalizar la etapa abierta en 1955 con la intervención decretada por el gobierno militar tras el golpe de Estado. Sin embargo, en 1962, el nuevo golpe de Estado contra Frondizi impuso un gobierno civil, pero tutelado por la fracción más antiperonista de los militares, que recreó la política represiva de la Revolución Libertadora y procuró obturar la re-institucionalización de la clase obrera. Junto a estos intentos, el gobierno implementó un plan económico de ajuste, que afectaba notablemente el poder de compra del salario y la pérdida de puestos de trabajo. La respuesta sindical fue la realización de dos huelgas generales, en mayo y agosto, que duró dos días y paralizó al país. También se ocuparon fábricas en un movimiento que amenazaba desbordar el orden social (Torre, 1988). Además, el poder de presión política del sindicalismo se expresó en la articulación de una alianza, alrededor de reclamos comunes, con el empresariado mediano. Fue la primera alianza entre las organizaciones corporativas de trabajadores y empresarios: la Confederación General del Trabajo y la Confederación General Económica, con apoyo de varios partidos políticos. Dicha alianza se repetiría en el futuro y sentaba las bases de una dinámica política que O'Donnell (1997) interpretó como un conflicto irresuelto de alianzas *ofensivas* (grupos económicos concentrados y sectores políticos, civiles y militares, conservadores) y *defensivas* (empresarios nacionales, el movimiento obrero y partidos populares).

3.7. Burocratización del movimiento obrero peronista

La dura represión del gobierno cívico-militar antiperonista abrió un período de derrota y desmoralización de la clase obrera, es decir, de abandono de la militancia y la participación por parte de miles de activistas, que habían sido el motor de la resistencia desde 1955 y del renacimiento del sindicalismo peronista, aunque el fatalismo también se apoderó de la masa general de trabajadores (James, 1988). Dicha resignación y pasividad formó el telón de fondo de un proceso de burocratización, que se manifestó en un cambio de la relación entre líderes y bases, como también en una creciente corrupción de los dirigentes. Tal estructura burocrática se apoyaba en la institucionalidad creada por la Ley de Asociaciones Profesionales, aprobada por el gobierno de Frondizi, que restablecía el sistema creado por Perón. Dichas estructuras sindicales estaban altamente centralizadas y concentraban el poder en una dirección central elegida en el plano nacional. El control de estos sindicatos nacionales sobre sus ramas y seccionales era total. En este contexto, las comisiones internas que dirigían las seccionales actuaban como representantes directos de la dirección central.

Esta estructura impactaba sobre el poder de los dirigentes, no sólo por la posibilidad de disciplinamiento interno que les aseguraba, sino también porque les garantizaba un gran poder financiero a los dirigentes. Las fuentes de recursos de los sindicatos eran, por un lado, la cuota sindical de cada afiliado al gremio y, por otro lado, la cuota asistencial, con la que se financiaban los servicios de las obras sociales. Tales cuotas eran retenidas por los empleadores de todo el país y depositadas directamente en las respectivas cuentas bancarias de los sindicatos centrales, ubicados en Buenos Aires. A esto debía sumársele los aportes empresariales a las obras sociales de los gremios. Otro elemento que consolidaba el poder de la dirigencia central también provenía de la propia ley de Asociaciones Profesionales: la cúpula tenía el poder de controlar las elecciones en los sindicatos, lo que le permitía controlar a la oposición interna. La lista ganadora se adjudicaba todos los cargos directivos, y por tanto asumía el control completo del gremio. Por tanto, una vez elegido un grupo en la jefatura resultaba difícil desplazarlo porque tenía en sus manos la organización de las elecciones siguientes (Torre, 1974).

No obstante, el poder que tenía el sindicato era ambiguo porque dependía del reconocimiento del Estado, que era quien le otorgaba personalidad legal para negociar colectivamente. Sin personalidad, el sindicato perdía su razón de ser. Esta dependencia

explica la “politización” de las actividades sindicales en Argentina; o sea, el dirigente sindical no podía desentenderse de la índole del gobierno nacional, porque el futuro institucional de su organización estaba ligado a sus relaciones con el gobierno de turno. Este es, básicamente, el poderoso factor de “integración” y de realismo pragmático que caracterizó a la cultura sindical de la época (James, 1988). Dicho sistema tendía a promover la pasividad de las bases obreras, más allá del carácter antidemocrático o corporativista de sus dirigentes, porque se basaba en un sistema centralizado de negociaciones colectivas, en el que no participaban los trabajadores de base, sino que las negociaciones se llevaban a cabo en el plano nacional.

Aquí se debe mencionar brevemente un asunto clave, que permite comprender mejor el proceso analizado. A partir de la aplicación de un modelo desarrollista, iniciado en 1959 por el gobierno de Frondizi, el crecimiento económico del país comenzó a sustentarse en la acumulación de capital en los sectores industriales productores de bienes de consumo duradero y en la expansión de las infraestructuras. Entre 1960 y 1974 se desarrolló una larga fase de expansión económica (Ferrer, 2004), aunque dicha expansión dependió de procesos de acumulación de capital en estos sectores, generando un desarrollo industrial desigual, a la vez que los salarios dependieron cada vez más de la productividad sectorial. Por tanto, el poder sindical se desplazaba de la CGT a los sindicatos más fuertes, correspondientes con estos sectores dinámicos, y que por tanto eran capaces de imponer reivindicaciones laborales diferenciadas. La CGT, en este proceso, mantenía la función de promotora de un piso básico para las condiciones salariales y sociales, pero desde la década del sesenta su principal función era más “política”: como paraguas protector de la acción sectorial de las organizaciones sindicales. La *función política* del sindicalismo, en última instancia, derivada de la proscripción del peronismo en nombre del “liberalismo”, junto con su *función económica* propia, en un contexto de legitimidad política limitada y frágil, explican la propensión de los dirigentes gremiales a los pactos corporativos y su anti-liberalismo, mucho más como una respuesta a la propia dinámica política argentina que a supuestas ideas semi-fascistas (Godio, 2000).

La autoridad política de los dirigentes gremiales peronistas derivaba de poder manejar el movimiento peronista en Argentina, negociando en nombre de Perón (exiliado en el extranjero), y a la vez tener en sus sindicatos una base de poder relativamente libre del

control directo del propio Perón. La posibilidad de movilizar a la clase trabajadora en nombre de Perón era un arma importante para presionar a un gobierno con vistas a obtener ventajas económicas concretas. Por tanto, el sindicalismo peronista burocratizado se percibía a sí mismo como la fuerza sociopolítica que había hecho posible un cambio en la correlación de fuerzas en la sociedad política a favor del peronismo, y que el propio Perón debería aceptarlo como un dato fundamental en la elaboración de su táctica para recuperar el poder político. En el interior de las 62 Organizaciones se empezaba a pensar que ésta era no sólo la “columna vertebral” sino el poder decisorio dentro del peronismo, aún a pesar del propio Perón. Así nace el *vandorismo*, fenómeno llamado así porque Augusto Vandor, líder del sindicato metalúrgico, que a la vez controlaba las 62 Organizaciones, era la cabeza visible de esta tendencia.

En definitiva, la dinámica que recorrió al movimiento peronista en esos años se basaba en la siguiente tensión. Por un lado, la cúpula gremial peronista tenía la intención de institucionalizar su dominio del movimiento en alguna expresión política aceptable para el resto de las fuerzas políticas. Por otro lado, la actitud de Perón era la de contrarrestar ese desafío a su propia posición como autoridad última del movimiento, por medio de distintas tácticas. El vandorismo acentuará la tradición peronista de subsumir al sindicalismo en el partido peronista, con la diferencia de que según los cánones vandoristas el partido peronista se subsumiría, a su vez, en el acuerdo entre las 62 Organizaciones y núcleos partidistas “neoperonistas”, y no en un movimiento liderado por el propio Perón. Esto era inaceptable para Perón, para quien el movimiento político debía ser dirigido por el líder. Permanentemente, cuando el movimiento, liderado en Argentina por el sindicalismo, estaba cerca de alcanzar alguna expresión formal, Perón deliberadamente actuaba en contra y frustraba los intentos utilizando a diferentes grupos leales a él. Por tanto, en estas circunstancias, Perón concebía al movimiento peronista, hegemonizado por el movimiento obrero, como un estado semi formal, con capacidad para desafiar la estabilidad política en el país, de impedir cualquier institucionalización que excluyera al peronismo, pero nunca para alcanzar una estructura permanente, salvo alguna organización concreta para alguna necesidad táctica (López, 1975; James, 1988).

El enfrentamiento decisivo entre ambas posturas se produjo en las elecciones mendocinas a diputados en 1966. Allí se enfrentaban la lista vandorista y la leal a Perón,

y ganó, indiscutiblemente, el candidato de Perón. Por tanto, quedó claro que cualquier proyecto de construir un partido político de base sindical, con independencia respecto de Perón (aunque usaran su nombre simbólicamente) resultaba inviable porque la mayoría de los trabajadores seguían siendo leales a él y, montado sobre esta lealtad, Perón se valía de diferentes tácticas para desbaratar cualquier intento autonomista del movimiento sindical.

3.8. *El foquismo, discursos de clase y movilización de bases*

En 1966 otro golpe de Estado, encabezado por el General Onganía, impuso una dura política de represión y ajuste sobre los trabajadores (O'Donnell, 1982). La resistencia del movimiento obrero fue duramente reprimida, generando una etapa de parálisis del movimiento sindical que se prolongaría hasta el *Cordobazo* de 1969. Frente a la pasividad del movimiento obrero en esta etapa, alentada también por la dirección vanderista de la CGT, surgieron corrientes internas que tenían en común la voluntad de desalojar a la alianza *vanderista-independientes* que dirigían la central sindical: 1) el sindicalismo combativo peronista de origen social-cristiano revolucionario, expresado por Raimundo Ongaro; 2) el sindicalismo clasista, compuesto por independientes, socialistas, comunistas, radicales, con base en Córdoba y liderado por Agustín Tosco; 3) las 62 Organizaciones de Pie junto a Perón. En estas corrientes, para organizar la lucha contra la dictadura, se nutrieron de búsquedas teórico-políticas que incorporaban experiencias de liberación nacional, como la de Indochina, el guevarismo, las guerrillas en varios países latinoamericanos, etc. (Godio, 2000). Hubo sectores que intentaron ir más lejos. John W. Cooke¹⁰, muy influido por la experiencia de la revolución cubana, criticó la naturaleza irreflexiva de la lealtad personal a Perón y propuso la construcción de un partido de vanguardia, revolucionario, que articulara la política del peronismo con la lucha de clases de los trabajadores. En su perspectiva, el peronismo, como movimiento antiimperialista, se realizaría como una forma nacional de socialismo (Goldard, 2004). Pero su visión foquista expresaba, en último término, su carácter de militante aislado, sin contacto con la corriente central de movimiento obrero y sus luchas cotidianas.

¹⁰ Dirigente de un sector del peronismo, y delegado de Perón en el exilio, que consideraba que el peronismo debía transformarse en un movimiento revolucionario, con estrategias insurreccionales, para lograr la toma del poder.

La desmovilización del movimiento de masas en los primeros años de la década del '60, el consiguiente dominio ejercido por la burocracia sindical, y la marginación que sufrieron por este proceso los activistas más militantes, explican la atracción que éstos sintieron por el foquismo y la estrategia guerrillera, debido al énfasis en la voluntad subjetiva por sobre las condiciones objetivas de desmovilización. Además, la teoría de la guerrilla explicó por qué la Resistencia y la militancia no bastaron en los años posteriores a la caída de Perón: la falta de una vanguardia armada. El número de militantes sindicales que siguió la propuesta de Cooke fue pequeño. Sin embargo, la estrategia guerrillera tuvo un fuerte impacto en una joven generación de militantes políticos, especialmente a partir de la dictadura de los años 1966-73. Para esta joven generación, el peronismo era un movimiento que incorporaba tendencias antiimperialistas y anticapitalistas, pero dominado por una burocracia sindical que obturaba esa posibilidad. Por tanto, la lucha armada podía ser la solución, pero al precio de distanciarse de la lucha sindical.

El movimiento sindical sufrió, a su vez, nuevas divisiones frente a la política de la dictadura de Onganía. En 1968 se divide la CGT a raíz de una discusión sobre si se debían reconocer a los delegados de los sindicatos intervenidos por el gobierno militar. La ruptura cristalizó en la formación de la CGT de los Argentinos (de tendencia social-cristiana y decididamente opuesta a la dictadura) y la CGT Azopardo (vandarista, y llamada así porque mantuvo el control del local de la calle Azopardo). La CGT de los Argentinos cumplió un rol importante en la formación de núcleos sindicales combativos, de comisiones internas, de cuerpos de delegados y de direcciones sindicales, y este proceso empalmaría con la movilización espontánea de trabajadores que dio lugar, en 1969, al *Cordobazo*. Sin embargo, la CGT de los Argentinos, en los años siguientes, fue perdiendo protagonismo por diferentes causas: la dura represión oficial, sus tácticas erradas, y la defeción de muchos sindicatos integrantes, que regresaron a la línea política “vandarista” (Godio, 2000).

En 1969 se inició una ola de protestas, impulsadas por los trabajadores de las industrias establecidas por el gobierno desarrollista de Frondizi, en especial la rama automotriz, siderúrgica y petroquímica, fundamentalmente ubicadas en Córdoba y la franja del río Paraná. Estos nuevos trabajadores desafiaron con sus movilizaciones tanto al gobierno como a los líderes gremiales que conducían las burocracias del movimiento obrero.

Trabajaban en plantas que habían obtenido innovaciones decisivas en la contratación colectiva, porque allí se habían logrado establecer sindicatos por empresa, algo insólito en la estructura gremial peronista tradicional. Esta política tuvo el efecto de aislar a esta fuerza laboral del movimiento sindical nacional. En otros casos se otorgó autoridad sindical a gremios más débiles ya existentes, como el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), a pesar de los reclamos de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). A la larga, la negociación por planta fortaleció la iniciativa y la capacidad de las bases para actuar y presionar tanto sobre los empleadores como sobre los dirigentes gremiales. Y en estos momentos de agitación y movilización no influyó el aparato de control interno de los sindicatos peronistas tradicionales (Gilly, 1990).

Así, una ola de militancia se extendió por las ciudades del interior en los años siguientes a 1969. Los militantes políticos de izquierda (peronistas revolucionarios, maoístas, comunistas, marxistas de la nueva izquierda) dispusieron de una estructura de oportunidades políticas que les permitió ganar posiciones en importantes sectores de la clase trabajadora organizada. Después de tantas décadas aparecían sectores del proletariado no conducidos por el peronismo ni por la burocracia sindical. El líder de SMATA, René Salamanca, así como dirigentes de SITRAC-SITRAM¹¹, adoptaron posturas marxistas no sólo por la vinculación con grupos militantes de izquierda implantados en las fábricas, sino también porque les ofrecían una visión amplia de transformación social.

En este sentido, uno de los legados del clasismo fue el haber ampliado las ideologías políticas disponibles en el discurso de la clase trabajadora (Godio, 2000). Pero una de sus principales debilidades fue su incapacidad para convertirse en una fuerza nacional y expandir su influencia hasta Buenos Aires. James (1988) adjudica estas debilidades a la naturaleza de su proyecto político clasista, que sus bases no compartían necesariamente, aunque también la represión estatal influyó para que no prosperara. Para la mayoría de las bases trabajadoras, el apoyo a las conducciones clasistas radicaba en la combatividad y la dirección honesta que expresaban, y no tanto en el proyecto de sociedad socialista o en la propuesta de un sindicalismo de liberación (James, 1988).

¹¹ Sindicatos de las Empresas de Fiat, MaterFer y ConCord, de la provincia de Córdoba.

El *Cordobazo* terminó provocando la caída del gobierno de Onganía. Pocos años después, el *Viborazo* (otra gran movilización obrera) hizo lo propio con el gobierno de Levingston, lo cual manifestaba la capacidad de la clase obrera de socavar al régimen militar. Pero los límites de la radicalización política quedaron de manifiesto cuando Lanusse, último presidente militar de la dictadura iniciada en 1966, abrió la posibilidad del retorno de Perón y de la actividad política peronista. Con este proceso quedó patente la brecha entre la dirigencia de izquierda y las bases obreras, que optaron masivamente por la conducción del peronismo. Sin embargo, en las bases obreras, especialmente a partir de las comisiones internas y cuerpos de delegados, tanto de orientación peronista como de las diversas variantes de la izquierda, ha quedado incorporados diversos repertorios de lucha, que constituyen un acervo cultural muy importante del movimiento obrero.

Desde fines de los años sesenta hasta 1973, como se dijo, el centro de acción sindical fue el interior industrial del país. Pero con el peronismo en el gobierno a partir de 1973, y favorecida por la reactivación de la vida sindical, la conflictividad cobró una renovada centralidad en Buenos Aires, donde era hegemónica la identidad peronista, y fue conducida por cuerpos de delegados, comisiones internas y activistas sindicales. Dicha conflictividad se desarrolló fundamentalmente en el ámbito de la empresa e implicó altos niveles de cuestionamiento de la autoridad empresarial (Werner y Aguirre, 2007). Los trabajadores peronistas se sentían fuertes dada la existencia de un gobierno que consideraban propio (Horowicz, 2005).

A fines de 1974, el Congreso Nacional sancionó la ley 20.615 de Asociaciones Profesionales, que permitía una mayor concentración de poder en las direcciones sindicales centralizadas y en la CGT, a la vez que fortalecía el rol tutelar del Estado sobre las organizaciones sindicales. Muerto Perón, el sindicalismo ortodoxo, a través de las 62 Organizaciones, se acercó más al gobierno de Isabel Perón, la sucesora, intentando constituirse en el centro de decisiones en el partido y en el Estado. Para ello, para ejercer el poder político en el gobierno peronista, necesitaban desactivar las huelgas impulsadas por la militancia de las bases obreras. En este contexto, el gobierno sancionó la Ley de Seguridad para combatir a la guerrilla, y con este instrumento legal el Ministerio de Trabajo pudo reprimir más fácilmente las huelgas (Werner y Aguirre, 2007). La represión cayó sobre los sectores más combativos: el sindicalismo peronista

de izquierda, el sindicalismo de liberación y el sindicalismo clasista. Todas estas corrientes operaban sobre una base social peronista, que no estaba dispuesta a confrontar con un gobierno que consideraban propio (Godio, 2000).

Al mismo tiempo que el gobierno reprimía a la izquierda sindical, el Congreso Nacional, con mayoría oficialista, aprobaba una avanzada ley de Contratos de Trabajo. Pero el gobierno peronista iba perdiendo sustentabilidad política. En parte, fue erosionado por la actividad de las organizaciones armadas (Gillespie, 2008), pero su principal debilidad provino de la incapacidad de los sectores peronistas –el entorno de Isabel, el peronismo político y las 62 Organizaciones- para dotar al gobierno de una base de sustentación sociopolítica amplia.

A modo de síntesis, una de las principales herencias institucionales del movimiento obrero peronista fue el sistema de relaciones laborales, que funcionó entre 1950 y 1975, y tuvo las siguientes características: 1) alto grado de intervención y regulación estatal; 2) fuerte centralización en la negociación colectiva por rama de actividad; 3) predominio de empleados urbanos, industriales y privados; 4) salarios acordados en función de la preservación del poder adquisitivo; 5) organización del trabajo de tipo “taylorista-fordista”, que implicaba la negociación con la patronal sobre ritmos de trabajo y niveles de producción (Novick y Catalano, 1995).

3.9. La herencia ideológica-cultural de la resistencia peronista

La dinámica histórica del movimiento obrero, marcada por etapas de resistencia e integración, burocratismo y movilización de bases, ha sedimentado en repertorios de acción obrera de gran riqueza histórica. Desde el golpe de Estado contra Perón hasta 1976, “cientos de miles, millones de trabajadores, durante dos generaciones, realizaron el aprendizaje de las asambleas, de la lucha por la dignidad del trabajo, del enfrentamiento organizado contra el despotismo industrial. Decenas de miles de ellos fueron, alternativamente, delegados, miembros de comisiones internas, dirigentes sindicales, dirigentes y organizadores de huelgas, paros, movimientos. Aprendieron a discutir, a hacer volantes, a organizarse y comunicarse clandestinamente durante las dictaduras militares que sucedieron a la caída del peronismo en 1955, a parar el trabajo disciplinadamente en un mismo momento, en todo el país” (Gilly, 1990).

Esta larga experiencia de represión, resistencias, y búsqueda de nuevos caminos sedimentó en nuevos elementos ideológicos que nutrieron al peronismo de la clase trabajadora. Los valores más vinculados al conflicto, que se forjaron en la resistencia de las bases obreras a la dictadura, estuvieron en tensión, a veces explícita y a veces implícitamente, con los valores de la solidaridad de clases y de la nación integrada. En ocasiones, “la burguesía nacional era incluida entre los enemigos de la clase trabajadora, virtualmente sola en el espectro social. En este caso, el fuerte sentido de identidad corporativa de la clase trabajadora implicaba una nítida diferenciación de un enemigo de clase. En otras ocasiones, se consideraba que la burguesía nacional era simplemente incapaz de comprender los intereses comunes que tenía con los trabajadores” (James, 1988: 137). Laclau (1979), por su parte, consideraba que los elementos democráticos y populares de la ideología peronista expresaban que el conflicto central se desarrollaba entre el pueblo y el bloque en el poder.

El Estado ideal, en función de la interpretación selectiva del pasado y de lo que debía ser en el futuro, era concebido como motor del desarrollo nacional, y como esfera por la cual la clase trabajadora debía buscar la satisfacción de su deseo de justicia social. En este sentido, la vuelta de Perón, como líder de ese Estado, constituyó un reclamo de décadas que manifestaba la conciencia política de los trabajadores, y era la forma en que se expresaban las aspiraciones de dignidad y justicia social. Otro elemento de ambigüedad estuvo dado por el contexto político general. La división entre peronistas y antiperonistas tuvo por efecto que el intenso conflicto de clases fuera absorbido por una polarización política que no se vinculaba directamente con las posiciones de clase (Waldmann, 1985).

Uno de los legados más importantes del peronismo, vinculado a la experiencia del conflicto de clases, fue la constitución de una cultura de planta y taller que afirmaba los derechos de los trabajadores en el proceso de trabajo mismo, aunque rara vez eran articulados explícitamente en términos ideológicos específicos, sino en términos de justicia social y bienestar social, pero fundamentalmente se mantenían implícitos en la conciencia práctica en el lugar de trabajo. Por tanto, existía un vacío entre los conceptos formales peronistas de armonía social y capital humanizado no explotador, por un lado, y la experiencia de conflicto de clases vivida en la planta y en el taller, por otro lado. Dicho vacío se expresaba en “un malestar, una presión, una latencia” (James, 1988).

La filosofía social del peronismo determinaba que sus posturas sobre las políticas económicas adecuadas, necesarias para modificar la estructura económica, podían llevarse a cabo en un contexto de consenso de clases. Esto se reflejó en la búsqueda de aliados para constituir una alianza multclasista que ofreciera las bases políticas para la aplicación de un programa de crecimiento industrial nacional. Por ello se buscó una base común con la Confederación General Económica, que agrupaba a los industriales más pequeños, muchos asentados en el interior del país, basados en el capital nacional y dependientes del mercado interno. El énfasis en tal consenso de clases era transferido al ámbito de la empresa capitalista misma. Así como la nación se entendía como una comunidad de intereses que, en el fondo, no antagonizaban entre sí, así también lo era la empresa privada. Es en este sentido que los sindicalistas planteaban limitar las ganancias de las empresas a favor del bien común, lo cual requería de una presencia reguladora fuerte del Estado (Godio, 2000).

La posibilidad de disputar el poder dentro de la empresa se interpretaba, para la gran mayoría de los trabajadores peronistas, a la luz de estos elementos ideológicos que proveyó el peronismo. Por ejemplo, se lee que “es necesario reconocer legalmente que la empresa es una unidad de producción, es decir, una comunidad de personas asociadas en conjunto para una meta común, y cuyos beneficios son propiedad del capital y del trabajo”¹². También que “es preciso erradicar la imagen del dueño de la fábrica como el patrón. El dueño es un dirigente en la misma manera en que los sindicalistas lo son; la empresa es un bien común que debe estar al servicio de la sociedad. De modo que la cogestión es necesaria para evitar la apropiación excesiva del lucro. Esto no significa, sin embargo, que los empresarios han perdido el control de su fábrica”¹³. Estos postulados ideológicos probablemente tengan alguna resonancia implícita en los conflictos puntuales que analizo en esta tesis, como se verá en otro capítulo. De hecho, los principios ideológicos del peronismo para la clase obrera estuvieron siempre mediados por su experiencia y práctica de clase, y reinterpretados a la luz de esa cambiante experiencia, que según las circunstancias redundaba en una paradójica conciencia de clase obrera. Esta memoria histórica y esta tradición han sido

¹² CGT: La CGT en marcha hacia un cambio de estructuras, enero de 1965, pp.25, citado por James (1988)

¹³ Primera Plana; 11-03-1965, citado por James (1988)

reinventadas y reinterpretadas selectivamente, de acuerdo a las experiencias y las necesidades. Esto fue posibilitado por el factor más relevante que tuvo la experiencia peronista. Dicho factor no ha sido el mayor nivel salarial o las mejores condiciones laborales, sino la experimentación en carne propia, por parte de cada trabajador, de la ampliación del significado de ciudadanía, así como de las relaciones entre trabajadores y Estado, que recogía las exigencias de los trabajadores de un mayor estatus social y dignidad dentro y fuera de la fábrica (Laclau, 2005; James, 1988).

3.10. La ofensiva neoliberal sobre el movimiento obrero

La etapa política que se inicia con la caída del gobierno peronista, como consecuencia del golpe de Estado de 1976, impulsará una profunda reestructuración de la sociedad argentina, en términos económicos, políticos, culturales y sociales, que algunos autores caracterizan como “revancha clasista” (Villarreal, 1985; Azpiazu et al., 2005), marcando una profunda derrota de clase y de sectores socio-políticos que encarnaban proyectos nacional-populares, y dejará sus marcas estructurales durante varias décadas posteriores.

La base sociopolítica de la Junta Militar fueron las grandes corporaciones marginadas del poder durante el gobierno peronista. Ideológicamente, la dictadura se articuló sobre la plataforma del integrismo católico y el liberalismo económico. En cuanto a la política del gobierno militar respecto del movimiento obrero, su objetivo fue restituir la autoridad patronal y eliminar toda forma de indisciplina social, en particular las huelgas, desarticular la organización sindical y la movilización de los trabajadores. Para materializar esta estrategia se implementaron tres políticas estructurales. En primer lugar, la política de reestructuración económica (Canitrot, 1980; Azpiazu et al., 2005). En segundo lugar, la represión ilegal y la legislación de excepción, para amedrentar a dirigentes y trabajadores (Villarreal, 1985). En tercer lugar, el establecimiento de normas laborales regresivas, incluyendo la reglamentación de la actividad sindical para reducirla al ejercicio de reivindicaciones estrictamente económicas (Godio, 2000).

La represión no abarcó sólo a la guerrilla, sino que incluyó a dirigentes políticos, sindicales, barriales, estudiantiles, intelectuales, sacerdotes tercermundistas, etc. El problema, para la junta militar, no era sólo el marxismo internacional, sino también la democracia social y el estatismo del peronismo. Así, las 62 Organizaciones y la CGT

fueron ilegalizadas, y muchos sindicatos intervenidos. Los sindicatos no intervenidos sólo tenían la opción de recluirse y mantenerse en silencio. Por un lado, se buscó eliminar a los sectores combativos o clasistas localizados en las comisiones internas de ciertas empresas. Gran cantidad de dirigentes de estos sectores fueron secuestrados o asesinados. Por otro lado, se puso en prisión a los dirigentes nacionales de los sectores moderados del movimiento obrero.

En 1976, entre setiembre y octubre, se desataron una serie de huelgas en General Motors, Ford, FIAT, Peugeot, Chrysler. La respuesta estatal fue rápida: decenas de delegados de las plantas automotrices fueron despedidos, detenidos y desaparecidos. También los empleados de la empresa estatal SEGBA¹⁴ realizaron asambleas para oponerse al régimen, pero sus dirigentes fueron secuestrados y asesinados (Godio, 2000). En este contexto de represión masiva, el movimiento sindical quedó desarticulado e impotente. Era difícil la recuperación del espacio sindical porque su tejido básico, las comisiones internas y los cuerpos de delegados, había sido desorganizado por la represión estatal. Sobre esta desarticulación, política y física del movimiento obrero, se montó una legislación laboral flexibilizadora, que abarcaba al sistema de negociaciones colectivas y a la Ley de Contratos de Trabajo.

En 1977 se desarrollaron una serie de huelgas por empresas, reclamando mayores aumentos salariales. La dictadura toleró algunas de ellas, en parte para hacer frente a críticas originadas en el exterior, provenientes de organizaciones sindicales internacionales. Pero tenía respuestas brutales cuando las huelgas, localizadas en empresas estratégicas, podían tener impacto político. Por ejemplo, durante una huelga ferroviaria, el ejército fusiló a varios dirigentes sindicales (Godio, 2000).

3.10.1. La Comisión de los 25

El primer agrupamiento sindical de oposición a la dictadura lo constituyó la Comisión de los 25, conformado por las asociaciones no intervenidas, y jugará un papel central en la refundación de la CGT en los años posteriores. Otro sector de sindicatos intervenidos conformaron otro espacio, con mayores compromisos con el régimen: la Comisión Nacional del Trabajo (CNT), en reemplazo de la CGT, con un perfil más gremial y no

¹⁴ Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires

partidista. Por su parte, la Comisión de los 25 fue teniendo un proyecto sindical político y partidista de oposición a la dictadura. De esta manera, otra vez surgían en el movimiento sindical dos posturas: los participacionistas y los opositores. Ambos negociaban con la Junta Militar, pero tenían líneas políticas diferentes. Sin embargo, el régimen no retrocedía en materia laboral. En 1979 aprobó una ley de asociaciones gremiales que pretendía instaurar un sindicalismo colaboracionista. Dicha ley disolvió a la CGT, prohibió actuar a cualquier confederación de tercer grado, prohibió la actividad política de los sindicatos, separó a los sindicatos del manejo de las obras sociales, restringió las condiciones de acceso para ocupar cargos sindicales, autorizó al Ministerio de Trabajo a intervenir los sindicatos, a la vez que la realización de cualquier asamblea sindical debía ser autorizada por el Ministerio de Trabajo.

En abril de 1979 se produjo la primera protesta masiva contra el gobierno, promovida por el sector sindical de los 25, en forma clandestina, y tuvo amplia repercusión en el cinturón industrial del Gran Buenos Aires y varias ciudades de otras provincias. A fines de 1980 un sector de dirigentes gremiales decidió reconstituir la CGT¹⁵, a partir de la unión de los 25, la comisión de Gestión y Trabajo y dirigentes escindidos de otros sectores. La Secretaría General quedó a cargo del dirigente cervecero Saúl Ubalidini, y se propuso la recuperación de las organizaciones gremiales y la confrontación con el gobierno militar. A través de una serie de manifestaciones y movilizaciones públicas, el movimiento obrero se convertía en eje de la protesta nacional. La nueva situación al interior del movimiento obrero mostraba que las 62 Organizaciones ya no eran aquella poderosa organización. En 1982 la CGT liderada por Ubalidini se articulaba con la Multipartidaria¹⁶ para realizar acciones conjuntas de movilización contra la política de la dictadura, excediendo reclamos estrictamente gremiales. A partir de este momento, las manifestaciones fueron más masivas, a pesar de la represión, y las huelgas tuvieron altísimos niveles de participación. La última etapa de la dictadura constituyó un momento de movilización generalizada, que acompañaba el ritmo de la liberalización política del régimen autoritario. Agitación que O'Donnell y Schmitter (1991) llamaron “resurrección de la sociedad civil”.

¹⁵ Como la sede funcionaba en un local de la calle Brasil, se llamo CGT-Brasil.

¹⁶ La Multipartidaria Nacional fue una instancia de acción política conjunta creada en 1981, integrada por la Unión Cívica Radical (UCR), el Partido Justicialista (peronista), el Partido Intransigente, el Partido Demócrata Cristiano y el Movimiento de Integración y Desarrollo, y tuvo como objetivo presionar a la dictadura militar para que abandonara el poder y se estableciera un régimen democrático. Se disolvió una vez asumido el gobierno democrático en 1983.

3.10.2. El proyecto de la Unión Cívica Radical

El peso relativo del sindicalismo en la sociedad comenzó a disminuir como consecuencia de transformaciones económico-productivas, impulsadas desde mediados de los años setenta, que impactaron en el seno de la clase trabajadora. Los cambios en la composición productiva, fundamentalmente en el sector industrial, influyeron sobre la estructura ocupacional, disminuyendo el peso de los grandes gremios industriales. Al mismo tiempo, se acentuó la terciarización del empleo y el cuentapropismo (Beccaría, 2001; Fernández, 2002). Este es el contexto en el cual la conducción cegetista quedó en manos de Ubaldini, representante de un gremio menor, como los cerveceros.

Tras la etapa dictatorial de 1976-1983, surge una CGT dividida en dos sectores: la CGT-Brasil y la CGT-Azopardo. En estas condiciones, el sindicalismo fue el artífice de la reconstrucción del peronismo para las elecciones de 1983. La conducción del Partido Justicialista (peronista) había quedado en manos de Lorenzo Miguel, histórico dirigente metalúrgico. Por tanto, la derrota del peronismo a manos de la Unión Cívica Radical (UCR) fue, de hecho, una derrota de los sindicatos. Así, el sindicalismo debía adaptarse a la novedad de un gobierno no peronista surgido de elecciones libres y sin proscripciones. Para recomponerse de la derrota electoral, el peronismo comenzó a recuperarse desde la acción opositora del sindicalismo, que era su núcleo duro y de mayor capacidad organizativa. En este contexto, la CGT, montada en una política de oposición frontal al gobierno radical, jugó el papel de sustituto del PJ durante 1984-1989.

El gobierno radical inició su gestión con un proyecto enviado al Congreso Nacional para “democratizar” a las organizaciones sindicales, con el objetivo de producir un cambio en la conducción del movimiento obrero. Esta ofensiva radical produjo el efecto de unificar al peronismo, que estaba en crisis por la derrota electoral, y a las conducciones sindicales, al unirse las dos centrales obreras. Una vez unificados, los líderes sindicales desplegaron una intensa acción parlamentaria y lograron los votos necesarios para rechazar la propuesta radical. El proyecto de la UCR hacia el movimiento obrero planteaba la unicidad sindical, es decir, una sola unión/federación por rama de actividad y una sola CGT, pero a condición de estructurar mecanismos democráticos de representación de las minorías, del pluralismo ideológico y la

prohibición de actividades partidistas a través de los sindicatos. A la vez, planteaba quitarle a los sindicatos el manejo de las obras sociales y construir un plan nacional integrado de salud. Además, otro punto del proyecto proponía quitarles a los sindicatos el control del proceso electoral interno (Portantiero, 1987). Todos estos elementos atentaban contra el poder de las cúpulas sindicales, lo cual las terminó aglutinando en contra del proyecto oficial.

El problema para la UCR fue que carecía de base sindical propia, y por eso planteaba promover “desde afuera” un nuevo sindicalismo. Por tanto, con el eventual éxito de este proyecto, un sector del gobierno radical pensaba que, realizando elecciones en los sindicatos según estas nuevas pautas, la UCR lograría construir una fuerza sindical considerable (Portantiero, 1987). Pero el proyecto no se pudo aprobar en el Senado y resultó un fracaso estrepitoso. A partir de este fracaso, el gobierno terminó reglamentando la ley 22.105 por la cual se excluía la representación de las minorías (salvo que lo fijasen los estatutos originales de cada sindicato) y además se introdujeron requisitos restrictivos para ser candidato a conducir los sindicatos. Es decir, la antigua dirigencia sindical recuperaba el poder y su capacidad para incidir en los procesos electorales sindicales. Por tanto, a partir de la derrota parlamentaria, el gobierno, en vez de confrontar, reconoció a la dirigencia *cegetista* como interlocutores válidos para desarrollar una política de concertación. El objetivo declamado por el gobierno era luchar contra la inflación, aumentar los salarios reales y diseñar una política de crecimiento. Pero el sindicalismo rechazó la política salarial oficial y comenzó una política confrontativa, en el marco de la cual realizaron varios paros generales.

A fines de 1984 se llevó a cabo el proceso de normalización de la organización sindical. El peronismo conservó la secretaría general de todos los grandes sindicatos, en su mayoría alineados en las 62 Organizaciones, la Comisión de los 25 y la Comisión de Gestión y Trabajo. En 1985 la CGT dispuso una exitosa huelga general contra la política de ajuste del gobierno radical. La confrontación y movilización contra el gobierno sirvió para consolidar el liderazgo de Saúl Ubaldini como secretario general de la CGT unificada. El “ubaldinismo” era la expresión de los sindicatos menores afectados por la reconversión productiva impulsada por la dictadura, y extendió su influencia hacia fracciones internas de otros gremios (Godio, 2000). Los sindicatos más numerosos se encuadraban internamente en el “Grupo de los 15” y las 62

Organizaciones, opositores internos a la dirección oficial del movimiento obrero, aunque sus intentos por desplazar al ubaldinismo de la conducción central fracasaron. Con el Grupo de los 15 intentó el gobierno, con poco éxito, establecer una alianza, al nombrar como Ministro de Trabajo al sindicalista Carlos Alderete, proveniente de sus filas.

En el nuevo contexto democrático, la CGT recuperaba las condiciones para implementar la táctica de “golpear y negociar”. Su objetivo era torcer el rumbo de la política económica y debilitar al gobierno (Portantiero, 1987). Pero, montados sobre esta estrategia, no ofrecieron propuestas integrales alternativas. No les plantearon a los empresarios debatir políticas de inversión, de cambio tecnológico o condiciones de trabajo directamente con los empresarios, sino que se limitaron a obligar al Estado a aceptar las demandas sindicales (Godio, 2000).

Lo esencial fue que entre 1983 y 1989 ni la UCR ni los sindicatos poseían programas de modernización integral de la economía nacional. El gobierno, en un contexto de economía estancada y endeudamiento, llevó al país a una crisis financiera (Damill y Frenkel, 1990) que lo obligó a acortar su mandato. Por su parte, las conducciones nacionales de los sindicatos no tenían ni un programa ni una cultura sindical que se orientara a democratizar las relaciones laborales, a partir de la participación de los trabajadores en la economía y en la empresa, y que funcionara como impedimento a la implantación lisa y llana del neoliberalismo (Godio, 2000). Por tanto, entre 1983 y 1989, la acción sindical tuvo tres orientaciones básicas: 1) corporativa: recomposición institucional del sindicalismo; 2) económica: demandas de incrementos salariales y mantenimiento del empleo; 3) política: recuperación del PJ y liderar la oposición al gobierno de Alfonsín. El instrumento principal de lucha fueron las huelgas generales. Con esta herramienta buscaban centralizar el descontento social y unificar al sindicalismo y al peronismo.

Una parte del balance del período debe considerar que durante el gobierno de la UCR se produjeron fisuras dentro de los aparatos sindicales: 1) el proceso de desindustrialización iniciado en la dictadura, y continuado en democracia (Basualdo, 2000) redujo 900.000 puestos de trabajo en el sector industrial (Rapoport, 2005) hacia 1989; 2) aumento del autoempleo y el trabajo en negro (Beccaría, 2001), que son

categorías no sindicalizables; 3) creación de empleos de baja calidad en casi todas las actividades, junto con una gran dificultad para lograr aumentos salariales masivos y restablecer las negociaciones colectivas. Esto implicó la erosión del sistema de obras sociales debido a problemas de financiamiento; 4) el PJ se estructuraba en función de su participación como partido político en el sistema institucional, en detrimento de su vieja estructura movimientista en la que tenía preponderancia el sindicalismo (Martuccelli y Svampa, 1997). Sin embargo, todas estas dificultades se veían, por parte de la dirigencia peronista, como algo transitorio que se solucionaría con el retorno del peronismo al gobierno.

3.11. El menemismo y la profundización de la ofensiva neoliberal

Menem armó un pacto de gobernabilidad, en el inicio de su gobierno, entre el Partido Justicialista, el establishment empresario, y las organizaciones sindicales. El objetivo inmediato del gobierno era imponer un shock antiinflacionario, y luego avanzar en una profunda reforma del sistema económico a partir de una fuerte orientación pro-mercado (Basualdo, 2000). La CGT se dividió frente a la propuesta del gobierno de alinear al movimiento obrero en su proyecto neoliberal. En un Congreso Extraordinario de la CGT a fines de 1989 se produjo una ruptura de la cual surgió la CGT-Azopardo, apostando por una línea de autonomía frente al gobierno, y la CGT-San Martín, asumiendo una postura oficialista (Rapoport, 2005). Estos últimos, al concebirse como parte del sistema de poder, se asociaron subordinadamente con la coalición de empresarios impulsada por el menemismo. La ideología que los legitimaba, incorporada en cursos de formación sindical, sostenía que la transnacionalización económica y la globalización financiera socavaban estructuralmente los medios de presión convencionales del sindicalismo (Godio, 2000). El nuevo escenario determinaba que la prioridad estratégica estaba dada por las relaciones verticales con los empresarios y con el Estado, y en el esquema de los dirigentes de este sector, el sindicato debía constituirse en un proveedor de servicios para sus afiliados (Rapoport, 2005).

Durante la primera etapa del gobierno de Menem, previa a la implementación del plan de Convertibilidad, se incrementaron las manifestaciones de protesta debido a sus políticas de ajuste económico (Gómez et al., 1996). Sin embargo, tras la implementación del plan económico, éstas se redujeron notablemente (Bonanotte, 1996; Senén Gonzáles y Bosoer, 1999), debido al otorgamiento, por parte del gobierno, de

incentivos selectivos a los dirigentes gremiales (Fair, 2008; Murillo, 1997). A partir del masivo proceso de privatizaciones de empresas públicas, el gobierno les otorgó a los gremialistas colaboracionistas la posibilidad de participar en estos nuevos negocios en el marco del Programa de Propiedad Participada, por el cual los sindicatos podían manejar hasta un 10% de las acciones de las empresas públicas privatizadas. Los principales beneficiarios, por tanto, fueron los sindicatos telefónicos, petroleros, y Luz y Fuerza¹⁷. Además, colocó a representantes de este sector en el organismo regulador de los fondos de las Obras Sociales (ANSSAL). Por otra parte, el gobierno fijó un esquema en el que el 3% del salario del empleado y el 6% del empleador debía ser gravado a la obra social sindical. También le devolvió a la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA) la conducción de la obra social, y a los empleados de Comercio y Servicios la cogestión de la obra social del sindicato de comercio (Obra Social de Empleados de Comercio y Actividades Civiles), junto con la promesa al conjunto de los gremios oficialistas de licuarles las deudas de sus sindicatos, relacionadas con la gestión de las obras sociales. Como consecuencia de estos incentivos, los gremios de la CGT San Martín incrementaron en 4.000 millones de dólares anuales los fondos a su disposición. Uno de los gremios más afectados por las desindustrialización, la Unión Obrera Metalúrgica, optó por adherir a la estrategia de “supervivencia organizativa” (Murillo, 1997), aceptando el salvataje de la deuda sindical por parte del Estado.

De esta manera, los sectores sindicales confrontativos no pudieron articular sus demandas con los sectores negociadores. Frente a las primeras medidas privatizadoras y de ajuste económico que lanzó el gobierno, se desataron una serie de huelgas, movilizadas por sectores opositores al oficialismo dentro de los sindicatos, en el sector público, telefónico, ferroviarios, así como en algunas automotrices. Pero la agitación social y sindical era “defensiva” porque carecían de una estrategia alternativa al proceso de reformas económicas en curso (Piva, 2001). Además, estaban políticamente aisladas porque la oposición al menemismo, en particular la UCR, se encontraba paralizada tras su fracaso en el gobierno, y sin ninguna alternativa creíble para proponer. Así, las conducciones nacionales de los gremios de las empresas a privatizar terminaron acordando y/o participando en el negocio. Las seccionales rebeldes quedaron aisladas, y

¹⁷ Sindicato del sector energético

sus dirigencias desarticuladas. En este contexto, los trabajadores que se opusieron al avance neoliberal no pudieron evitar la derrota porque las reformas neoliberales de Menem no encontraron una oposición consistente y unificada en el campo popular y/o sindical (Gómez, 1996; Piva, 2001).

Una de las principales demandas del sector empresario, respecto de la política laboral, consistía en la eliminación de las *rigideces* del mercado de trabajo. El planteo tenía sus antecedentes en las políticas implementadas por la dictadura militar. Tales *rigideces* estaban constituidas, para la visión empresaria, por un conjunto de normativas legales y por los convenios colectivos de trabajo, que limitaban las posibilidades empresarias de dirigir a la fuerza de trabajo en función de las necesidades productivas de sus empresas. Por tanto, implicaba la eliminación de conquistas laborales, la precarización de las condiciones de trabajo y el sometimiento a los arbitrios del empresariado. Tal ofensiva del gobierno y la patronal se vio facilitada por la situación de desmovilización general de la sociedad.

En 1991, con la sanción de la Ley de Empleo, se facilitaron reformas para flexibilizar las condiciones de trabajo, con el objetivo de crear nuevos modos flexibles de contratación. Se produjeron cambios importantes en la ley de Convenios Colectivos de Trabajo: 1) se limitaron, por medio del decreto 1334/91, los aumentos salariales en los convenios colectivos en función del incremento de la productividad; 2) por medio del decreto 2284/91 se autorizó a negociar en el ámbito de las empresas; 3) la Ley Nacional de Empleo estableció métodos de cálculo de la jornada máxima en base al promedio total, y permitió la negociación colectiva en caso de reestructuración productiva y situaciones de crisis en las empresas; 4) la Ley de Estatuto de Pymes (24.467) habilitó la negociación en las pymes con estructuras sindicales inferiores. Sin embargo, el gobierno no pudo avanzar todo lo que quiso en la flexibilización laboral. Sólo pudo obtener estas reformas parciales, pero nunca una reforma integral (Rapoport, 2005). Otra reforma fundamental, que se estableció con posterioridad, consistió en limitar el régimen público de jubilaciones y pensiones, a favor de un régimen privado de “capitalización individual”. La tercera reforma central estuvo constituida por cambios en el sistema de las Obras sociales, para estimular la medicina privada, lo cual reducía el poder económico de los sindicatos.

En el plano sindical del movimiento obrero, frente al avance del neoliberalismo, la CGT-Azopardo, opositora, terminó descomponiéndose políticamente, al retirarse de la misma los sindicatos ferroviarios y de la industria alimentaria (Godio, 2000). Posteriormente, el Ministerio de Trabajo reconocía como única central a la CGT-San Martín. La “izquierda” del Ubaldinismo, conformada por la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA) y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), se separó de la CGT y fundó el Congreso de los Trabajadores Argentinos, que a partir de 1995 será la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). Allí confluyeron fuerzas sindicales peronistas de origen socialcristiano, de izquierda marxista, la Unión Obrera Metalúrgica de Villa Constitución, identificados con el Partido de los Trabajadores de Brasil, y sindicalistas del partido Comunista. Paralelamente, se articulaba un grupo de grandes sindicatos (la Unión Obrera Metalúrgica, el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor –SMATA-, la Federación Argentina de Empleados de Comercio –FAECyT-, Luz y Fuerza, y la Asociación Bancaria) que, si bien cooperaban con el menemismo, no deseaban perder su autonomía para la negociación, por lo que se diferenciaban del sindicalismo oficialista de la CGT-San Martín. Expresaban un sindicalismo peronista pragmático y negociador, una nueva versión del *vandorismo*, y que terminará más adelante por hegemonizar la CGT en 1996. Se los conocerá como “los Gordos” (Senén Gonzáles y Bossoer, 1999).

En el medio de estos reordenamientos, la conflictividad social que desató el modelo neoliberal resultaba inevitable. A fines de 1993 comenzaron las protestas en el interior del país, vinculadas al ajuste de las administraciones públicas y a las crisis de las economías regionales. Los estallidos sociales en Santiago del Estero, Jujuy, Salta, Tucumán darán inicio a una nueva forma de protesta social. El recorte de ayuda financiera a las provincias, los despidos en las empresas telefónicas, las suspensiones en el sector automotor, el quebranto de la industria electrónica de Tierra del Fuego, dispararon protestas y ocupaciones de fábricas.

En estas condiciones conflictivas, el gobierno avanzaba con la flexibilidad laboral. Así, en 1994 tejió una apoyatura social para afrontar reformas legislativas, especialmente para modificar la política laboral. En este sentido, antes de enviar proyectos de reforma al Congreso Nacional, el gobierno de Menem buscó acuerdos entre la Unión Industrial

Argentina, CGT, representantes de pymes, y el gobierno. Gracias a esto, se aprobó una reforma laboral para las pymes, nuevas formas flexibles de contratación, una reforma integral del régimen de accidentes de trabajo, y algunas reformas en las obras sociales. Las empresas pudieron fraccionar el aguinaldo y las vacaciones, reducir las indemnizaciones por despidos o por accidentes de trabajo. También muchas empresas extranjeras, al invertir en el sector productivo, firmaron convenios con los sindicatos nacionales para flexibilizar las condiciones de trabajo. Por ejemplo, General Motors, FIAT y Toyota firmaron acuerdos a nivel de empresa con el sindicato SMATA, al margen de los convenios colectivos nacionales (Rapoport, 2005).

Frente al apoyo que la CGT terminó dando al modelo neoliberal, por lo motivos que comentamos, se produjo una nueva ruptura en el movimiento obrero. La Unión General de Trabajadores del Transporte abandonó la central obrera, y nació así el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA). Por sus características estructurales, el MTA estaba en condiciones de paralizar el funcionamiento de la economía nacional. Por otro lado, por su ortodoxia peronista, constituyó un atractivo para sindicatos que preservaban una identidad ideológica peronista-nacionalista, como la UOM. Por tanto, el impacto del menemismo sobre el movimiento obrero generó cuatro líneas políticas: 1) el sindicalismo alineado al menemismo; 2) cercanos a este sector, como se señaló antes, se ubicaban sectores con una postura de pragmatismo negociador, que operaban dentro de la CGT y eran conocidos como “los gordos”; 3) el Movimiento de Trabajadores Argentinos, más afines al peronismo histórico, liderado por los camioneros; 4) la CTA, que expresaba posiciones social-cristianas peronistas aliadas con la izquierda marxista (Godio, 2000).

La CTA sólo representaba a un sector de los empleados públicos y docentes, sin influencia entre los trabajadores industriales y de servicios privados. Esta debilidad la intentaba compensar articulando políticamente con organizaciones de pymes, asociaciones profesionales, e intelectuales, etc. Para Murillo (1997), su forma organizacional se asemejaba más a la de una organización social (un “movimiento de trabajadores”) que a la de una central sindical. En esta línea de construcción movimientista, logró constituir en su interior un gran agrupamiento de trabajadores desocupados, como se verá posteriormente. Con menor éxito, también promovía la “afiliación directa” de trabajadores a partir de las empresas, para erosionar el poder de

las grandes uniones y federaciones de la CGT, pretendiendo crear estructuras sindicales informales, capaces de movilizar trabajadores al margen de los sindicatos con personalidad gremial. Esta oposición sindical comenzó a articular relaciones con sectores políticos disidentes del peronismo (el Grupo de los 8 liderado por “Chacho” Alvarez). Además, por fuera de estos espacios, y con menor peso relativo, surgía la Corriente Clasista y Combativa, vinculada al maoísmo.

3.11.1. El movimiento piquetero

El crecimiento del desempleo en esta misma época dio origen a la aparición del movimiento piquetero, que nucleaba a trabajadores desocupados. Las primeras organizaciones surgieron en la provincia de Neuquén. También en Salta se formaron organizaciones de desocupados integradas por trabajadores despedidos de YPF (Svampa y Pereyra, 2003). A fines de 1994 se produjo el primer corte de ruta, que luego será una modalidad de lucha habitual, en la provincia de Neuquén. Debido a estas luchas sociales surgió la Comisión de la Asamblea de Desocupados. Era el origen de los “piqueteros”. Gracias a las presiones que la Comisión ejerció sobre el gobierno se obtuvo la sanción de una ley que establecía un subsidio para los jefes de familia desocupados.

Pero la historia de conflictos, cortes de ruta y movilizaciones prosiguió durante los años posteriores debido al incumplimiento constante de los compromisos asumidos por las autoridades públicas. Los “piqueteros” lograron organizarse sobre la base del quiebre de las tradiciones culturales y laborales de la sociedad salarial. No son movimientos propios de la pobreza clásica de los países subdesarrollados, sino movimientos referenciados culturalmente en las tradiciones y en la memoria de un pasado de pleno empleo y prácticas sindicales, promovidos por individuos que aspiran a re-ingresar en el mundo del trabajo asalariado (Svampa y Pereyra, 2003; Godio, 2006). Sus miembros “no pertenecen al mundo de la marginalidad estructural, sino al mundo de una sociedad salarial desarticulada. Por eso son persistentes y organizados: tienen vínculos históricos con los sindicatos y con las organizaciones sociales barriales” (Godio, 2006: 120).

Con respecto a la dinámica de las luchas de los trabajadores formales, en 1995 la CGT, junto con la CTA y el MTA, produjeron un paro nacional, y comenzó un proceso de fortalecimiento de los sectores más combativos (CTA, MTA, CCC). Estos sectores llamaron a una movilización en contra de la política económica, pero no tuvo la

masividad esperada, lo cual expresaba las dificultades para elaborar una hegemonía alternativa. Al año siguiente, los dirigentes gremiales menemistas fueron perdiendo la hegemonía de la dirección cegetista, a favor de dirigentes del MTA, quienes ganaron espacios en la conducción central (Rapoport, 2005). A partir de esta nueva situación interna dentro del sindicalismo, el movimiento obrero inició una ofensiva, basada en paros generales, que motivó una dura respuesta del gobierno, que suprimió la renovación automática de los convenios colectivos y habilitó a las pymes para que puedan negociar sus convenios con las comisiones internas de las empresas sin la participación de los sindicatos nacionales.

Al mismo tiempo, los trabajadores desocupados y organizados, los piqueteros, iban adquiriendo mayor visibilidad pública. En 1997, en el norte argentino, en Tartagal y General Mosconi, que eran áreas abandonadas por YPF tras su privatización, los piqueteros se movilizaron numerosamente, reclamando subsidios y puestos laborales. También en Jujuy 5000 trabajadores desocupados, víctimas de los planes de ajuste y de la reconversión tecnológica del Ingenio Ledesma, se movilizaron reclamando lo mismo (Svampa y Pereyra, 2003). En el Gran Buenos Aires las organizaciones piqueteras sufrieron más las presiones de los grandes aparatos políticos. Dichas organizaciones surgieron reclamando subsidios y asistencia alimentaria, por medio de cortes de ruta como instrumento propio de lucha. Así se conformó la CCC-Desocupados de la Matanza¹⁸. También surgieron movimientos de trabajadores desocupados (MTDs), como el de Florencio Varela y Quilmes. Luego, en 1998, se desprendió en dos espacios. Por un lado, el Movimiento Teresa Rodríguez (MTR); por otro lado, el MTD pasó a llamarse “Coordinadora de Desocupados Aníbal Verón”. En otra localidad de la provincia de Buenos Aires, Lomas de Zamora, se formó el Movimiento Independiente de Jubilados y Desocupados (MIJD), conducido por Raúl Castells, con orientaciones populistas.

Las nuevas formas de protestas protagonizadas por estos trabajadores, empobrecidos y desocupados, representaron novedades en el repertorio clásico de reivindicaciones obreras: los estallidos sociales y los cortes de ruta (Farinetti, 1999). Los *estallidos sociales* estuvieron protagonizados por trabajadores del sector público (provincial y

¹⁸ Corriente Clasista y Combativa (CCC)

municipal), que demandaban la defensa del empleo y de los salarios, recortados por una serie de fuertes ajustes fiscales. El modo de expresión dominante de esta modalidad fue la movilización y concentración callejera, con actos de violencia contra edificios y símbolos políticos. El alcance de este tipo de protesta se circunscribía a las capitales y ciudades importantes de la provincia donde ocurría, y el destinatario de la ira popular eran el gobierno provincial y la clase política local. Los ataques tenían una dirección personalizada (hacia las propiedades de los destinatarios, lo cual reflejaría una comprensión personalista de las relaciones de poder). Por su parte, el lenguaje en que se manifestaba la rebelión era de carácter moral (contra la corrupción y la falta de moral pública). Los *cortes de ruta* fueron protagonizados por grupos heterogéneos de desocupados, y muchas veces estas acciones se transformaron en *puebladas* porque contaron con el apoyo de muchos sectores sociales, asociaciones intermedias de las comunidades locales, etc. Los reclamos de estas acciones se centraban en soluciones puntuales a la falta de empleo a nivel local (puestos de trabajo, instalación de empresas, subsidios, prórrogas del pago de impuestos, etc.), y las formas de expresión se llevaban a cabo mediante el corte de rutas nacionales, con barricadas y fogatas. Con relación a los estallidos, los cortes de ruta constituyeron formas más organizadas y coordinadas de acción colectiva (Farinetti, 1999). Sin embargo, expresan un retroceso histórico en las condiciones de vida con respecto a las formas de lucha del movimiento obrero organizado, y es que *“si el lenguaje de la protesta del movimiento obrero se inscribía en una tradición y un proyecto políticos, el lenguaje del corte o del estallido sugiere la agonía y la reacción sin nada por delante”* (Farinetti, 1999: 28).

3.12. Balance de la etapa menemista

En líneas generales, las organizaciones sindicales no pudieron articular una oposición consistente y unificada a la política nacional neoliberal que avanzó sobre los derechos laborales. La CTA y el MTA expresaron agrupamientos sindicales autónomos frente al PJ y al Estado. Este proceso de autonomía sindical desembocará en 1999 en el apoyo electoral a la Alianza por parte de la CTA. Por su parte, el MTA apoyará a Duhalde, candidato del PJ, en tanto expresaba discursivamente un modelo diferente al menemismo.

Como balance de la etapa, se puede decir que la incorporación de Argentina al proceso de globalización se tradujo en tres grandes transformaciones económicas y políticas, que

impactaron fuertemente sobre el movimiento obrero organizado (Godio, 2000): 1) la consolidación de una democracia pluralista estable, con lo cual el sindicalismo perdió la posibilidad de jugar el rol de representante del peronismo (la “columna vertebral”); 2) la reforma económica con apertura, integración y economía de libre mercado, lo cual debilitó la base industrial sobre la que se asentó tradicionalmente el movimiento obrero. Con este proceso, quedaron de manifiesto las dificultades objetivas para adecuar las estrategias sindicales frente a las reformas neoliberales, que generaron una estructura económica de grandes disparidades de productividad y competitividad, a la vez que el desempleo y el subempleo socavaron sus bases de sustentación; 3) la mutación ideológica de los partidos tradicionales, a favor de las políticas pro-mercado y abandono de los proyectos nacional-populares, de base industrial y mercado-internistas.

Debido a estos procesos de cambio, el sindicalismo no ha podido conservar sus funciones de *columna vertebral* del peronismo y ha perdido su antigua centralidad en el sistema de poder político. El movimiento sindical ya no volverá a ser el existente hasta 1976 porque el país sobre el que se constituyó y en el que desarrolló sus prácticas políticas ya dejó de existir. Durante el menemismo, la dirigencia del movimiento sindical constituyó un apoyo para el oficialismo, pero ya no pudo decidir sobre la orientación estratégica del partido ni del gobierno (Svampa, 1997). La última gran operación política del sindicalismo en el interior del peronismo fue en 1988, cuando las 62 Organizaciones volcaron su fuerza a favor a favor de la candidatura de Menem en las elecciones internas del peronismo, en contra de Cafiero, representante de la línea renovadora. Luego comenzaron a perder posiciones. Durante los primeros 6 años del gobierno de Menem no hubo ninguna huelga general, y los conflictos laborales fueron desactivados por la dirigencia sindical. Donde sí hubo huelgas fue en los casos de los docentes, camioneros, transportistas, estatales, y otros que tenían presencia en el MTA o en la CTA.

Sin embargo, se registraron cambios importantes en el repertorio de la protesta laboral, que se pueden rastrear desde la recuperación de la democracia hasta la consolidación del neoliberalismo a fines de los noventa. Durante el gobierno de Alfonsín, las protestas laborales estuvieron hegemonizadas por las organizaciones sindicales, como se mencionó, y tuvieron un alto grado de agregación, centralización y politización, además del refuerzo y actualización de la identidad peronista que implicaron dichas

movilizaciones y huelgas. Paralelamente la CGT asumió el rol de oposición partidaria, mientras el PJ se recomponía de su derrota. Con el peronismo en el gobierno, las protestas laborales fueron más fragmentadas en términos organizativos, más orientadas a la satisfacción de necesidades básicas, menos ancladas en un proyecto político alternativo, y con reivindicaciones más puntuales y defensivas. Esta mayor fragmentación de las protestas coincidió con el menor peso del sindicalismo, con su menor participación en la conducción peronista y en la actividad parlamentaria y con la transformación del perfil programático del peronismo (Rapoport, 2005).

En definitiva, en el mundo laboral argentino se observa, por un lado, *mutaciones estructurales* relacionadas con la pérdida de peso de los trabajadores industriales a favor de los del sector terciario, y por otro lado, un proceso de degradación social, vinculado al incremento del desempleo, la precarización del empleo, la caída de los salarios reales y el aumento de la desprotección social. Como resultado de estos cambios, una parte de los trabajadores abandonó su tradicional lealtad al peronismo, para votar a favor de la Alianza. Sin embargo, como se verá, el estrepitoso fracaso del gobierno de De la Rúa provocó una nueva frustración en este sector social, lo cual explicaría el retorno a sus viejas lealtades sindicales y políticas.

3.13. El movimiento obrero y la pos-crisis

En enero de 2000 el gobierno de la Alianza, como parte de sus compromisos con el Fondo Monetario Internacional (FMI) de generar mayores condiciones de competitividad global de la economía (y de paso demostrar poder político para realizar los ajustes requeridos por el organismo internacional, como requisito para obtener nuevos créditos para financiar la economía), propuso una reforma laboral que hacía eje en la negociación a nivel de empresa y la aplicación de un contrato de trabajo de doce meses sin indemnizaciones, regulado por negociaciones colectivas. La propuesta fue rechazada por el MTA y la CTA. Por su parte, la pragmática CGT oficial acordó la propuesta con el gobierno, pero logró que se restableciera el principio rector de sindicato de rama en todos los niveles de la negociación, aunque con mayores reconocimientos para las comisiones internas, sindicatos de empresa y grupos de trabajadores en la negociación (Godio, 2000).

A los pocos meses, los gremios que se opusieron al proyecto de reforma laboral rompieron con la conducción de la CGT. Los sectores encabezados por Hugo Moyano (MTA) conformaron una central disidente de la oficial. También la CTA se opuso a la reforma, y llevó a cabo una estrategia basada en demandas para resolver el problema de la desocupación, la pobreza, la indigencia, las jubilaciones, la salud, etc., y propuso convocar a una consulta popular para determinar la creación de un fondo de empleo y capacitación para jefas y jefes de hogar desocupados. Un año y medio más tarde, en diciembre de 2001, realizaron una suerte de consulta popular informal en la que recibieron cerca de 3 millones de votos (Rapoport, 2005). Por su parte, la CGT disidente, durante el 2001, se movilizó contra la política económica, pero en 2002 la protesta sindical fue protagonizada, casi exclusivamente, por la CTA, mientras el sindicalismo peronista parecía eclipsado. Las movilizaciones junto con la CCC mostraban a la CTA como el único sector sindical con capacidad y voluntad organizativa para realizar protestas callejeras.

Durante la misma época, el fenómeno del movimiento de trabajadores desocupados creció notablemente. A fines del año 2000, las organizaciones de desocupados, los piqueteros, dejaron de ser una exclusividad del interior del país, y llegaron al conurbano bonaerense, organizados en la Federación de Tierra y Vivienda (FTV) y la CCC (Svampa y Pereyra, 2003). Lo que disputaban estas organizaciones era que la distribución de los planes sociales quedara en sus manos, cuestionando que esa prerrogativa fuera manejada por los intendentes y/o punteros políticos del justicialismo. A lo largo de 2001 se realizaron asambleas piqueteras, que levantaron un programa de reivindicaciones sociales, pero fracasaron en el propósito de conformar un movimiento piquetero unificado. Hubo estrategias excluyentes por parte de distintas organizaciones y una clara asimetría en la capacidad de movilización de las corrientes más masivas, la FTV y CCC, con relación al resto de las agrupaciones, por lo cual para estos grupos minoritarios la asamblea conjunta no era un ámbito adecuado para la negociación. Estos grupos cuantitativamente menores estaban integrados por distintas líneas. Por un lado, se ubicaba la Coordinadora Aníbal Verón, que luego se terminaría dividiendo en el Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD). Por otro lado, estaba la Corriente de Trabajadores Desocupados (CTD), vinculada a la agrupación Quebracho. Por su parte, la izquierda tradicional, luego de la crisis de 2001, organizó sus propios movimientos de desocupados, conformando el Bloque Piquetero, integrado por el Polo Obrero, del

Partido Obrero, el Movimiento Teresa Rodríguez y el Partido Comunista, Barrios de Pie, ligados a Patria Libre, y el Movimiento Independiente de Jubilados y Desocupados (MIJD), de Raúl Castells.

En el contexto de una profunda descomposición política, económica y social, a fines de 2001 se desató un clima de desobediencia civil (Schuster y Nardacchione, 2005) impulsado por manifestaciones sociales, cortes de ruta y de calles, y saqueos de comercios. Sus protagonistas fueron las franjas más empobrecidas de los sectores populares, y posteriormente se sumaron los sectores medios a través de *cacerolazos*, llevando a cabo una protesta expresada por fuera de las organizaciones sociales y políticas.

Desde la caída de De la Rúa, el movimiento piquetero se constituyó casi en la única oposición al gobierno de Duhalde. De hecho fueron los portavoces de las demandas sociales en lugar de los sindicatos, y se hicieron cargo de gran parte del asistencialismo en los barrios humildes, que hasta entonces estaban en manos exclusivas de los punteros políticos, la iglesia y otras organizaciones civiles y ONGs, (Rapoport, 2005). Su paquete de reclamos era el siguiente: aumentos en los subsidios a desempleados, su extensión a jóvenes y ancianos, reapertura de fábricas cerradas bajo el control de los trabajadores, y la obtención de garantías para que los beneficiarios no fueran privados de las ayudas. Los Planes Jefes y Jefas de Hogar, forma en que se tradujo el asistencialismo oficial, se constituyeron en el nudo de la política de contención, y en el elemento de negociación frente a los cortes de ruta dispuestos por el movimiento piquetero (Rapoport, 2005). De los 106.000 beneficiarios de planes de este tipo en 1999, se pasó a 1.200.000 en 2002, y a 2.200.000 en 2003. Sin embargo, los movimientos piqueteros no llegaron a manejar más del 10% de estos recursos. El resto los continuaron manejando los aparatos políticos locales y nacionales. Como contraprestación de los planes sociales, estas organizaciones piqueteras desarrollaban proyectos comunitarios, como comedores, guarderías, trabajos de infraestructura en barrios, etc. (Svampa y Pereyra, 2003). En 2002, frente a una manifestación piquetera, el gobierno peronista provisional de Duhalde lanzó una dura represión, asesinando a dos militantes de una organización de desocupados, generando una crisis política que lo obligó a adelantar las elecciones con vistas a normalizar la situación institucional del país.

A principios de 2003, en nuevas jornadas de lucha, los piqueteros por primera vez agregaron a sus reclamos tradicionales la creación de puestos de trabajo en el sector privado e incluso iniciaron reuniones con empresarios a fin de evaluar posibilidades de reinserción laboral. Pero a fines de este período el movimiento estaba dividido. Las rupturas expresaban la disyuntiva de reclamar con el objetivo de que las empresas les dieran puestos de trabajo, por un lado, o para construir una economía alternativa, por otro (Rapoport, 2005). También la cuestión electoral provocaba divisiones. Un sector integró listas de candidatos mientras que otros planteaban mantenerse al margen. Es que con la crisis política y económica de 2001-02, el centro del conflicto social parecía residir en los sectores informales en crecimiento (Schuster y Nardacchione, 2005), y no tanto en el sector formal de la clase obrera. Pero a partir de 2003 se observa un resurgir del conflicto de clase, liderado por obreros formales y relativamente privilegiados en relación a la gran proporción de trabajadores informales.

Frente a la crisis de 2001-2002, los sindicatos adoptaron actitudes pasivas, expectantes, frente a la movilización de otros actores. Pero luego el proyecto “nacionalista-desarrollista” de Kirchner (Godio, 2006) colocó en el centro de su programa al “trabajo” como articulador de relaciones económicas y políticas. El gobierno aplicó, desde el inicio de su gestión, políticas públicas laborales que aumentaron la masa de recursos económicos disponibles para los asalariados y jubilados. Las primeras medidas, con relación a los asalariados, fue recomponer los ingresos de activos y pasivos con el objetivo de aumentar la demanda y enfrentar el lento crecimiento de la economía que se registraba en el primer semestre de 2003. Se calculó que cerca de 650 millones de pesos mensuales adicionales se incorporaban directamente al consumo debido a los aumentos de salarios y jubilaciones impulsados por el gobierno (Godio, 2006). El impacto fiscal del aumento de jubilaciones se cubriría con el aumento de la recaudación previsional, gracias a los mayores pagos que harían las empresas por los aportes de sus empleados.

En términos globales, las empresas podrían solventar los aumentos salariales debido a que el crecimiento económico (basado en mayores exportaciones y en el crecimiento del mercado interno) estimularía aumentos de productividad. A la vez, impulsó los convenios colectivos entre sindicatos y empresarios, lo cual le dio un renovado protagonismo político al movimiento obrero. En este contexto, el resurgimiento del

movimiento sindical se manifestó en la reanudación de las huelgas y las negociaciones colectivas. El conflicto laboral a partir de 2003 tuvo las siguientes características: 1) estuvo centrado en trabajadores del sector privado, revirtiendo la tendencia anterior de predominio de protestas de trabajadores estatales; 2) mermaron las protestas en respuesta a decisiones de políticas públicas y aumentaron las disputas salariales y por condiciones de trabajo; 3) predominaron las huelgas de naturaleza económica más que huelgas políticas (Etchemendy y Collier, 2007).

Las relaciones entre el nuevo gobierno y los sindicatos eran de búsqueda de cooperación, pero no de identificación ideológica y política, salvo los sectores “kirchneristas” dentro de las tres centrales sindicales nacionales, que eran la CGT, el MTA y la CTA (Godio, 2006). Las *condiciones inmediatas* de este resurgir del movimiento obrero se hallan en el crecimiento del empleo y en el rol más activo de parte del Estado, liderado por un gobierno que buscó el apoyo de los sindicatos. Las *condiciones de largo plazo* de este resurgimiento, vinculadas a la forma en que los sindicatos se adaptaron al neoliberalismo de la etapa previa son las siguientes: 1) los sectores que conforman en este período la vanguardia del sindicalismo argentino fueron los que más crecieron durante la etapa liberalizadora, a la vez que tenían altas tasas de sindicalización, prácticas de negociación colectiva y experiencia militante (alimentos, transporte, petróleo). Por tanto, pudieron activarse con la recuperación económica y política; 2) durante el menemismo lograron acuerdos institucionales (un marco para las negociaciones salariales centralizadas, mantener el monopolio de la representación a nivel de planta, y la administración de las obras sociales para los trabajadores) que les permitieron conservar el poder asociacional de los sindicatos, y utilizarlo luego en un contexto más favorable.

Lo que expresa la reaparición de este tipo de conflictividad en el período pos-crisis es la emergencia de lo que algunos denominan un *(neo)corporativismo segmentado* de nuevo cuño (Etchemendy y Collier, 2007). El concepto hace referencia a una modalidad de negociaciones a nivel de cúpulas en las cuales los sindicatos de carácter monopólico, asociaciones empresarias y el gobierno pactan salarios sectoriales acordes a metas de inflación y un salario mínimo general de la economía. El gobierno logró, entre 2004 y 2007, modificar profundamente el sistema de relaciones laborales, “restableciendo el tripartismo como la principal herramienta de negociación” (Godio, 2008). Dichas

negociaciones se aplican a una minoría sustancial de la fuerza de trabajo, que es la registrada en la economía formal.

Sin embargo, le falta el componente de política social, que reduciría las desigualdades al interior de la clase obrera, la cual se encuentra “segmentada”, debido al gran tamaño del sector informal, que abarca al 40% de la clase trabajadora, o al 60% de quienes perciben un salario. De cerca de 10 millones de trabajadores ocupados, 6 millones están protegidos por la legislación laboral, mientras que 4 millones, aproximadamente, pertenecen a la economía sumergida y, por tanto, no están registrados. Esos 6 millones de trabajadores formales están articulados al ámbito organizativo de 70 grandes uniones y confederaciones sindicales nacionales por rama de actividad, y constituyen sindicatos únicos. De estas 70 organizaciones, 65 pertenecen a la CGT y sólo 5 a la CTA. A la vez, de esos 6 millones de trabajadores, 4 millones están sindicalizados. Cerca de 3 millones pertenecen a la CGT y el resto a la CTA y a sindicatos autónomos. Pese al avance de la desindustrialización, la informalidad y la subcontratación, la histórica vocación sindical de los trabajadores argentinos explica este alto nivel de sindicalización, ya que “pertenecen a un país en el que hasta hace pocas décadas el mercado de trabajo funcionó estructurado por un sistema de relaciones laborales asentado en una sociedad salarial con pleno empleo, altamente organizada y cohesionada política y culturalmente” (Godio, 2008: 124).

Lo nuevo del sindicalismo actual, tras la experiencia neoliberal y el abandono de la matriz populista (Martuccelli y Svampa, 1997) o estado-céntrica (Cavarozzi, 1991), es que una buena parte del mismo es relativamente autónomo del Estado, lo que le permite ejercer cierta presión sobre los salarios y alentar la movilización social sin la aprobación del gobierno. Porque a pesar de su alianza con el gobierno de Kirchner, el movimiento obrero ha estado lejos de ser controlado desde el poder político gobernante. Por el contrario, actualmente muestra una mayor autonomía, con respecto al Estado y al sistema de partidos, en relación con el período anterior al neoliberalismo. Hace tiempo que han dejado de ser la *columna vertebral* del peronismo. Sin embargo, entre las bases trabajadoras persiste la identidad sindical peronista. Dicha identidad no es una construcción puramente simbólica, sino que se sustenta en instituciones y prácticas sociolaborales derivadas de luchas históricas, como el derecho al trabajo, la negociación colectiva y el sistema de obras sociales (Godio, 2006).

Finalmente, hay que destacar que los efectos principales de la recuperación de la movilización sindical han sido los siguientes: 1) se ha reestablecido a los dirigentes sindicales como interlocutores válidos del gobierno y de las asociaciones empresarias en las negociaciones salariales a nivel de cúpula; 2) se ha incrementado la capacidad de movilización y las prerrogativas institucionales de los sindicatos; 3) se ha ayudado a porciones de los trabajadores formales a recomponer su nivel salarial, y 4) como no existe el componente de política social, se ha fortalecido la brecha entre los trabajadores que pertenecen a estos sindicatos y quienes están en el sector informal del mercado. Por otro lado, en cuanto a su vinculación con el justicialismo, el sindicalismo tradicional, que en otras épocas fue dominante dentro del PJ, ha sido crecientemente marginado por nuevos liderazgos dentro del partido, que transformaron al peronismo de un partido de base sindical en una maquinaria clientelar-territorial (Martuccelli y Svampa, 1997). Pero también el sistema de relaciones laborales argentino está en plena transformación. De los 1025 convenios y acuerdos salariales firmados en 2007 (Godio, 2008), la gran mayoría (cerca del 70%) fueron acuerdos por empresa, mientras el resto se pactó según la rama de actividad, lo cual indica la creciente importancia que están cobrando las negociaciones por empresa. Además, en este tipo de negociaciones han participado más de 300 organizaciones, que dan cuenta de una presencia activa de trabajadores organizados en las empresas que desbordan a las históricas uniones y confederaciones centralizadas. Esta renovada actividad sindical puede darse a partir de nuevos sindicatos implantados en empresas donde antes existía un “vacío sindical”, o por la creación de cuerpos de delegados que asumen el atributo de negociar en la empresa, pero sin separarse del sindicato madre, lo cual fortalece la centralidad de las uniones y confederaciones de sectores o ramas de actividad (Godio, 2008).

Esta tendencia va en línea con ciertos aspectos de la historia de los trabajadores argentinos que intenté reflejar en este capítulo, como es que el movimiento obrero ha sido fecundo en la constitución de un sistema de representación sindical en las empresas, a partir de cuerpos de delegados y comisiones internas, que a veces ha fortalecido a los sindicatos nacionales, y otras los ha desafiado. Constituye, por cierto, uno de los aspectos más fructíferos y dinámicos del movimiento obrero argentino, cuyos efectos también se han sentido en los orígenes y desarrollo de la recuperación de empresas, que constituye el interés específico de mi investigación.

4. LA CRISIS ECONOMICA ARGENTINA

En este capítulo se aborda, resumidamente, el contexto de crisis económica que atravesó Argentina durante los últimos años de la década del '90 y los primeros del nuevo siglo. Precisamente, constituyen el contexto económico del que surge el movimiento social que estudio en mi investigación. De esta manera, indago las tendencias económicas centrales, financieras y productivas, que condujeron al dramático desenlace del esquema de acumulación de capitales, denominado “plan de Convertibilidad”, implementado desde los inicios de la década del noventa del siglo XX. También esbozo brevemente las características básicas de la forma en que el país fue saliendo de dicha crisis, que acompañó el proceso de desenvolvimiento inicial de las empresas recuperadas.

4.1. Características del plan de Convertibilidad

Entre 1989 y 1990 se produjo una quiebra virtual del Estado argentino, presionado por una “pinza” entre el endeudamiento externo y un notable proceso de desinversión interna (Basualdo, 2000), y que se manifestó en una hiperinflación sin precedentes en la historia nacional de las últimas décadas. En este escenario de caos socio-económico concluía la primera gestión democrática tras la etapa dictatorial. Al gobierno de la Unión Cívica Radical lo sucedió el gobierno peronista de Carlos Menem, que se definió por un rumbo decididamente neoliberal para recomponer la estabilidad política y económica del país. Luego de algunas tentativas iniciales, y a través de un conjunto de políticas que desembocaron en el *Plan de Convertibilidad*, el gobierno menemista encontró una salida a esta situación de bancarrota estatal, marcada por la hiperinflación y la recesión económica, anteponiendo los intereses de los acreedores externos y de los grandes conglomerados productivo/financieros locales y extranjeros para recomponer un modo de acumulación capitalista estable en Argentina.

Se priorizó el retorno a una situación de estabilidad mediante un rápido viraje hacia un programa económico neoliberal que fortaleció los intereses del *establishment* económico, representado corporativamente por el Consejo Empresario Argentino, la Sociedad Rural Argentina, la Cámara Argentina de Comercio y la Unión Industrial Argentina. En este contexto, como explico en otro capítulo, el movimiento sindical ingresó en una etapa de crisis y la Confederación General del Trabajo se dividió: unas fracciones apoyaron al gobierno, mientras que otras se posicionaban en la oposición.

El eje de la política económica neoliberal fue el proceso de privatizaciones de empresas públicas, por el que los acreedores externos recuperaron en forma de activos parte de la deuda que el Estado mantenía con ellos. También los grandes grupos económicos, nacionales y transnacionales, participaron de este negocio, lo cual fortaleció sus posiciones oligopólicas en el mercado (Azpiazu, 2002). Hay que destacar que en la primera parte de su gestión, el gobierno menemista intentó sanear las finanzas públicas para alcanzar superávit fiscal, controlar la emisión monetaria, mantener el superávit del balance comercial, recomponer las reservas de divisas, privatizar algunas de las más importantes empresas públicas, liberalizar el mercado de cambios y los precios internos, renegociar la deuda externa y reestructurar el endeudamiento público interno. Estas constituyeron las condiciones para una posterior profundización de las transformaciones estructurales por las que iba a transitar la economía argentina. (Rapoport, 2005).

El conjunto principal de intereses que apoyó el Plan de Convertibilidad estaba constituido por los capitales extranjeros vinculados a las privatizaciones, los acreedores externos y grandes grupos económicos y financieros internos. A nivel popular, la sustentación del plan se basaba en el temor a una continuación del proceso hiperinflacionario, que había devastado las economías familiares. La estabilización de la moneda permitió recomponer una parte de los ingresos populares, lo cual le permitió al gobierno contar con un amplio apoyo social y político inicial a su programa de gobierno. Así, el 1º de abril de 1991 el Congreso Nacional sancionó la Ley de Convertibilidad (Nº 23.928) que fijó como paridad cambiaria sin límite temporal la de 10.000 *australes* por dólar. La ley dispuso la libre convertibilidad de la moneda nacional con respecto a cualquier moneda extranjera, y estableció que los contratos deberían ser cumplidos en la moneda que fijaran las partes. Se prohibió la emisión de dinero no respaldada totalmente por reservas de libre disponibilidad (oro, divisas externas, títulos de otros países y títulos nacionales emitidos en moneda extranjera) y se anularon las indexaciones, con el objetivo de quebrar las expectativas inflacionarias, intentando evitar el traslado de la inflación pasada hacia el futuro. A partir de 1992 se volvió al Peso como moneda de curso legal, equivalente a 10.000 australes, y se fijó el tipo de cambio de un peso por dólar.

La creación y la absorción de dinero quedaban limitadas al ingreso o egreso de divisas, lo que transformaba la oferta monetaria en una variable exógena, que no podía ser controlada por la política económica del gobierno. En este marco, la moneda local (el peso) quedó transformada de hecho en un vale por un dólar, actuando exclusivamente como unidad de cuenta, mientras que las demás funciones del dinero eran satisfechas por el dólar, lo cual implicaba la renuncia a los principales instrumentos de política monetaria (Valle y Marcó del Pont, 1995). Pero la Convertibilidad tenía alcances mayores, porque formaba parte de un conjunto de políticas que buscaban reducir la participación del Estado, identificado como la principal fuente de inestabilidad del proceso económico.

Los efectos de la aplicación de esta normativa han sido múltiples. En primer lugar, se logró el objetivo primario de estabilizar los precios internos. El índice de precios mayoristas cayó de un 37% en febrero de 1991, a menos del 1% mensual en los años siguientes (Cuello, 1998). A pesar de ello, la inflación continuó durante meses por encima del promedio internacional, produciendo un retraso del tipo de cambio que afectó la competitividad del sector de bienes transables. El incremento de los precios de los bienes no-transables condujo a una alteración significativa de los precios relativos internos, que condicionó la marcha posterior del plan y su impacto sobre los distintos sectores productivos. Sin embargo, a pesar del retraso cambiario, aumentaron las exportaciones. No obstante, también crecieron las importaciones en mayor medida, con lo cual el balance comercial se tornó estructuralmente deficitario, agravado por los saldos negativos de servicios reales (turismo, fletes y seguros) y financieros (intereses de la deuda externa). A pesar de esta situación, las reservas se incrementaron gracias al flujo de capitales del exterior. En este marco, durante cuatro años la economía se mantuvo en una senda de crecimiento basada en el consumo interno como factor dinámico, mientras que el ahorro interno se mantenía bajo y el déficit de comercio exterior crecía. El ahorro externo financió gran parte del consumo y sostuvo el crecimiento económico, pero la situación se revirtió con la crisis mexicana en 1995, y luego con la crisis financiera de Brasil en 1999, que produjeron tasas de crecimiento negativas. El éxito inicial de programa estuvo asociado a un viraje favorable de la coyuntura internacional derivado del descenso de la tasa de interés, el incremento de la oferta de fondos líquidos y un escenario más laxo para la renegociación de la deuda externa (Bustos, 1995).

Hasta 1993, en parte gracias a las privatizaciones, se obtuvo superávit fiscal para compatibilizar las cuentas públicas con los requerimientos del Plan de Convertibilidad. Pero, ya en 1994, los déficits comenzaron a crecer en relación directa al incremento del pago de intereses de la deuda pública. Dado que, por ley, no se podía emitir dinero para cubrir los desequilibrios, el déficit impulsó la necesidad de tomar nuevos créditos, que implicaron mayores intereses y, por consiguiente, déficits más abultados. En este sentido, se ingresó en un círculo vicioso, ya que el aumento de la partida de intereses deterioró los resultados fiscales, y éstos impulsaron un paulatino incremento de la deuda y la carga de intereses. Por lo demás, el arreglo del problema de la deuda externa imponía la necesidad de obtener superávit fiscal, que generara recursos para el pago de deudas, y de un superávit en el comercio exterior, que diera lugar al ingreso de divisas para efectuar dichos pagos sin afectar el nivel de reservas que sostenía la paridad cambiaria. Pero, por un lado, el Estado no logró un superávit fiscal, sino que continuó incurriendo en el déficit y, por otro lado, las importaciones superaron casi permanentemente a las exportaciones, por lo que tampoco se pudo alcanzar el superávit en el comercio exterior. En este marco, tanto la cancelación de pasivos como el mantenimiento de la cobertura de la base monetaria demandaron un endeudamiento externo creciente.

4.2. La reforma del Estado

Otro de los aspectos centrales de la estrategia económica menemista fue la amplia reforma del Estado, que redujo el peso cuantitativo del sector público en el empleo, en la producción de bienes y servicios, y en el número de empresas, así como en la disminución de su capacidad y voluntad de intervención y regulación (Rapoport, 2005). La reforma del Estado propiamente dicha abarcó un amplio programa de privatizaciones de empresas públicas, la reforma administrativa y la transformación del sistema de seguridad social, dando lugar a la entrada de capitales privados. También incluyó la liberalización de los mercados y el replanteo de la inserción internacional del país. En este último aspecto, en términos económicos, el país se fue configurando como exportador de productos primarios y semi-elaborados. En términos políticos, se definió aliándose incondicionalmente a la política exterior norteamericana.

Los objetivos del programa de privatizaciones fueron múltiples. Primero, se planteaba como una vía para equilibrar el presupuesto, caracterizado por fuertes déficits. Además, la posibilidad para los compradores de pagar una parte importante del valor de las empresas públicas con títulos de la deuda externa (el sistema de capitalización) reducía el monto de dicha deuda, y su carga futura de intereses, sobre las cuentas públicas. Segundo, en un contexto de apertura económica, se esperaba que, en el mediano plazo, las privatizaciones eliminaran las distorsiones e ineficiencias inherentes a las viejas empresas públicas que actuaban en mercados protegidos. Tercero, los cambios de propiedad implicaban un retroceso en la injerencia del Estado en el mercado. Por tanto, desde una perspectiva neoliberal, ayudaban a recomponer la previsibilidad, alterada por la imprevisión de los llamados gobiernos populistas (Musacchio, 1994).

De esta manera, hacia fines de 1990 se privatizaron la línea aérea estatal Aerolíneas Argentinas, la empresa telefónica ENTEL, las petroquímicas Polisor, Petropol e Induclor, los canales de televisión 11 y 13, y la concesión de peajes en las rutas nacionales. A lo largo de los años siguientes se fueron privatizando casi todas las empresas públicas restantes, entre ellas las principales líneas y ramales ferroviarios urbanos y de carga, los subterráneos, la provisión de agua corriente y la red cloacal, las instalaciones portuarias, entidades bancarias como la Caja Nacional de Ahorro y Seguro, empresas siderúrgicas como SOMISA, establecimientos del área militar como Fabricaciones Militares, la empresa oficial de correos, la red de aeropuertos de todo el país y el Banco Hipotecario Nacional. Por su parte, la empresa petrolera estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) se convirtió inicialmente en una empresa privada con participación estatal minoritaria (Basualdo, 2006; Azpiazu, 2002).

Una característica destacada del proceso privatizador fue la concentración de la propiedad de las empresas en un reducido grupo de conglomerados locales, fortalecido durante la dictadura militar y consolidado a lo largo del gobierno de Alfonsín mediante subsidios, exenciones tributarias y contratos con el Estado (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 2005). Estos grupos empresarios locales se asociaron con empresas extranjeras que tenían los antecedentes técnicos y gerenciales en el rubro correspondiente, así como también con representantes de la banca acreedora (Basualdo, 2000).

Por tanto, las privatizaciones constituyeron el elemento fundamental que posibilitó la articulación de un proyecto común entre distintos grupos económicos locales y el poder económico internacional, cuyos intereses se habían contrapuesto conflictivamente durante el previo gobierno de Alfonsín. Las formas que adoptaron los procesos licitatorios, permitiendo la entrega de títulos públicos depreciados en el mercado, pero reconocidos al 100% de su valor, como medios de pago de las empresas públicas, y la participación de algunos de los grupos económicos locales en los consorcios adjudicatarios, posibilitaron el nucleamiento de acreedores externos, conglomerados empresariales extranjeros y grupos locales, dando lugar a la conformación de una “comunidad de negocios” (Basualdo, 2000). Además, las privatizaciones también facilitaron el ingreso al Plan Brady, nuevo esquema de endeudamiento avalado por el FMI, y con él, la reinserción en los mercados internacionales de capital, circunstancia vital para conseguir el crédito externo necesario para financiar la Convertibilidad (Basualdo, 2006).

4.3. Desregulación, apertura externa y liberalización económica

Con el objetivo de disciplinar a los formadores de precios internos, hacia 1991 se redujo el arancel máximo al 20% y se eliminaron los instrumentos para-arancelarios, como cupos, licencias y prohibiciones de importación. El efecto que produjo la apertura comercial fue un descenso de los precios de la mayoría de los bienes industriales frente a los de los servicios y alimentos, desincentivando la inversión productiva en estas áreas.

Otro aspecto fundamental del proceso de liberalización fue la apertura financiera y la desregulación de los mercados de capitales. En 1989 se determinó una total libertad de ingreso y egreso de capitales, y se autorizó la salida irrestricta de fondos en concepto de royalties, intereses, dividendos, etc. El mercado de capitales también se vio favorecido por el ingreso masivo de inversiones financieras del exterior, que convirtieron a la Argentina en un nuevo “mercado emergente”.

Con respecto al sector externo, desde un punto de vista cuantitativo, el comercio exterior registró un notable avance. Las exportaciones aumentaron entre 1990 y 1998 un 115%, mientras que las importaciones, en el mismo lapso, se incrementaron un 320%. En 1999, como consecuencia de la recesión económica, las exportaciones y las

importaciones descendieron un 12% y un 18% respectivamente. De esa manera, exceptuando los años 1995 y 1996, se incurrió en persistentes déficits (Rapoport, 2005).

En términos sectoriales, se registraron pocos cambios en la estructura de las exportaciones. En general, el crecimiento de las ventas se concentró en torno de los productos que mayor dinamismo habían mostrado en el pasado, tales como cereales, aceites vegetales, carnes, productos químicos derivados de los hidrocarburos o metales y sus manufacturas (Rapoport, 2005). Además, lo notable del comercio exterior argentino fue el gran avance de las importaciones. El acelerado crecimiento de las compras externas se relacionó, en primer lugar, con el levantamiento de numerosas restricciones (arancelarias y no arancelarias) utilizadas en el pasado para proteger a la industria nacional o para tratar de sostener un superávit comercial que generara divisas para el pago de los intereses de la deuda externa. También jugó un papel importante el tipo de cambio que, según numerosos analistas, estuvo sobrevaluado en relación con las necesidades de los productores de bienes exportables y de bienes transables destinados al mercado interno (Schvarzer, 1998).

La conjunción de la apertura comercial, la liberalización del movimiento de capitales, la desregulación de la economía nacional, y un tipo de cambio fijo y crecientemente sobrevaluado a lo largo de los '90, provocó importantes transformaciones en la estructura productiva argentina. La profundización de la desindustrialización, la acentuación del predominio del capital financiero y la creciente extranjerización de la producción interna se asociaron a una mayor dependencia de los capitales extranjeros. Los flujos foráneos de inversión directa destinada, en gran parte, a la adquisición de firmas locales ya existentes, por un lado, y el endeudamiento con el exterior, por otro, financiaron los déficits de cuenta corriente, generados por el sesgo importador y por el pago de dividendos e intereses vinculados a esos mismos flujos.

El desequilibrio externo fue una característica estructural del modelo. Por eso, cuando se revirtió el flujo de fondos a partir de 1998, la recesión se tornó en la única alternativa para cerrar esa brecha, a través de la contracción de las importaciones y el incremento de los saldos exportables.

Desde mediados de los '90 se aceleró la tendencia al endeudamiento público. Los créditos externos que tomaba el gobierno no sólo cubrían su propio desequilibrio financiero, sino que servían para acumular reservas y compensar el déficit externo del sector privado. El incremento del nivel de reservas era fundamental para el crecimiento de la economía, porque del mismo dependía el comportamiento de la oferta monetaria y del crédito, y por tanto, la evolución de la demanda pública y privada. Este mecanismo implicaba que la actividad interna estuviera estrechamente ligada a la posición financiera exterior de la economía nacional, manifestada a través del nivel de reservas, que determinaban la base monetaria (Damill, 2000).

4.4. La evolución de los sectores de la producción

En los inicios del plan de Convertibilidad, la recuperación parcial de los niveles de demanda y la reaparición del crédito al consumo permitieron incrementar la producción y utilizar más plenamente la capacidad instalada, que se reflejó en las altas tasas de crecimiento de 1991 y 1992.

Cuadro 2. Producto Interno Bruto por sectores (tasas de crecimiento)

| Sectores | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PIB total | -6,9 | -1,8 | 10,6 | 9,6 | 5,7 | 5,8 | -2,8 | 5,5 | 8,1 | 3,9 | -4,0 |
| Producción de bienes | -9,7 | -2,7 | 10,3 | 9,9 | 5,6 | 6,0 | -3,9 | 5,1 | 8,4 | 4,3 | -5,6 |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y caza* | -8,2 | 8,5 | 4,1 | 0,2 | 2,4 | 7,8 | 5,7 | -1,6 | 0,2 | 10,9 | -1,3 |
| Pesca | | | | | | -2,0 | 1,8 | 13,2 | 7,6 | -5,9 | -3,4 |
| Explotación de minas y canteras | -0,8 | 2,9 | 2,9 | 11,1 | 9,9 | 13,8 | 16,4 | 4,5 | 0,7 | 2,3 | -0,3 |
| Industria manufacturera | -7,6 | -3,7 | 10,2 | 11,6 | 4,6 | 4,5 | -7,2 | 6,5 | 9,2 | 1,6 | -8,9 |
| Gas, electricidad, | -4,8 | 7,3 | 3,3 | 8,8 | 11,1 | 10,8 | 7,4 | 4,1 | 8,2 | 6,4 | 2,9 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|
| agua | | | | | | | | | | | |
| Construcción | - | -2,0 | 9,9 | 8,0 | 5,6 | 6,3 | -1,9 | 5,5 | 7,7 | 4,7 | -2,1 |
| | | 24,5 | | | | | | | | | |
| Producción de servicios | -4,6 | -2,0 | 9,9 | 8,0 | 5,6 | 6,3 | -1,9 | 5,5 | 7,7 | 4,7 | -2,1 |

*Hasta 1993 incluye pesca
 Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas y Censo (INDEC)

Cuadro 3. Participación sectorial en el PIB (en porcentaje del PIB)

| Rubros | 1989 | 1990 | 1991 | 1994 | 1996 | 1998 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Producción de bienes | 51,9 | 44,1 | 39,5 | 32,5 | 32,1 | 32,3 |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y caza* | 9,6 | 8,1 | 6,7 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| Pesca | | | | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Explotación de minas y canteras | 3,2 | 2,9 | 2,1 | 1,6 | 1,9 | 1,7 |
| Industria manufacturera | 30,9 | 26,8 | 24,4 | 18,0 | 17,4 | 17,1 |
| Gas, electricidad, agua | 2,0 | 1,9 | 1,6 | 2,0 | 2,2 | 2,3 |
| Construcción | 6,2 | 4,4 | 4,7 | 5,7 | 5,3 | 5,9 |
| Producción de servicios | 48,8 | 57,0 | 61,2 | 61,4 | 61,9 | 62,2 |
| Imp.a la import.netos de servicios financieros | -0,8 | -1,1 | -0,6 | 6,1 | 6,0 | 5,5 |

*Hasta 1993 incluye pesca

Fuente: Schvarzer, J. (1999)

Hacia 1998, el valor de la producción industrial era un 51% más elevado que en 1989, lo cual ha permitido señalar que el crecimiento del sector industrial argentino fue, en el transcurso de la década, una experiencia exitosa de desarrollo. Sin embargo, por dos consideraciones debería relativizarse esta interpretación. En primer lugar, tomar como base el año 1989 o 1990 implica comparar con un punto de muy bajo nivel de producción por causa de la crisis hiperinflacionaria. En segundo lugar, las estadísticas se ven muy influidas por la tasa de crecimiento del sector automotor, el más dinámico a lo largo de la década. Sin dicha rama, la curva de la producción industrial sería notoriamente más achatada. En este sentido, un análisis más detallado refleja la gran disparidad en las tasas de crecimiento según las distintas ramas, con un promedio cercano al estancamiento, que puede verse en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Variación de los máximos mensuales por rama del IPI entre los quinquenios 1984-1988 y 1994-1998 (en porcentajes)

| Sector | Crecimiento 1994-1998/1984-1988 |
|-------------------------------------|--|
| Autos | 180 |
| Neumáticos | 77 |
| Agroquímicos | 75 |
| Hierro y acero | 34 |
| Bebidas | 28 |
| Heladeras, aire acond. y lavarropas | 22 |
| Nivel general | 19 |
| Aluminio | 17 |
| Alimentos | 16 |
| Cemento | 15 |
| Insumos plásticos y caucho | 13 |
| Papel y celulosa | 10 |
| Petróleo procesado | 9 |
| Petroquímicos | 1 |
| Cigarrillos | 0 |
| Insumos textiles | -10 |
| Tractores | -13 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Cocinas, calefones y termotanques | -15 |
| Químicos minerales | -24 |
| Insumos y bienes de capital | -77 |

Fuente: Schvarzer, J. (1999)

Con excepción de un reducido conjunto de ramas productivas, la apertura y el retraso cambiario afectaron seriamente al sector industrial, provocando la virtual desaparición de la producción de bienes de capital y mutilando otras actividades manufactureras. Así, se produjo una profunda desarticulación y desintegración de la estructura industrial, que acrecentó la vulnerabilidad de la economía a las fluctuaciones de la coyuntura internacional, debido a la creciente dependencia de la importación de bienes de consumo y de capital (Schvarzer, 1999).

La política menemista implicó la concepción neoliberal según la cual el criterio de eficiencia era el único adecuado para determinar qué se debía producir en el país. Como resultado, se reorientó la actividad productiva, concentrada en diversos sectores en los que el país contaba con ventajas comparativas, mientras se desmantelaban ramas enteras de la industria debido a la apertura comercial. Esta situación generó varios desequilibrios. Las importaciones superaron a las exportaciones holgadamente, provocando un fuerte déficit comercial, sólo sostenido por una importante corriente de ingreso de capitales. Dicho déficit demostraba que la producción de las ramas con ventajas comparativas resultaba inferior a las necesidades de consumo y empleo de la población.

4.5. La gestión de la Alianza

Frente a la disminución de las capacidades estatales (Sidicaro, 2002; Novaro 2002) disponibles por el gobierno radical, como resultado de la combinación entre el desmantelamiento neoliberal del Estado y la propia ineptitud de gestión del gobierno, el escenario económico estuvo dominado por los actores socioeconómicos más poderosos para determinar las políticas públicas.

El gobierno de la Alianza se deslizó por una pendiente de crisis política y económica. La primera comenzó en abril de 2000, cuando el Congreso Nacional sancionó uno de sus objetivos políticos fundamentales: la ley de reforma laboral, por la cual se

adecuaban las relaciones laborales conforme a los criterios de los organismos internacionales de crédito. Dicha ley contenía dos aspectos a destacar: por un lado, extendía el período de prueba y abarataba el costo laboral de los nuevos trabajadores, que se interpretaba como una forma de promover el empleo estable; por otro lado, establecía la obligación de renegociar todos los convenios colectivos de trabajo existentes, revisando sus contenidos, y beneficiando a las empresas que podían optar con quién deseaban negociar, ya fueran los sindicatos, las comisiones internas o los mismos trabajadores. Sin embargo, la sanción de dicha ley derivó en el escándalo de los sobornos en el Senado, por el que se acusaba al gobierno de sobornar a varios legisladores para obtener la aprobación de dicha ley, precipitando la crisis política. El escándalo puso en tela de juicio la transparencia de la gestión pública, que había constituido uno de los ejes centrales de la campaña electoral, y provocó la renuncia del vicepresidente, que representaba a una fuerza electoral (Frente para un País Solidario – FREPASO-) aliada a la Unión Cívica Radical (UCR). A partir de esta situación, el gobierno se fracturó internamente y perdió credibilidad frente al resto de los actores sociales y políticos. Como consecuencia de la combinación de la crisis política y la crisis económica, en octubre de 2001 el gobierno radical experimentó una durísima derrota electoral, en comicios para renovar la totalidad del Senado y la mitad de la Cámara de Diputados. El justicialismo se impuso en 17 de los 24 distritos, quedó con mayoría propia en la Cámara de Senadores, y se convirtió en la primera fuerza en Diputados.

Por su parte, en términos económicos, el gobierno asumió a fines de 1999 con una demanda agregada deprimida, el PIB había caído un 3,4% respecto de 1998, la sobrevaluación cambiaria inhibía el crecimiento de las exportaciones y los elevados niveles de desempleo limitaban la revitalización del consumo. A la vez, la crisis del endeudamiento externo amenazaba al régimen de Convertibilidad y subordinaba la política económica, desincentivando la inversión y las posibilidades de reactivación. En este sentido, se sostuvieron políticas fiscales contractivas, que aceleraron la dinámica de ajustes y mayores contracciones, con el objetivo de consolidar un contexto deflacionario, considerado el único camino para reducir la sobrevaluación del peso, sin tener en cuenta sus graves efectos negativos. Sin embargo, este enfoque monetarista de la balanza de pagos se mostraba poco apropiado porque el ajuste operaba por cantidades producidas y no por una disminución de los precios capaz de reestablecer el nivel del

tipo de cambio que pudiese equilibrar el sector externo. La crisis se profundizaría luego, con la fuga creciente de capitales que de a poco tomó la forma de corrida bancaria.

Los sucesivos ajustes que implementaba el gobierno implicaban recortes presupuestarios cada vez más drásticos. El deterioro del sector público, con el empeoramiento progresivo de las finanzas, tenía una dimensión adicional en las disputas con las provincias. Estas encontraron crecientes dificultades para financiar sus gastos, mientras el gobierno nacional les reclamaba compromisos a fin de eliminar sus déficits. El conflicto fue aliviado a través de la emisión de cuasimonedas, que permitieron a las provincias incrementar la liquidez pese a la escasez de dólares. Durante el segundo semestre de 2001 proliferaron las emisiones de más de 15 cuasimonedas, incluyendo una del Estado nacional: los *lecops*, emitidos por el Banco Central. Formalmente, la situación implicaba un final de hecho del régimen de convertibilidad, porque en el territorio argentino circulaban terceras monedas avaladas por las provincias sin respaldo en dólares (Schvarzer y Finkelstein, 2003).

Ante una masa de dinero que disminuía rápidamente por la salida de capitales y que había hecho reducir la base monetaria en casi 6.000 millones de dólares a lo largo de 2001, las monedas provinciales amortiguaron la caída de la demanda impulsada desde el gobierno nacional, dando oxígeno a las finanzas provinciales (Sbatella, 2004). La recesión se agravó a fines de 2001. El PIB cayó el 10,5%, el consumo el 11,3% y la inversión el 28,6% respecto al año anterior. Además, se produjo un acelerado proceso de fuga de capitales. A lo largo de 2001 salieron al exterior cerca de 30.000 millones de dólares, correspondiendo buena parte de ellos a las empresas que integran el ranking de mayor facturación. Dicha fuga se realizó a través del sistema bancario. La contracara fue el virtual colapso del sistema financiero y la depredación de las reservas en divisas. En setiembre de 2001 se acentuó el drenaje de recursos, junto al agravamiento de la recesión económica y las crecientes expectativas de devaluación. Para sostener la situación, el gobierno continuó endeudándose con los organismos internacionales que, a su vez, proveían las divisas para la fuga de capitales (Rapoport, 2005).

El drenaje de depósitos y reservas puso al sistema al borde del colapso y obligó al gobierno a sancionar, con el decreto 1570, el “corralito”, que implicó la prohibición de retirar los depósitos de los bancos, lo cual constituyó una virtual confiscación. Además,

impuso restricciones semanales al retiro de fondos de los bancos en las cuentas corrientes y cajas de ahorro, y un tope de 1.000 dólares a las transferencias al exterior. Las manifestaciones negativas de los sectores productivos, el enfrentamiento del gobierno con la oposición política y el estallido social terminaron derribando al gobierno de la Alianza en diciembre de 2001.

Con la gente movilizada espontáneamente en las calles, en estado de asamblea, se desencadenó una crisis inédita en períodos de democracia. El presidente De la Rúa renunció tras una jornada de dura represión policial a las manifestaciones públicas de protesta. Luego, tras una semana convulsa de inestabilidad institucional extrema (en medio de la cual se declaró la cesación de pagos de los compromisos financieros externos), mediante un acuerdo legislativo entre el peronismo, la UCR, algunos frepasistas y partidos provinciales, Eduardo Duhalde se hizo cargo de la presidencia de manera interina hasta convocar elecciones generales.

En 2002, la caída del PIB fue de 10,9%, la inversión cayó un 36,1%, mientras que el consumo un 12,7% y las importaciones casi un 50%. Al mismo tiempo, sin embargo, la devaluación favorecía un aumento de las exportaciones. En los primeros momentos de la devaluación, ésta se vio incrementada por el atesoramiento de divisas como refugio de ahorristas y especuladores, que contribuían a elevar aún más su cotización, y obligaban al Banco Central a vender sus reservas para evitar la disparada del dólar. De forma rezagada, el nivel de precios acompañaba la evolución de la moneda norteamericana, tanto por el incremento en los productos exportables como por la remarcaación interna de precios para preservar los márgenes de ganancia. En un contexto de salarios congelados, se erosionaba aceleradamente el poder de compra de los sectores populares y de ingresos fijos. Pero el alza de los precios de los bienes de consumo comenzaba a tornar competitiva ciertas franjas de la producción local que habían sido especialmente perjudicadas por la sobrevaluación del tipo de cambio (Levy y Valenzuela, 2007). Tal el caso de los textiles, que comenzaron a utilizar de forma más intensiva su capacidad de producción para abastecer al mercado interno.

En marzo de 2002 el gobierno provisional aplicó retenciones a la exportación de petróleo crudo y las extendió a otros rubros, como las exportaciones de soja. La aplicación de retenciones se convirtió, junto con la propia inflación y los impuestos a

los cheques y a los combustibles, en un instrumento fundamental para cerrar la brecha fiscal. Así, los continuos déficits del pasado dieron lugar a un superávit fiscal creciente (Rapoport, 2005). Paralelamente introdujo nuevas regulaciones que permitían un mayor control sobre el mercado de cambios.

La inflexión en la coyuntura fue impulsada por el creciente superávit comercial y la incipiente sustitución de importaciones, que fueron acompañados por la intervención del Banco Central en el mercado cambiario, la aplicación de retenciones y la implementación de una política monetaria más activa, con el objetivo de absorber el dinero en circulación para aliviar la presión sobre la demanda de divisas. La conjunción de estos factores condujo a cierta estabilización del valor de dólar y del nivel de precios. La cotización baja del dólar incentivaba dirigir los excedentes hacia otros destinos con horizontes de mayor rentabilidad. De esta manera, la tendencia recesiva comenzó a aliviarse. La flexibilización y posterior eliminación del “corralito”, los aumentos salariales para los trabajadores registrados del sector privado y la tenue caída del desempleo iniciaban la recuperación del consumo, impulsado por los sectores beneficiados por la devaluación y por los nuevos programas de ayudas sociales (Rapoport, 2005).

A medida que se fue estabilizando el escenario macroeconómico, se avanzó con el retiro de las cuasimonedas y con tenues medidas tendientes a revitalizar el consumo e impulsar la reactivación económica. La política de precios combinó recetas ortodoxas, como el férreo control de la expansión monetaria, con alternativas heterodoxas, tales como la aplicación de retenciones o la firma de acuerdos de precios entre el Estado y el sector privado. También se profundizaron las medidas de control sobre el mercado de cambios para frenar el sostenido ascenso de la cotización del dólar y su repercusión sobre el nivel de precios. De esta manera, comenzaron a incrementarse las reservas del Banco Central, junto con bajos niveles de las tasas de interés mundiales, y con el mayor saldo de divisas resultante del intercambio comercial, poniendo un límite a la depreciación del peso. Así se produjo un cambio de tendencia, y se favoreció la venta de dólares para aprovechar los altos niveles de las tasas de interés locales e invertir en la construcción de viviendas. La construcción fue uno de los sectores que se anticiparon a la recuperación de la economía, constituyendo, luego de los sectores exportadores y de los que sustituyeron importaciones, un factor importante que explica la posterior

reactivación del empleo y del consumo (Levy y Valenzuela, 2007). De esta manera, la incidencia de rubros intensivos en mano de obra, como los textiles y la construcción, contribuyó a la reducción de los niveles de desempleo. Por otra parte, el incremento de los excedentes agropecuarios estimuló la incorporación de maquinaria agrícola, con impactos positivos sobre la productividad.

En estas condiciones, algunas restricciones financieras se fueron relajando y el sistema bancario pudo liberalizar paulatinamente las prohibiciones para el retiro de dinero. Mientras tanto, se recomponía el consumo, apoyándose en un hecho objetivo: los deprimidos niveles que presentaba la utilización de la capacidad instalada. Esta brecha, respecto al producto potencial, posibilitaba la expansión de la base monetaria sin que ello se tradujera en una salida hiperinflacionaria. Así se fue avanzando en una lenta recuperación de los salarios del sector privado, a partir de sucesivos decretos que, aunque no compensaron el impacto de la inflación, fueron dando lugar a una mejora relativa (Levy y Valenzuela, 2007).

La intervención en el mercado de trabajo fue otro de los instrumentos utilizados por el gobierno para recuperar el consumo. Por este medio, se decretaron una serie de aumentos en los salarios del sector privado, que cristalizaba los acuerdos que el gobierno había logrado con empresarios y sindicatos. Por su parte, la recaudación comenzó a incrementarse como consecuencia del proceso inflacionario (que impacta en el IVA) y de las retenciones, alcanzando un superávit primario a mediados de 2002.

En este contexto de estabilización de las variables macroeconómicas se produjo la asunción del gobierno de Kirchner. El 25 de mayo de 2003, asumía como presidente, y debía presidir un país en el que necesitaba articular consensos políticos mínimos para asegurar la gobernabilidad. Una de las primeras gestiones fue la renegociación de la fracción de la deuda externa que se hallaba en default (Damill et al., 2007). Por lo demás, la inflexión de la coyuntura se logró a partir del momento en que volvió a permitirse un crecimiento de la demanda, única manera de utilizar de forma más efectiva la amplia capacidad ociosa. El estímulo del mayor consumo interno se conjugó con una coyuntura externa favorable, con precios en alza y demanda sostenida que permitieron relanzar el proceso de crecimiento de la producción y del empleo.

Con la expansión en marcha, se introdujeron impuestos que recayeron sobre quienes recibieron los mayores beneficios de las nuevas condiciones (como los exportadores), que permitió equilibrar las cuentas fiscales y reanudar el servicio completo de la deuda pública sin recortar los gastos. Así, paulatinamente, se fueron aliviando las tensiones iniciales como la incertidumbre cambiaria, la fragilidad del sistema financiero, el crecimiento de la desocupación y la pobreza, la destrucción de capacidades productivas y la cesación de pagos a los acreedores.

La reactivación fue derivando en un proceso de alto crecimiento hasta el 2008. La recuperación resultó espectacular en relación con el momento más crítico. En el punto mínimo de la actividad industrial, en febrero de 2002, la industria metalmecánica y el sector automotriz tenían una producción que era el 22% de la registrada en 1997. También el sector textil y la producción de minerales no metálicos tenían un bajo nivel de producción. En cambio, la industria de metales básicos, la química y el sector papero, gracias a la exportación, registraban mejores niveles de producción. Y aquellas actividades que pudieron combinar la inserción externa con el abastecimiento interno lideraron la recuperación posterior, y a partir de 2003 crecieron de forma sostenida (Rapoport, 2005).

4.6. Efectos sociales del neoliberalismo

Como consecuencia de la evolución económica, hacia 1999, el 30% más pobre de la población redujo en casi un 38% su participación en el ingreso con respecto a 1974, mientras que el 10% más rico lo acrecentó en un 28%. Esta involución se debió a la desigualdad de la distribución de las remuneraciones de los asalariados, por un lado, y al efecto del desempleo, por otro lado (Rofman, 1999). Con respecto a la distribución del ingreso, su desigualdad se profundizó en los años noventa. En 1998, el 10% más pobre de la población había retrocedido casi un punto en su percepción de ingresos totales con respecto a 1990, lo que representó una disminución relativa de casi el 40%. Mientras que a mediados de los años setenta el 10% más rico de la población se llevaba el 28% de los ingresos, en 1998 su participación se había incrementado en nueve puntos más (Rofman, 1999).

Los datos del INDEC para octubre de 1999 indicaban que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires, el 10% más rico de la población ganaba 24

veces el ingreso percibido por 10% el más pobre. Esta brecha era mayor, incluso, que la existente en 1989, cuando la hiperinflación pulverizó los ingresos de los asalariados, en especial los de menores recursos (Rapoport, 2005).

La línea de pobreza (LP) –que representa el valor monetario del costo de una canasta de bienes y servicios básicos de costo mínimo- reflejaba que, al finalizar el gobierno militar en 1983, el 18% de la población de Capital y Gran Buenos Aires se encontraba por debajo de dicha línea. Entre 1984 y 1986, la incidencia de la pobreza se redujo al 15,7%, pero el brote hiperinflacionario provocó un fuerte aumento que determinó que el 47,4% de la población se ubicara por debajo de la LP para 1989. A partir de 1990, comenzó a revertirse la tendencia alcista, ubicándose en 17% en 1993. A partir de ese momento, la curva retomó su tendencia ascendente, llegando al 28% en 1996, para situarse en el 26% en 1998 (Beccaria, 2007).

La tasa de desocupación tuvo un comportamiento disímil en las décadas del '80 y del '90. Durante la primera y hasta 1992, la tasa no alcanzó los dos dígitos y osciló entre el 4% y el 7%. A partir de 1993, experimentó un fuerte aumento que elevó dicha tasa a dos dígitos, llegando al 17% en 1996, mientras que en el conglomerado metropolitano alcanzó al 20% en 1995. Por su parte, la tasa de desempleo para los aglomerados urbanos entre 1985 y 1992 osciló entre el 6% y el 7%, y en el conglomerado metropolitano, entre el 7% y el 9%. A partir de 1994, esta tasa trepó, alcanzando valores próximos al 13%. En octubre de 1999, los datos del INDEC informaron que la desocupación había alcanzado el 14%, mientras que la tasa de subocupación representaba el 14,3% de la población activa, lo que significaba que casi 4 millones de personas tenían problemas de empleo (Rapoport, 2005).

Entre 1998 y 1999, el desempleo y la desocupación fueron casi una constante, tanto en los años de crecimiento como en los de retroceso. Aunque la economía creció un 50%, sobre todo en el primer quinquenio de la década del noventa, y la población activa aumentó un 30%, el número de desocupados se incrementó un 146%, llegando a picos – mayo de 1995- donde más de 2 millones de personas se encontraban sin empleo (Rapoport, 2005). Este fenómeno se explica por varios factores. En primer lugar, por los despidos producidos en el sector público, como consecuencia de la privatización de empresas estatales. En segundo lugar, por el cierre de numerosas empresas privadas con

uso intensivo de mano de obra (como textiles y confecciones) debido a las nuevas reglas de la política económica. En tercer lugar, por la reducción de su nómina por parte de las grandes empresas que debieron bajar sus costos para afrontar la competencia externa. Se estima que, a lo largo de la década del noventa, fueron eliminados unos 600.000 puestos de trabajo (Lindemboim, 1999).

El resultado más relevante de estos procesos fue el crecimiento de la pobreza. Desde mediados de los años setenta, y durante los ochenta, la pobreza se daba en el marco de una economía estancada y de brotes hiperinflacionarios que licuaban los ingresos de los asalariados. A partir de los años noventa, en Argentina se combinaban un marcado crecimiento del ingreso por habitante, una fuerte caída de la inflación en los inicios del decenio, un elevado desempleo y un aumento de la pobreza (Beccaria, 2007). En suma, la caída salarial, la regresiva distribución de los ingresos, la precarización y el desempleo, se constituyeron en los factores estructurales que explicaban la intensidad de la pobreza, el incremento de su heterogeneidad (que abarca a estratos medios) y la agudización de su intensidad entre los más carenciados.

El Censo de Población de 2001 (último disponible) registró más de 1,4 millones de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), lo que representaba el 14,3% de todos los hogares del país. La población que habitaba en hogares con NBI superaba a más de 6,3 millones de personas, casi el 18% de la población total de país (Rapoport, 2005).

La proporción de personas bajo la línea de pobreza e indigencia fue creciendo en el período, en particular a partir de 2001. De acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), la línea de pobreza, que en mayo de 2001 era del 32,7%, ascendió al 54,3% en octubre de 2002. La línea de indigencia pasó del 10% en 2001 al 24% en 2002. De esta manera, 13 millones de personas estaban bajo la línea de pobreza en 2001; 19 millones en 2002 y más de 20 millones en 2003. Por su parte, bajo la línea de indigencia se encontraban 4 millones de personas en 2001, 9 millones en 2002, y casi 10 millones en 2003. Todo indica que la salida devaluatoria aceleró el deterioro preexistente del cuadro social argentino (Salamá, 2004).

La falta de trabajo, la carencia de seguridad social y la pérdida de los ahorros, llevaron no sólo a los sectores populares, sino a franjas de los sectores medios, al fenómeno de la “nueva pobreza”. Una combinación de desempleo, caída salarial y aumento de la canasta de bienes y servicios siguió impactando sobre estas franjas que, hacia el 2004, pasaron a constituir poco más de la mitad de las familias pobres del país. Esto es debido a que la intensificación de la pobreza y la indigencia estuvo muy fuertemente asociada a la desocupación. Si bien en el trasfondo de la problemática se encontraban las políticas neoliberales, la expresión de éstas se localizó en el desempleo y en las distintas formas de deterioro del empleo (Nochteff y Güell, 2003). La tasa de desocupación pasó de 14,5% en 1999, al 15,4% en 2000, a 16,4% en 2001 y al 21,5% en 2002, descendiendo al 15% en 2003. Además, si se considera la tasa de subocupación, que registra a aquellos que trabajan menos de 35hs semanales, llegó al 15% a fines de los ‘90, al 18,6% en 2002, y al 18,8% en 2003. La sumatoria de la tasa de desocupación y subocupación alcanzó algo más del 40% en 2001, y comenzó a declinar a partir de 2003. Pero también hay que aclarar que entre los “ocupados” se calculan a los beneficiarios de los Planes Jefas y Jefes de Hogar, cuyo porcentaje aumentó sensiblemente en 2002. Entre mayo de 2002 y mayo de 2003 un 50% del incremento de la ocupación, cerca de 600.000 personas, se debió a la implementación de estos planes sociales, con lo que las tasas de desocupación estuvieron subestimadas, con una diferencia de 5 puntos (Rapoport, 2005). También hay que considerar el empleo informal –en negro-, sobre el que se carece de estadísticas oficiales, pero debió constituir una parte importante del empleo total. Con la recuperación de la actividad económica, en los años 2004 y 2005, la desocupación volvió a descender, aunque no bajó de los dos dígitos, incluyendo los planes sociales.

5. REVISION DE LA LITERATURA EMPIRICA SOBRE EMPRESAS RECUPERADAS

El objetivo de este capítulo consiste en establecer una suerte de balance de la bibliografía sobre empresas recuperadas en Argentina. En función de esto, se establecen algunas características centrales del fenómeno, para delinear sus contornos y señalar las líneas de investigación más relevantes que han sido desarrolladas, lo que me permite aclarar los puntos fuertes y aquellos que me parecen débiles en la literatura y, en función de estos últimos, proponer algún aporte para avanzar en la comprensión del fenómeno. Para ello, elaboro una revisión de las investigaciones empíricas hechas hasta la actualidad sobre la base de cuatro ejes generales que recorren esta problemática.

En primer lugar, se hace una breve caracterización y periodización del fenómeno de las empresas recuperadas, en función de la información obtenida en las publicaciones analizadas. En segundo lugar abordo la dimensión política. Aquí expongo el vínculo que las distintas investigaciones establecen entre la crisis socio-política de 2001-2002 en Argentina, y la extensión del fenómeno de recuperación de empresas, y luego sistematizo las distintas posturas que se desarrollan en los textos revisados sobre la influencia de las diferentes tradiciones políticas que se reconocen en estas experiencias. En tercer lugar, establezco los alcances prácticos, actuales y futuros, que los distintos autores le asignan a estos experimentos de autogestión. En cuarto lugar, me centro en el debate sobre las potencialidades económicas que tienen estas empresas. Una vez analizados estos ejes, señalo los puntos débiles y/o lagunas que he encontrado en la bibliografía analizada, que me será útil para proponer un aporte al conocimiento sobre empresas recuperadas. Por último, presento las conclusiones.

5.1 Una primera caracterización y periodización de las empresas recuperadas

5.1.1. Consideraciones generales.

Para Briner y Cusmano (2003:19), las empresas recuperadas son “todas aquellas firmas que, habiendo detenido la producción y transitado una cesación de pagos con sus acreedores (ya sea porque se encontraban en concurso preventivo sin una resolución que garantice la continuidad de la empresa o porque directamente se presentaron en quiebra) fueron reabiertas a partir de la iniciativa de los trabajadores para sostener la fuente de trabajo, reiniciando las actividades productivas con la intervención directa de los

mismos en la administración”. Sin embargo, tales emprendimientos que intentan mantener la fuente laboral, se enfrentan con el desafío de lograr el éxito a partir de empresas que en algunos casos no eran económicamente rentables y/o fueron descapitalizadas.

La anterior definición nos sitúa ante un amplio consenso en la literatura sobre el tema: la recuperación de empresas y la autogestión de las mismas por sus trabajadores constituye una consecuencia de la crisis económica provocada por el modelo de la *convertibilidad* en la Argentina (Fajn, 2003; Kulfas, 2003; Palomino, 2003; Rebón, 2004; Salvia, 2004; Martínez et al., 2004; Rofman et al. 2004; Ruggeri, 2005; Bialakowsky et al., 2005; Fernández, 2006, Cincunegui, 2006; Ruggeri, 2007). Más específicamente, la crisis no sólo remite a la larga recesión interna iniciada a mediados de 1998, sino que hay que vincularla al ciclo largo de reestructuración de las relaciones capitalistas que se desplegaron en el país desde mediados de los años setenta, y que promovieron variaciones en la relación capital-trabajo, tanto como en la nueva función del Estado a favor del capital más concentrado, junto a la inserción internacional subordinada al capital transnacional más dinámico (Gambina, 2003).

Por otra parte, Argentina registra algunos antecedentes de toma y ocupación de fábricas durante la segunda mitad del siglo XX. No obstante, la situación marcada por la crisis de 2001 es diferente. Entonces la lucha estaba desplegada en los centros más dinámicos de la acumulación de capital y tenían un carácter ofensivo de naturaleza política. Los trabajadores tomaban transitoriamente las instalaciones para obtener mejoras en las condiciones salariales y laborales. En la situación que analizo, la recuperación de empresas tiene lugar en las fracciones más débiles de la pequeña y mediana burguesía, y son luchas claramente defensivas, en las que se trata de salvar la continuidad laboral. En este sentido, estos movimientos autogestionarios no han surgido como alternativa al quiebre del modelo político y económico neoliberal, sino como respuestas sociales a las consecuencias sociales del funcionamiento de este modelo durante tres décadas de estancamiento persistente (Salvia, 2004; Palomino, 2004). En contra, una serie de análisis, cada uno con sus matices, contextualizan estas experiencias como el esbozo o embrión de una alternativa práctica al modelo neoliberal (Rebón, 2005; Fernández, 2005; Palomino, 2003; Bialakowsky, 2005). Rebón (2005) sintetiza esta visión argumentando que la crisis capitalista brindó la posibilidad de un desarrollo inicial no

capitalista, pero en condiciones sociales y políticas que impidieron que el proceso se desarrolle en una escala ampliada, asumiendo un carácter anticapitalista. Junto a esta característica, también se las puede considerar como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas (Fajn, 2003; Meyer y Pons, 2004; Rebón, 2004; Fernández, 2006; Ruggeri, 2007).

Hay que destacar que la forma de organización autogestiva de los trabajadores surgió a partir de que muchas empresas nacionales se declararan en quiebra, y sus empleados continuaran con la producción para evitar el cierre definitivo y la pérdida de sus puestos de trabajo. El hecho de que sean pequeñas y medianas empresas (Pymes) debilitadas favoreció el proceso de recuperación porque generó menos resistencia a su desarrollo. Para una serie de autores (Ghibaudi, 2003; Fajn, 2003; Rebón, 2004; Rofman, 2004; Martínez et al. 2004; Ruggeri, 2005), lo que alentó, de una u otra manera, la acción de los trabajadores en busca de alternativas para la defensa de sus puestos de trabajo fue la crisis económica marcada por la ausencia de respuesta al conflicto laboral por parte de los empresarios, de las instituciones públicas de intermediación laboral y, en la mayoría de los casos, de las organizaciones sindicales. En otras situaciones, en las que existió un arreglo en buenos términos de los empleados con los antiguos dueños para continuar a cargo de la empresa, la crisis también configuró el contexto de la acción de los trabajadores, aunque el nivel de conflictividad fue menor.

En este sentido, en Ruggeri (2005) se desarrolla una tipología de empresas recuperadas, en función del tipo de motivos que desencadenan el proceso. Un primer caso lo constituyen aquellas empresas quebradas fraudulentamente y vaciadas por sus dueños, con el fin de recrear otra empresa en condiciones más favorables para el capitalista, sobre la base de una mayor precarización de los nuevos contratos laborales. Un segundo grupo se caracteriza por una conflictividad menor, debida fundamentalmente a que el cierre de la empresa no tuvo orígenes fraudulentos, sino por la propia crisis económica. En general, en estos casos, se observa una rápida intervención de organismos del Estado o de algún acuerdo directo con los antiguos dueños para continuar la producción. Un tercer conjunto de recuperadas se caracteriza por la formación de cooperativas antes de la quiebra, en alguna instancia de conflicto gremial, que arroja como resultado la formación de la empresa autogestionada. Este tipo representa pocos casos, porque

implica un cuestionamiento más serio a la propiedad privada, y una herramienta de presión a los reclamos sindicales en otras empresas.

En Fajn y Rebón (2005: 4) se define un perfil arquetípico de empresa recuperada, en cuanto “corresponde a una fábrica de una antigüedad aproximada de cuarenta años, que en momentos de mayor expansión ocupó de cuarenta y cinco a cien trabajadores y que, durante las dos últimas décadas, fue sufriendo progresivamente procesos de achicamiento que significaron, desde la perspectiva de la fuerza de trabajo ocupada, la expulsión de la mayoría de sus asalariados. El carácter predominantemente industrial del proceso debe ser destacado por dos razones que potencian el fenómeno. Por un lado, es uno de los sectores de la economía donde la destrucción de capital y la expulsión de fuerza de trabajo fueron más intensas. Por otra parte, es uno de los sectores con mayor experiencia organizativa, particularmente sindical, por parte de los trabajadores. No obstante, si bien el fenómeno tiene su origen en la industria, posteriormente se expande al sector servicios”.

Los sectores predominantes en los que se insertan las empresas recuperadas son las siguientes: metalúrgico, gráfico, textil, alimenticio, hoteles, salud, construcción, cerámicos y otras manufacturas (Ruggeri, 2005).

5.1.2. La periodización del proceso

Aquí sigo la periodización que hace Fajn (2003) hasta el año que finaliza su investigación. Sin embargo, a partir de esta fecha se sucedieron hechos relevantes para el conjunto de recuperadas que me permiten completar el proceso hasta la actualidad, cuyos puntos desarrollo con más detenimiento en el propio análisis empírico.

1. Segunda mitad de los años noventa:

- Comienza a intensificarse “el ciclo de la protesta”, constituido por un conjunto de protestas sociales emergentes en la segunda mitad de la década del noventa.
- Aparecen empresas en crisis (convocatorias, quiebras, etc.) que son tomadas por los trabajadores para su recuperación (IMPA, Yaguané, Polimec).
- Algunas empresas contaban con trabajadores de experiencia gremial, y eso facilitó el acceso a recursos políticos, relacionales y materiales.

2. Año 2000 – diciembre 2001:

- Rápida intensificación de la protesta de diferentes actores sociales y políticos. Crecimiento del número de empresas recuperadas.
- Se va conformando un espectro de empresas recuperadas con trabajadores de muy diversas trayectorias, y muchos con escasa experiencia sindical. Esto implicó un cambio en el perfil de estos trabajadores, en la medida en que se incorporaron, en esta etapa, sectores con poca trayectoria gremial.
- Empiezan a compartirse orientaciones con relación a las formas de resistencia y a las estrategias legales para la supervivencia de la empresa.
- Ausencia de un movimiento estructurado que integre y proteja a las fábricas en problemas. Prevalecen los vínculos informales entre empresas. Hay muchos casos de relación por proximidad territorial. Por esta vía, se dieron procesos de transferencia de experiencias sobre cómo afrontar el conflicto, junto con el asesoramiento legal.

3. *Diciembre 2001 – 2003:*

- Aumenta el número de casos de recuperadas, impulsados por las condiciones críticas del país.
- Obtienen apoyo de nuevos agentes sociales, por ejemplo, de las asambleas barriales y organizaciones vecinales. Particularmente, se observa que el apoyo de asambleas barriales es mayor cuanto más intenso es el conflicto.
- Mayor articulación de empresas entre sí. Surgen los movimientos de empresas recuperadas.

Hasta aquí llega el análisis de Fajn (2003). La siguiente etapa se puede caracterizar, a partir de la evidencia empírica recogida, del siguiente modo:

4. *Años 2003 – 2008:*

- El contexto social y político fue, en términos generales, de escasas y débiles resistencias al proceso de recuperación de empresas. Sin embargo, se sucedieron acciones políticas, legales y policiales que han perjudicado a ciertas unidades productivas, pero no expresan la tónica de la situación general.
- Más allá del aspecto declamativo, no existió una articulación fuerte con otras organizaciones sociales que favoreciera la conformación de un movimiento sociopolítico sólido (lo cual se observa en las divisiones y subdivisiones que ha registrado el movimiento).

- Vinculado a lo anterior, se observa una cierta inestabilidad en cuanto a las estructuras organizativas, visible en la conformación de espacios y posteriores desarticulaciones. El resultado de estos vaivenes es la fragmentación y disminución de su capacidad de movilización y articulación. No obstante, en los años 2007 y 2008 se manifiesta cierta voluntad de conformar espacios políticos entre algunos grupos de recuperadas con otras organizaciones y movimientos sociales vinculados, básicamente, a la economía social.
- El papel del Estado fue diferente según las características políticas y legales de cada gobierno regional/local. Pero, en general, se observaron algunas entregas de subsidios, la sanción de leyes de expropiación (temporarias y definitivas, aunque estas últimas, al momento de la investigación, se encuentran sin reglamentar), y cierta desactivación del conflicto; asimismo, como ya se mencionó, se han producido hechos de represión, intentos de desalojo de algunas empresas, obstáculos legislativos a algunas expropiaciones, etc.
- Respecto de las estrategias de los trabajadores para sobrevivir en el mercado, prevalecieron aquellas caracterizadas por la inserción individual de cada cooperativa, sin un proyecto productivo común entre las recuperadas, y con ausencia de una estrategia política sólida. Sin embargo, en los últimos años se forjaron algunas estrategias que agrupan a cooperativas del mismo sector para mejorar su inserción económica.
- En varios casos ocurrieron procesos de cooptación y/o articulación por parte de cuadros externos al colectivo laboral que proveyeron conocimientos necesarios para maximizar el proceso productivo y comercial.
- La organización interna de las empresas todavía es heterogénea, pero prevalecen ampliamente las situaciones en las que las decisiones sobre la organización del trabajo, las inversiones de los excedentes (cuando los hay), la distribución de los ingresos, etc., son tomadas por el propio colectivo laboral.

Hay que destacar que en el año 2004 se sancionaron leyes de expropiación definitiva de los inmuebles de un grupo importante de *recuperadas* en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, donde se concentra un importante porcentaje de las mismas. Esto es difícil de explicar si no se toman en cuenta las vinculaciones que los movimientos de empresas recuperadas tuvieron con las organizaciones políticas con representación

parlamentaria en la ciudad, aunque hasta el momento no existen investigaciones que analicen de forma rigurosa la vinculación real que los partidos con representación parlamentaria han mantenido con el fenómeno de las empresas recuperadas. Fernández Alvarez (2007) realiza una aproximación al tema, estudiando la modalidad propia que tienen los trabajadores de las empresas recuperadas de demandar la intervención del Estado, vía mecanismos informales de acercamiento y negociación con los legisladores.

Las expropiaciones definitivas podrían constituir un punto de inflexión de estas empresas porque le otorgaría un horizonte de previsibilidad jurídica que las pondría en condiciones de mejorar su situación económica y profundizar su inserción en el tejido productivo nacional. Sin embargo, tal ley hasta el momento de esta investigación no se ha reglamentado ni el Estado ha hecho los pagos correspondientes a las expropiaciones sancionadas, por lo cual las recuperadas no han superado totalmente la etapa de inseguridad jurídica. Si realmente se efectivizaran las expropiaciones, se generarían ciertas condiciones que les permitirían alejarse del horizonte de las estrategias de subsistencia y plantearse estrategias de crecimiento.

5.1.3. Las alianzas sociales y las identidades colectivas

El enfoque económico de Cincunegui (2006) plantea la existencia de una correlación entre el la caída del PIB y el aumento del número de casos de empresas recuperadas, así como una relación directa entre la evolución del desempleo y la recuperación de empresas. En consecuencia, sostienen que la evolución de las recuperadas está íntimamente ligada al desempeño de la economía. Sin embargo, para avanzar en la comprensión del fenómeno de las recuperadas, las investigaciones más interesantes (Fajn, 2003; Dávolos y Perelman, 2003; Rebón, 2004, 2005; Martínez et al. 2004; Ruggeri, 2005; Ruggeri 2007) hacen énfasis en la relación entre las características del contexto socio-económico y la predisposición de estos trabajadores a la acción colectiva, introduciendo en el análisis otros elementos, como los recursos organizativos disponibles y las identidades colectivas implicadas. De hecho, sólo a partir de esta mediación político-organizativa se puede entender el auge del proceso y la consiguiente transformación en la subjetividad de los trabajadores que los impulsó a desafiar su destino de desafiliación social, así como las limitaciones del mismo.

Desde esta perspectiva, para Dávolos y Perelman (2003) las primeras experiencias de empresas recuperadas brindaron coordinación, saber acumulado y recursos organizativos y materiales (asesoramiento legal, contable, medios de subsistencia durante los conflictos, etc.) a las recuperaciones posteriores. A partir de este enfoque, las investigadoras estudian la influencia que, sobre la recuperación de un conjunto de empresas, ejerció el sindicato que las nucleaba. La intervención sindical indica la presencia de una organización formal con recursos materiales y organizativos, y una historia preexistente en cuanto a tácticas y estrategias de negociación y confrontación. Además, implica una red de solidaridades y contención que pueden estructurar creencias comunes. En verdad, la presencia orgánica de los sindicatos en el proceso de recuperación de empresas ha sido escasa. Sin embargo, las autoras analizan un grupo de empresas recuperadas que estuvieron vinculadas a la acción de una seccional del sindicato metalúrgico (la seccional de Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica –UOM– conducida por la corriente Felipe Vallese). La política de esta seccional se caracterizó por sostener acciones colectivas que iban más allá de la defensa de los derechos corporativos de los trabajadores. Así, tuvieron lugar acciones de defensa de derechos humanos, de apoyo a asentamientos populares, y tiene cierta proyección política. Es en este marco que se articuló una estrategia de organización de trabajadores para recuperar las empresas en caso de quiebra, fraudes, etc. En la misma línea, analizando la mediación entre el contexto de crisis y la predisposición a la acción colectiva, Rebón (2004) plantea que el avance socio-productivo de los trabajadores sobre las empresas sólo es posible a partir de la conformación de una *fuerza* o *alianza social*. En este sentido, Ghibaudi (2003), por su parte, habla de *núcleo comunitario* al hacer referencia a la construcción pública y colectiva de las recuperadas, lo cual les permite insertarse en la esfera pública con demandas propias. Y es que la recuperación no nació espontáneamente de los trabajadores, sino de su articulación con otras personificaciones sociales: los “promotores”, grupo social integrado por militantes políticos, sindicales y sociales de diferentes orígenes, y que constituyen cuadros periféricos del sistema político y sindical. Su función consistió en la transmisión del conocimiento indirecto necesario para difundir y sustentar la experiencia. Además funcionaron como mediación de las empresas recuperadas entre sí, y de éstas con el Estado y otras organizaciones

Las formas de articulación de la *alianza social* dependieron, en buena medida, de la intensidad del conflicto. Rebón (2004) sostiene que cuando el conflicto fue fuerte, el

“obrero colectivo” tendió a ser abandonado por las distintas *personificaciones del capital* (gerentes, administrativos, capataces), y las alianzas se establecieron con identidades externas a los trabajadores, como asambleas barriales, ciertos partidos políticos y movimientos sociales. Mientras que cuando la conflictividad fue baja, el proceso de recuperación dio origen a una alianza social entre las distintas identidades de la empresa: obreros, gerentes, cuadros administrativos, supervisores, etc. Ghibaudi (2003) agrega, en su análisis, la incidencia de la dimensión territorial sobre el proceso de recuperación. Así, indaga la importancia de la proximidad territorial sobre el surgimiento y sustento de las fábricas, fundamentalmente en la primera etapa de la recuperación, debido a que una buena parte de los nuevos clientes se asientan en el espacio territorial de las recuperadas.

5.2. La dimensión política

5.2.1. La crisis de 2001 como contexto de expansión y visibilidad del fenómeno de recuperación de empresas

En Fajn (2003), como en Rebón (2004) y Ruggeri (2005), está documentado que fue a partir de la “crisis de la Convertibilidad”, a fines de 2001 y durante el 2002, que el proceso de recuperación de empresas se expandió cuantitativamente y adquirió una visibilidad pública y social que lo constituyó en uno de los movimientos más destacados que surgieron de la crisis general de la sociedad argentina.

En este sentido, resulta relevante indagar los vínculos existentes entre la naturaleza de la crisis de 2001 y las características del movimiento de empresas recuperadas, debido a que distintas interpretaciones de esta crisis parecen conducir a distintas caracterizaciones de los alcances y potencialidades de tales empresas. Por ejemplo, para Fajn (2003), las recuperaciones son expresiones de respuesta a la crisis económica, y la inserción al mercado de estas empresas se articula con la posibilidad de implementar formas alternativas de gestión empresarial. La economía social ofrecería los instrumentos organizativos para avanzar en alguna forma alternativa a la gestión capitalista.

Rebón (2004) hace una lectura de la crisis del 2001 en términos de “crisis del comando capitalista de la sociedad”. Posteriormente, establece una línea de continuidad entre la crisis del comando capitalista en la sociedad y la crisis del comando capitalista en las

fábricas y empresas. En su interpretación, se igualan la crisis de la llamada “clase política” con la crisis del comando capitalista de la sociedad. Sostiene que diferentes sectores de la clase política local encarnaron la defensa de los intereses corporativos de las distintas fracciones capitalistas, que planteaban diferentes salidas de la crisis político-económica de los años 2001-2002. Así, la crisis de dirección política nacional expresaría la crisis de dirección de la clase capitalista como tal, esto es, estaríamos en presencia de una crisis de la clase dominante en su conjunto. En este contexto, Rebón sostiene que hubo cuestionamientos, frente a tal crisis de dirección de la sociedad en su conjunto, por fuera de la clase dominante, y en este marco sitúa las experiencias de recuperación de empresas. De este modo, la protesta social fue constituyendo un incipiente proceso de autonomización en las distintas localizaciones de la estructura social, potenciado por las jornadas del 19 y 20 de diciembre de 2001.

Este tipo de razonamiento (Fajn, 2003; Magnani, 2003; Palomino, 2003; Bialakowsky, 2005; Fernández, 2006), que leyó la crisis de 2001 en clave de crisis del sistema de dominación capitalista, está en la base de los análisis que vieron en las nuevas experiencias colectivas (asambleas barriales, organizaciones comunitarias de diversa índole, organizaciones de desocupados, junto con las empresas recuperadas), que surgieron con la crisis de la convertibilidad (entre la segunda parte de los noventa y principios del nuevo siglo), un sujeto con posibilidades de transformación social alternativa al modelo neoliberal. Palomino (2003), por su parte, también sostiene que los emprendimientos autogestionarios son experiencias que se extienden a lo largo de un conjunto de movimientos sociales pos-crisis de la convertibilidad. Este abanico incluye la acción de los trabajadores de las empresas recuperadas, de varios movimientos piqueteros (trabajadores desocupados organizados en movimientos sociales), y también orienta la construcción de numerosas asambleas barriales. Este autor plantea que estas experiencias fueron una respuesta espontánea a la crisis, pero se imagina que encarnan la utopía de un desarrollo alternativo al del mercado capitalista. Según dicho autor, en este carácter más politizado y alternativo se diferencia la economía social actual de la promovida en los años noventa, considerada más funcional con respecto al modelo neo-liberal.

Desde una posición menos voluntarista, Salvia (2004) parte de las características más salientes de la estructura social actual en Argentina: 1) Aumento generalizado de la

pobreza, 2) Segmentación del sistema de movilidad social, y 3) Crisis de legitimidad de los mecanismos tradicionales de dominación político-corporativa. En este contexto no parece que sea dominante la lucha por el cambio del sistema económico o político, sino la puesta en marcha de múltiples modos de subsistencia, entre las que se incluye la recuperación de empresas. Una de sus hipótesis de trabajo se basa en la existencia de cierta “naturalización de las relaciones sociales actuales”, lo que le permite derivar que la clave más importante de este proceso de crisis generalizada no es tanto la propagación de la pobreza y la desigualdad, sino la forma en que las nuevas condiciones sociales han dado origen a conflictos diseminados que resultan inocuos frente a la mayor concentración del ingreso y del poder político en pocos agentes sociales. En este sentido, para Salvia lo nuevo de la matriz social y política no parecen ser estos movimientos sociales, sino la creciente aceptación, legitimación e institucionalización que logra el “anti-derecho” a contar con un trabajo informal, precario y no registrado, de mantenerse en la pobreza y a ser pobre de otros derechos, a vivir en la marginalidad económica y política, y a competir por beneficios y/o compensaciones especiales, fundamentalmente públicas. Entonces, lo verdaderamente nuevo de la nueva matriz social contestataria, en sus palabras, no son ni el discurso ni las prácticas sociales que crean para sí estos movimientos, ni sus acciones colectivas contra el poder, sino el efecto de sentido que se va construyendo hacia fuera, otorgando a los grupos dominantes la capacidad de crear una economía política capaz de dar salidas inofensivas a viejas demandas sociales de inclusión ciudadana.

En definitiva, frente a las visiones que plantean que a partir de la crisis se potencian experiencias organizativas que, de algún modo, desafían o cuestionan el orden social prevaleciente, se opone la perspectiva más desencantada que enfatiza los mecanismos por los cuales el sistema político las incorpora de manera inofensiva y precaria, y esto remite a la naturaleza de la crisis política de 2001. Aquí coincido con la lectura que de la crisis de los años 2001 y 2002 hace Bruschtein (2006), quien sostiene que en la misma noche del 20 de diciembre de 2001 la movilización había cumplido su objetivo con la renuncia del presidente De la Rúa. En las elecciones de un año después, las movilizaciones no pudieron cristalizar una opción política propia. Esa explosión de rebeldía no pudo cuajar en una opción amplia y de masas, y llegó a esas elecciones sin herramientas propias, dejando a la sociedad ante el riesgo de que ganara Carlos

Menem¹⁹, y tras él la continuidad del modelo de los años noventa. Esta rebeldía en las calles, destaca Bruschtein, no tuvo un correlato de discusión y organización, búsqueda de consensos, acuerdos y sumatorias. La incapacidad de conceder y acordar en función de objetivos comunes (algo paralizador y desorganizador) estaba en la raíz de la propia movilización que, precisamente, nacía de la desconfianza hacia la política, a la negociación y a la concesión. La rebelión tuvo su gestación y desarrollo en esos días y no estaba en condiciones de proveer continuidad, organización y proyecto. Desde esta lectura, la posibilidad de constituir una alternativa autónoma, por fuera de la clase dominante, que desafiara el ordenamiento político vigente, no constituyó una posibilidad real que se fue apagando con el tiempo por su propia precariedad, sino que nunca existió. Planteado el debate en estos términos, sea cual sea la interpretación más cercana a la realidad, la situación actual de las empresas recuperadas se inscribe en este difícil proceso de reconstrucción política de opciones populares, y permite ver las limitaciones de su crecimiento en el marco de un movimiento mayor.

5.2.2. Las empresas recuperadas, identidades y construcción política

Para Rebón (2005), el proceso de recuperación de empresas no se reduce a la acción directa de los afectados, en alianza con los promotores, ya que el conflicto ha sido procesado por el Estado, constituyendo embrionariamente una institucionalización que atenúa la distancia entre la legalidad y la legitimidad. Este hecho permite suponer que toda esta experiencia se desenvuelve en un contexto de oportunidades relativamente favorables, en cuanto que no existe una política estatal de obstrucción y represión, sino de reconocimiento de los actores sociales. No obstante, el contexto histórico de debilidad de la clase obrera y de los movimientos populares limitan estructuralmente las oportunidades políticas específicas de las que pueden disfrutar. Esta interpretación es consistente con una posible lectura del trabajo empírico que realizaron Fajn (2003) y Rebón (2004), aunque estos investigadores resalten legítimamente los aspectos más optimistas que ofrece el proceso.

Si se toman los propios datos del trabajo de Fajn (2003) pero reagrupando las categorías de otro modo respecto a cómo lo presenta el autor, podemos observar información muy interesante que sugiere la debilidad política con la surge y da sus primeros pasos el

¹⁹ Pero el viejo sistema tampoco pudo imponer un candidato de su riñón, y las elecciones fueron ganadas por un candidato (Néstor Kirchner) desconocido por el ochenta por ciento de los electores.

movimiento de empresas recuperadas (MNER). Su libro tiene el valor de ser una de las primeras publicaciones sobre el tema, y por tanto, refleja las percepciones que tenían los protagonistas en las primeras etapas, que fue uno de los momentos de mayor crecimiento del fenómeno. La organización del movimiento estuvo conformada por la unión de la mayoría de las empresas recuperadas. De la investigación podemos ver una serie de datos que indican la debilidad de los lazos políticos entre los trabajadores y/o aliados. Por ejemplo, de la encuesta obtiene que las empresas que tienen un “fuerte contacto” con las demás sólo llegan al 17% del total. Por su parte, entre las que sólo tienen contactos esporádicos o ninguno suman el 83%. Además, de la encuesta surge como resultado que el vínculo con asambleas barriales alcanza sólo al 15% de las recuperadas. El 85% restante sólo dice haber tenido contactos ocasionales con las mismas o directamente no los hubo.

De los datos de Rebón (2004), se observa que el 48% de los trabajadores entrevistados afirmó haber concurrido a alguna reunión del movimiento, pero su participación no pasó de esa concurrencia. Un 37% participó en alguna movilización o festival, o por algún reclamo puntual. Por otro lado, sólo un 15% intervino en acampes, cortes u ocupaciones de fábricas, que son consideradas formas de manifestación activas. Esto es, invirtiendo la información presentada en el libro, un 85% no tuvo una participación activa. Incluso este 15% de casos con participación en formas más activas de lucha pertenecen a empresas con alta conflictividad, siendo que las que tuvieron baja conflictividad participaron en un 4%. Otro elemento interesante es que cuando pregunta, en su encuesta, acerca de la influencia que los inmigrantes ejercerían sobre los altos niveles de desempleo, el 50% expresa algún sentimiento xenófobo al respecto. Esto se puede tomar como un indicador del bajo grado de desarrollo de su conciencia política y de clase. Profundizando esta información, divide entre los trabajadores con y sin experiencia de lucha sindical. De esta forma, entre aquellos que no tienen experiencia previa de lucha le atribuyen a la inmigración una gran responsabilidad por el desempleo (75%). Por tanto, estos datos se pueden tomar como indicadores de que el sujeto social que debe llevar adelante la autogestión no se debe concebir en términos ideales, sino como trabajadores determinados por la historicidad de una situación política de debilidad organizativa e ideológica de la clase obrera nacional. Con ello no pretendo hacer un juicio de valor sino tener en cuenta lo más fielmente posible la realidad, con las dificultades y oportunidades que ofrece, considerando que los movimientos, la

organización y la conciencia no surgen espontáneamente de un momento a otro, sino que requiere un largo trabajo de construcción de tales instancias.

Con relación a las formas de acción que llevan a cabo, el trabajo de Gracia y Cavaliere (2007) hace énfasis en los “repertorios de acción colectiva” que dan cuenta de prácticas, formas de organización y protestas que emergieron en los últimos años de la década del noventa y principios del nuevo siglo (Auyero, 2002), y enfatiza los cambios en el repertorio tradicional asociado al peronismo (Farinetti, 1999). De esta manera, Gracia y Cavaliere señalan las innovaciones y rupturas con prácticas y culturas políticas vinculadas al peronismo tradicional. Con las transformaciones económicas de las últimas décadas, se desplazó de la escena la figura del trabajador “estable y protegido”, cuyos repertorios clásicos de protesta eran las huelgas y movilizaciones, aunque en los últimos años pareciera que, junto a la recuperación económica, dichos repertorios adquieren protagonismo nuevamente. Tales acciones estaban centralizadas por el peronismo, que articulaba el reclamo con las organizaciones sindicales que tenían el monopolio de la representación laboral.

A la inversa, en Martínez et al. (2004) y Ruggeri (2005) se sugieren las líneas de continuidad que las nuevas organizaciones, surgidas en los últimos años de la Convertibilidad, y tras su colapso, en especial las empresas recuperadas y los piqueteros, tienen con relación a las expresiones sociales anteriores a la crisis económica de 2001. Se resalta que tanto en las recuperadas como en los movimientos de desocupados tienen presencia, como dirigentes, un conjunto de militantes sindicales o de distintas organizaciones políticas y sociales presentes en el país desde varias décadas atrás. Los lazos con aquel pasado de trabajadores sindicalizados y su vieja cultura política permiten pensar a estos movimientos no tanto como experiencias de nuevo cuño, sino como tributarios de luchas pasadas de la clase trabajadora, aunque las modalidades de lucha hayan cambiado. Por ello, tal cultura política estaría presente pero recreada en una forma nueva que rompe con aquella tradición, más por necesidad que por elección.

En este sentido, se vincula con los análisis de Dávolos y Perelman (2003), quienes señalan la influencia de ciertas tradiciones sindicales sobre la recuperación de empresas, introduciendo elementos tales como los recursos organizativos disponibles y las

identidades colectivas implicadas. Estas autoras registran la relación de una seccional del sindicato metalúrgico argentino con un conjunto de empresas recuperadas de su territorio de influencia. Concretamente, hacen referencia a los procesos de achicamiento y reestructuración que sufrieron los gremios y a la pérdida de presencia política de los sindicatos en la última década de los años noventa. Más específicamente, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) es una estructura sindical cuyas diferentes seccionales actúan con políticas diferenciadas, como expresión del debilitamiento de una conducción centralizada. Por ejemplo, la política que llevó adelante la UOM de Quilmes, conducida por la corriente peronista Felipe Vallese, se caracteriza por sostener acciones que van más allá de la defensa de los derechos corporativos de los trabajadores, ampliándose hacia la defensa de derechos humanos y el apoyo a asentamientos populares, como se mencionó antes. En este marco se da también la estrategia de apoyar y organizar a trabajadores para recuperar empresas. A la vez, esta organización funciona como factor de disciplinamiento respecto de los empresarios que están al frente de sus fábricas para que no violenten el contrato salarial o cierren la empresa. Así, las recuperadas de la jurisdicción de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes constituyen un subgrupo con rasgos particulares dentro del conjunto, debido a la relación específica que mantienen con un sindicato que promueve estas experiencias.

Pero no se puede generalizar la relación política entre los sindicatos y las empresas recuperadas, porque esta relación sólo es estrecha en un sector de estas últimas. De todas formas, la relación con el movimiento obrero y los partidos políticos se puede extender a un conjunto mayor de recuperadas si consideráramos las identidades de muchos de los dirigentes y trabajadores más militantes de estas empresas, que están nutridos de experiencias previas provenientes de esos ámbitos u organizaciones.

En Fajn (2003), Rebón (2004) y en Ruggeri (2005), al abarcar un universo mayor de empresas recuperadas, se registra la posición más distante y ambivalente de los sindicatos con respecto al resto de las recuperadas. Ruggeri (2005) afirma que los trabajadores de empresas recuperadas han tenido cierta capacidad para organizarse y expresar posiciones políticas. Esto estimuló la aparición de distintas corrientes y sectores políticos internos dentro del movimiento general de empresas y fábricas recuperadas, que en gran parte intentaron trascender el debate de ideas y estrategias

políticas referidas al sector, relacionando el crecimiento del movimiento con el crecimiento o hegemonía de sus propias posiciones, tanto al interior de las empresas, en el movimiento, y en relación con el sistema político y estatal.

El análisis de Martínez et al. (2004) está centrado en la dinámica política del movimiento de empresas recuperadas, y en las prácticas que llevaron adelante sus dirigentes. Tal trabajo se llevó a cabo en la etapa en la que el movimiento de empresas recuperadas tenía una mayor presencia política, debido a que abarcaba los años de la constitución del movimiento hasta el principios de 2004. En Ruggeri (2007: 11) ya se señala la debilidad de las organizaciones políticas de empresas recuperadas, y plantea que el momento actual está signado más por la lucha cotidiana de sostener productivamente a las empresas antes que por la lucha política, y es que “pasada la urgencia del conflicto, la vida interna (de la empresa), con todos sus desafíos y complejidades, pasa a tener prioridad”.

La dimensión política del fenómeno, con sus debilidades y problemas, manifiesta una serie de tensiones que recorren a estos grupos laborales. Con relación a esto, en otros trabajos se documenta las diferencias entre los trabajadores “de base” y los dirigentes o trabajadores más militantes. Por ejemplo, en Fernández (2006) se plantean una serie de tensiones que atraviesan a las empresas recuperadas. Allí se establecen las siguientes diferenciaciones: 1) entre los más politizados y los menos politizados o comprometidos con el proyecto; 2) entre las ideologías políticas de los más militantes (peronismo/izquierda); y 3) entre quienes tienen una voluntad más orientada al mercado y quienes plantean un modelo alternativo. Estas mismas diferencias se documentan con más rigurosidad en los análisis de Fajn (2003), Rebón (2004), y Perelman y Dávolos (2003), lo cual constituye un punto de partida empírico central para el análisis de estas organizaciones, y sus proyecciones políticas y económicas.

De esta forma, se encuentran en la literatura que las experiencias de recuperación y autogestión de empresas expresan cambios en el repertorio tradicional de la acción colectiva de la clase trabajadora. Pero, también, otro cuerpo de la literatura ha encontrado vínculos, de diferente intensidad, con experiencias organizativas del pasado y sus culturas políticas, como sindicatos, partidos políticos, militantes sociales y hasta el propio Estado. Desde esta última posición parece, entonces, que no estamos en

presencia de “nuevos” trabajadores dispuestos a conformar una identidad y cultura política novedosa, sino de una fracción de la clase trabajadora dispuesta a defender sus puestos de trabajo en condiciones inéditas.

5.3. Los alcances de la autogestión

La *autogestión*, como categoría analítica, presenta el desafío de dimensionarla y categorizarla como paso necesario para la comprensión de las empresas recuperadas. Al respecto, los investigadores que han trabajado sobre el tema utilizan diferentes enfoques. Para Fajn (2003), la autogestión se manifiesta en las nuevas modalidades de control de la producción, un nuevo uso del espacio, y una nueva distribución del saber. Las mismas constituyen dimensiones que remiten a las relaciones de poder en la organización. Para Ghibaudi (2003), estas relaciones se expresan en dos dimensiones: 1) la distribución de la información, y 2) las decisiones de gestión. Sin embargo, este autor sostiene que la lógica capitalista continúa mediando en el modo de utilizar y reproducir el trabajo al interior de la fábrica. Esto es así porque las exigencias del mercado, en cuanto a precios y cantidades a cumplir en un determinado período de tiempo de entrega, determinan la extensión de la jornada de trabajo, su intensidad, la remuneración, etc.; por tanto, el mercado constituye el canal por donde se puede llevar a cabo la autoexplotación.

A partir de la revisión de la bibliografía, señalo las cuatro principales dimensiones que la literatura analiza con relación a la práctica de la autogestión en empresas recuperadas: la distribución del poder y la participación dentro de la organización, la distribución de los ingresos, la organización interna del trabajo y las características del proceso de trabajo.

Con relación a la *distribución del poder y la participación dentro de la organización*, Dávolos y Perelman (2003) sostienen que, en muchos casos, en la elección de la conducción de la empresa, tuvieron un rol central aquellos que habían sido delegados sindicales de base en la etapa anterior²⁰. Esto también lo plantean, para otros casos, Fajn (2003), Rebón (2004), Ruggeri (2005) y Fernández (2006), lo cual está vinculado con la formación política y de militancia de sus historias personales. A su vez, en muchos

²⁰ Recordemos que estudian los casos de recuperadas bajo la órbita de una seccional del sindicato de metalúrgicos.

casos existe un grupo de trabajadores que reproduce el mismo tipo de estratificación y relaciones que tenían como asalariados: cumplen un horario, esperan instrucciones y se limitan a realizar prácticamente las mismas tareas que realizaban en su condición de asalariados.

Fajn y Rebón (2005) señalan las condiciones que favorecen las prácticas asamblearias, como indicadores de nuevas formas organizativas de participación: 1) El tamaño relativamente pequeño de las empresas recuperadas favorece las interacciones directas, cara a cara, entre todos los miembros de la empresa; 2) Bajos niveles de estratificación interna, lo que favorece relaciones más horizontales; 3) Experiencias de elevada conflictividad, que estimularon nuevas relaciones de cercanía y cooperación entre los trabajadores en los momentos de lucha, introduciendo nuevas prácticas de discusión y decisión colectiva que luego encontraron continuidad en la gestión, aunque éstas son condiciones que favorecen la democracia interna en las primeras etapas de la experiencia, pero no darían cuenta de las condiciones que la sostiene a lo largo del tiempo. La hipótesis básica es que la naturaleza del conflicto por el que atraviesan las *recuperadas* determina el tipo de “sujeto colectivo” que se constituye, y es que a mayor nivel o intensidad del conflicto que haya vivido el colectivo laboral se observa una más profunda transformación del grupo, visible en una más intensa participación interna, una mayor asunción de capacidades decisorias por parte de los trabajadores y un superior compromiso político del conjunto de trabajadores; mientras que si la transición recorrió caminos poco conflictivos y más negociados en buenos términos con los dueños, tiende a reproducirse la estructura de relaciones organizativas previas.

Con relación a la *distribución de los ingresos*, para Dávolos y Perelman (2003), dentro de su universo de empresas estudiado, la *igualación de los ingresos* es una decisión tomada en la mayoría de las empresas, y se estableció luego de debates internos. La conducciones políticas de las *recuperadas* impusieron este criterio sobre la base, fundamentalmente, de que era un factor que cohesionaría y afianzaría los lazos de solidaridad frente a la amenaza de ser desalojados o rematados los bienes de la empresa. En Fajn (2003), Rebón (2005), Fajn y Rebón (2005), Ruggeri (2005) y Ruggeri (2007) se registran niveles igualitarios en la distribución de los ingresos, pero se señalan dificultades a futuro. En especial, los eventuales aumentos de excedentes pueden desatar la discusión sobre la modalidad de su reparto.

Otra variable para considerar consiste en la intensidad del conflicto que vivieron los trabajadores para recuperar la empresa. Los casos que atravesaron una mayor conflictividad vieron fortalecidos sus niveles iniciales de solidaridad, y esto se tradujo en una mayor igualdad en el reparto de los ingresos que genera la cooperativa. Por el contrario, en los casos en los que los ingresos se distribuyen de manera más desigual, la experiencia de recuperación fue menos traumática y se observan mayores niveles de continuidad en las prácticas existentes en la etapa anterior (Rebón, 2004).

Con relación a la *organización interna del trabajo*, bajo la forma de la autogestión, Rebón (2005) señala que se produjeron ciertas innovaciones de procesos. Cambios en el uso de los espacios, mayor polivalencia de tareas, procesos de recualificación de la fuerza de trabajo, flexibilización de las normas y horarios, y atenuación de los regímenes disciplinarios. Sin embargo, destaca el problema de la tecnología productiva heredada de la empresa anterior y su influencia sobre las condiciones de mantenimiento de la autogestión. En general, se trata de empresas *fordistas*, de baja tecnificación y que compiten por precios más que por diferenciación de productos. Las tecnologías heredadas, entonces, constituyen un obstáculo para el desarrollo de una democracia participativa dentro del ámbito productivo en la medida en que determinan, ellas mismas, relaciones de jerarquía y control.

Con relación al *proceso de trabajo* no se registran modificaciones importantes, sino más bien continuidades. Aquí se observa una gran influencia de la tecnología heredada: funciones fijas, fragmentación de tareas, repetición de las mismas operaciones, aunque tengan más discrecionalidad para manejar el ritmo e intensidad de los trabajos. Así, Rebón (2005) señala que en las empresas que superaron la etapa inicial crítica, esto es, que lograron reinsertarse comercialmente y aumentaron su producción, no se observan estrategias que busquen modificar la organización del proceso productivo. Plantea que la rigidez del proceso de trabajo puede constituirse en una de las trabas más importantes del desarrollo de la autogestión y la democracia industrial.

En Ruggeri (2007), se sostiene que las innovaciones más relevantes que muestran estas experiencias son aquellas denominadas *innovaciones sociales*. Este concepto es distinto del de innovaciones tecnológicas, porque hace referencia a cambios en los patrones de

gestión de la empresa, que rompe con el concepto tradicional de empresa privada. Además de la gestión colectiva y el igualitarismo que predomina en las relaciones entre los trabajadores, se refiere fundamentalmente a la *apertura social* de la fábrica: la socialización del secreto empresario (la estructura de costos, el estado de la maquinaria, la capacidad productiva, el espacio que se da a centros culturales y actividades solidarias). Sostiene que este tipo de innovaciones tiene una racionalidad económica y política particular, vinculada a la precariedad de la situación de las empresas.

Briner y Cusmano (2003), plantean que la polivalencia en los puestos de trabajo no constituye un obstáculo a la autogestión. Tal polivalencia puede ser funcional en las primeras instancias de la puesta en marcha de la producción, pero puede convertirse en una restricción en la medida que la escala de la producción requiera una dedicación completa para incrementar la productividad. A la vez, sostiene que este proceso no implica necesariamente una pérdida de su participación en la toma de decisiones.

Con respecto a la tensión entre *autogestión e inserción en el mercado*, en contra de lo que planteaba Ghibaudi (2003) respecto a que ésta determina situaciones de autoexplotación, para Sánchez (2003) la articulación de las recuperadas al mercado debe ser una de sus claves de éxito. Aunque reconoce que existen contradicciones entre una organización democrática y la lógica del mercado, no concluye que necesariamente esta situación deba llevar a la mutación o explosión de la organización. Por el contrario, argumenta que la capacidad de regulación de la fuerza de trabajo constituye una fortaleza y un factor de viabilidad económica. Su hipótesis es que en tanto que los mecanismos de información y toma de decisiones sean efectivos y plenamente democráticos, el compromiso de los asociados será mayor que en aquellos casos en que eso no ocurra y, por tanto, habrá menores posibilidades de ruptura.

En Ruggeri (2005) también se establece que no hay una contradicción necesaria entre producir bajo formas autogestivas radicalizadas y ser parte del mercado capitalista. Sin embargo, no está teorizado suficientemente en qué condiciones resulta compatible la autogestión y el mercado, en cuáles no, y en cuáles se corre el riesgo de la autoexplotación. Al respecto, en Fajn y Rebón (2005) se vinculan las limitaciones de la autogestión, y el riesgo de la autoexplotación, con el bajo nivel tecnológico de las fábricas. Las exigencias del mercado, en estas condiciones, pueden conducir a la

autoexplotación. Por otro lado, Rebón (2007) señala que en varios casos existe cierta cooptación por parte de cuadros externos al colectivo laboral, que proveen conocimientos necesarios para maximizar el proceso productivo y comercial, lo cual indicaría también que en algunas circunstancias los desafíos del mercado pueden debilitar la fuerza de la autogestión.

5.4. El debate sobre sus potencialidades económicas

Este debate tiene connotaciones políticas de distinta índole, según la posición teórico-política del investigador en cuestión. Al respecto, Rebón (2004) plantea que las innovaciones en el ámbito socio-productivo esbozan, sin que sus protagonistas necesariamente lo pretendan, un modo no capitalista de producir pero sin que esto logre asumir un carácter anticapitalista. No se trata de propiedad privada ni de propiedad socializada, sino de propiedad *privada colectiva*. Sostiene que el consumo de la fuerza de trabajo asalariada no es lo dominante en estas experiencias. Estas empresas no están regidas por una dirección capitalista pero, debido a la inserción en el mercado de las recuperadas, tampoco constituyen un proceso anticapitalista. Aunque observa su inserción en el mercado como rasgo estructural, contextualiza esta experiencia dentro de un conjunto más amplio de estrategias de supervivencia que se expandieron durante la crisis: cartoneros, clubes de trueque, micro-emprendimientos, etc., que se pueden englobar en la llamada *economía social*. Plantea que la finalidad de una empresa capitalista es la maximización de la rentabilidad, mientras que para la recuperada es la obtención de condiciones de vida para sus asociados.

Esta caracterización es similar a la de Fajn (2003) y Palomino (2003). Este último autor también ubica a las recuperadas dentro del espacio de la economía social, sin embargo, sostiene que la variable que diferencia a estas experiencias de las de la economía social propia de los años noventa es la *politización* que experimentan las actuales. En los años noventa, las actividades de la economía social eran concebidas, predominantemente, como complementarias del retiro del Estado de la actividad económica, y fueron impulsadas por organismos multilaterales de crédito, al mismo tiempo que se impulsó la instalación de mercados privados que sustituyeran las prestaciones estatales. En este contexto, aquellos organismos internacionales promovieron, en alianza con el Estado nacional, un conjunto de micro-emprendimientos autónomos que funcionasen como *amortiguadores* de los costos de la transición hacia la economía de mercado.

Mohamad (2005) también ubica estos casos dentro de la economía social, aunque hace una referencia bastante pobre a su lógica económica. Su criterio es que la rentabilidad se mide por la posibilidad de que cada trabajador se lleve semanalmente el dinero que requiere sus necesidades personales y familiares. Esta concepción no tiene en cuenta la necesidad de reservas de capital y/o previsiones de inversión. Si sólo se obtienen ingresos destinados a cubrir los costos variables de la producción y los retiros de los socios, entonces las empresas no tendrán condiciones de sustentabilidad en el tiempo. Salvia (2004), a su vez, las caracteriza dentro de la economía social, aunque no le asigna ningún sentido social transformador, sino que, al contrario de Palomino, sostiene que estas experiencias mantienen la misma lógica socio-política que en los noventa. Resalta que incluso el Banco Mundial (2001) habla del *empoderamiento* de estos sectores para atender sus problemas focalizados de pobreza, o también como *capital social* capaz de mejorar sus oportunidades de desarrollo para el siglo XXI.

En contra, Ghibaudi (2003) hace una crítica a las caracterizaciones que se basan en la *economía social*. Básicamente, la inserción de estas empresas recuperadas en la economía de mercado las ubica en el mismo espacio que las pymes que compiten en el mercado interno. Las recuperadas, para dicho autor, no tienen características estructurales que las diferencien en este aspecto. Tomando los conceptos de la *economía plural*, plantea que son predominantes en las empresas recuperadas las relaciones de carácter mercantil, por la incidencia de su articulación al mercado y las consiguientes relaciones de mercado con los clientes y proveedores. Ghibaudi (2005), profundizando en un estudio de caso, observa que el mercado capitalista les impone límites, que se observan en la fragilidad de su inserción económica y en la precariedad de las condiciones laborales que sufren los trabajadores de estas cooperativas, en términos de remuneración, extensión de la jornada laboral, etc.

Gracia y Cavaliere (2007) toman, de una entrevista que realizaron, la definición de un ingeniero que colabora con el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, quien plantea que las fábricas recuperadas no constituyen un sistema de autogestión con el objetivo de crear una red de economía social alternativa al mercado. Las fábricas realimentan su eficacia en el mercado a partir de él. Pero las fábricas no son capitalistas porque su objetivo no es maximizar el lucro del capital, sino el bienestar de sus

trabajadores. Del mismo modo, desde la óptica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se destacaba que su dimensión más importante era la de ser “*agentes económicos*”, y que compartían el universo de problemáticas de las pymes en el mercado interno argentino. Ahora bien, cabe mencionar que este análisis es producto de una gestión que, dentro del particular arco político argentino, se podría caracterizar de “centro-izquierda”. Sin embargo, algunos meses después este equipo ha abandonado la gestión pública. Además, con los años, ha cambiado el gobierno de la ciudad a favor de una fuerza de centro-derecha que tiene un planteo político-práctico diferente, y opuesto, respecto a las empresas recuperadas.

Kulfas (2003) y Briner y Cusmano (2003) planteaban que su integración al mercado y al tejido productivo sería la condición de la sustentabilidad del proyecto porque para integrarse al mercado su trabajo debía ser rentable. En este sentido, para garantizar la sostenibilidad de las *recuperadas* en el tiempo no alcanza con constituirse como actores sociales, sino fundamentalmente como agentes económicos. De esta manera, sostienen estos autores que las recuperadas se enfrentaban a un doble desafío: 1) Resistir el cierre de las fábricas y obtener un marco legal y jurídico para la reapertura de las mismas, y 2) Alcanzar la sustentabilidad de la actividad productiva, lo que implica insertarse como nuevos agentes en el mercado y lograr una organización interna acorde a dicho rol singular.

Sánchez (2003) sostiene que el mercado es un destino inevitable para las recuperadas, y que la lógica interna de la autogestión puede ser funcional a una estrategia exitosa de vinculación al mercado. Cincunegui (2006) afirma que la lógica económica de las recuperadas estará vinculada al mercado si tienen éxito económico, superando su condición de precariedad inicial. En caso contrario, se mantendrán como recuperadas a través de subsidios y ayudas políticas, asemejándose a la caracterización de *economías de la pobreza* de Salvia (2004).

Ruggeri (2007) sostiene que, como fenómeno económico, son una expresión de la desindustrialización de la estructura productiva nacional de las últimas décadas. Por ello, las instalaciones e infraestructuras de las empresas suelen ser precarias y las maquinarias obsoletas. En estas condiciones deben hacer frente al mercado capitalista. Sin embargo, la vinculación con los agentes de la economía social jugaría un rol

relevante en la eventual construcción de una fuerza socio-política. En Martínez et al. (2004) tampoco se ubican estas experiencias en el conjunto de la economía social, y afirman que la existencia de este movimiento instala la discusión sobre los límites estructurales del modelo neoliberal. Sin embargo, hasta el momento, no tiene fuerza política para discutir la orientación general del modelo, y sólo le queda la alternativa de adaptarse a mercados oligopolizados por grandes grupos económicos y mercados por políticas que, aunque heterodoxas en algunos aspectos, sostienen la arquitectura institucional neoliberal. De hecho, así se califica, desde diferentes ámbitos, a la política económica de la Administración del presidente Kirchner (2003-2007).

5.5. Lagunas y puntos débiles de la bibliografía consultada

A lo largo de la bibliografía empírica consultada se han detectado un conjunto de puntos débiles y falencias teóricas. Aquí señalo sucintamente una serie de debilidades cuyo esclarecimiento conceptual constituirá un aporte importante para llevar a cabo la investigación. En primer lugar, con relación al contexto social, político y económico en el que tienen lugar las acciones de recuperación de empresas, no se ha encontrado un buen desarrollo de la naturaleza de la crisis política de los años 2001-2002, que afectó a todos los agentes políticos del arco nacional. Por una parte, está presente la caracterización de la crisis política y social como una profundización de las relaciones de concentración del poder político y del ingreso, de mayor exclusión y marginalidad. Esta perspectiva deja de lado la existencia de procesos lentos de construcción política popular sobre la base de un sostenido trabajo de militancia sociopolítica llevado a cabo por distintas agrupaciones y organizaciones sociales. Por otra parte, muchos trabajos han caracterizado la crisis en términos de emergencia de un nuevo “sujeto social” con potencialidades transformadoras de la estructura política y social argentina. Sin embargo, el devenir de los acontecimientos hasta la actualidad ha demostrado que no ha existido tal cosa. En un contexto de fuerte continuidad de los procesos reales de concentración del ingreso y del poder, aquellos autores que, quizá envueltos en un clima social y político de impugnación que fue propio de ciertas capas sociales, plantearon la existencia de algunas transformaciones relevantes en las identidades y organizaciones sociales y políticas de los actores en lucha, tal vez en los últimos años vieron desmentidas sus esperanzas iniciales. Al atribuirles potencialidades transformadoras reales a dichas experiencias, han sobredimensionado los alcances políticos que podían ofrecer las *recuperadas*, como parte de ese conjunto más amplio de protestas surgido y

potenciado por la crisis. Y es que la crisis de 2001-2002 se vivió, por una parte de la población argentina, como el fracaso de la economía de mercado misma, y en las actividades de la economía social avizoraba una alternativa real, siendo las recuperadas una manifestación de esa alternativa. Sin embargo, los resortes más importantes de la economía de mercado no fueron cuestionados, ni la construcción política que eventualmente pudo avanzar en ese sentido logró algún nivel de articulación serio que le diera cierto peso a sus discursos.

En segundo lugar, no se ha encontrado tampoco un tratamiento teórico exhaustivo de la *teoría de la acción colectiva*, siendo que recorre a muchas de las investigaciones consultadas. Existe cierta aplicación explícita de esta teoría en las investigaciones de Fajn (2003) y Gracia y Cavaliere (2007), pero parece débil su aplicación al análisis concreto del movimiento de fábricas recuperadas. El desarrollo de este concepto y del cuerpo teórico que lo sustenta es una condición para llevar a cabo una investigación informada teóricamente sobre este movimiento social.

En tercer lugar, muchos trabajos han tratado el problema de las identidades sociales que encarna el fenómeno de las empresas recuperadas, y lo han asociado a la literatura sobre “Nuevos Movimientos Sociales”. Se puede observar que, en líneas generales, en las investigaciones que datan de los primeros años de iniciado el fenómeno prevalecen las interpretaciones que enfatizan cambios y rupturas en las subjetividades e identidades sociales y políticas de los trabajadores. Sin embargo, ya han aparecido trabajos en los que se resaltan las líneas de continuidad con la cultura política tradicional de la clase obrera argentina. Hasta el momento, no hay demostraciones convincentes respecto de si estamos en presencia de una novedosa cultura política y, por tanto, frente a caso de emergencia de Nuevos Movimientos Sociales o si, por el contrario, tales experiencias representan una continuidad de estilos, culturas y prácticas políticas en un nuevo contexto. De esta forma, la ausencia de argumentos sólidos en las investigaciones consultadas constituye otro punto a desentrañar. Pero tampoco se han producido investigaciones concluyentes respecto de la incidencia del movimiento obrero sobre la formación y desarrollo de este fenómeno de recuperaciones, más allá del caso puntual de la UOM de Quilmes. Más bien, se plantea la escasa incidencia del mismo.

En cuarto lugar, con relación a la dimensión económica del objeto de estudio, en las investigaciones también se nota una carencia de tratamiento teórico consistente respecto de la lógica económica de las empresas recuperadas. Los análisis van desde la consideración de agentes económicos análogos a empresas pymes, por una parte, hasta empresas sin fines de lucro o sin necesidad de maximizar la rentabilidad del negocio, por otra parte. Tal abanico no está suficientemente profundizado en términos teóricos, lo cual vuelve poco rigurosos los análisis en este aspecto²¹.

En quinto lugar, vinculado a esto último, tampoco hay un desarrollo conceptual de la llamada “economía social”, por lo que resulta imposible aclarar los términos de la discusión respecto del espacio económico en el que se insertan, su racionalidad y sus objetivos como empresa, y sus potencialidades a futuro.

En sexto lugar, con relación a la dimensión organizativa, no hay un tratamiento conceptual consistente del concepto y praxis de la “autogestión”. En este sentido, no hay un trabajo sistemático de dimensionar y categorizar esta compleja práctica que caracteriza al objeto de estudio. A partir de esta debilidad, se desprende la dificultad de pensar sus condiciones de sostenimiento en el tiempo o su posible evolución hacia otras formas organizativas.

5.6. Conclusiones

Las empresas recuperadas son el producto de la crisis económica del país (que específicamente se expresa en la crisis de las empresas fallidas), pero también reflejan la crisis de las prácticas sindicales tradicionales del movimiento obrero. Constituye un proceso que se desarrolla en un contexto de gran debilidad estructural de los trabajadores, en el que el sindicalismo organizado, salvo excepciones, no ha tenido respuestas frente a la crisis. De todas maneras, este aspecto merece un estudio profundo sobre tales vínculos, que hasta ahora sólo existe de manera exploratoria y/o aplicado a algunos casos puntuales. Por el momento, sabemos que en varios casos, algunas seccionales sindicales han apoyado las recuperaciones, como parte de una estrategia política. En otros casos, cuando los sindicatos no han apoyado las luchas, sí han

²¹ Desde un punto de vista práctico, tal indefinición respecto de su naturaleza como organización económica les genera a las recuperadas dificultades para obtener financiamiento y capital de trabajo por parte de las autoridades públicas, preocupadas por establecer su viabilidad económica.

participado en posiciones de conducción los antiguos delegados de fábrica con alguna experiencia gremial u otros activistas sindicales que han jugado el papel de promotores de la recuperación. Por tanto, parece claro que no constituye un movimiento que haya surgido de un vacío social previo, sino que, a partir de distintas conexiones, se puede observar la huella del movimiento obrero.

Por otra parte, la construcción política del movimiento de empresas recuperadas se ha visto sometida a una serie de rupturas internas. Este hecho, sumado a las dificultades de elaboración política propias de las fuerzas sociales que encarnaron la rebelión de 2001, se ha traducido en una *alianza social* (Rebón, 2004) débil en relación al escenario político nacional y local. Esta debilidad política impide pensar cualquier otra alternativa que no sea de carácter defensivo por mantener los puestos de trabajo y la identidad social construida en torno a los mismos.

Los argumentos más convincentes apuntan a que la recuperación de empresas y su sostenimiento mediante la autogestión constituyen una nueva forma de lucha de la clase trabajadora, que involucra viejas identidades socio-políticas puestas en juego en un contexto diferente y extremo. No terminan de convencer las interpretaciones que lo caracterizan como una expresión de Nuevos Movimientos Sociales en América Latina que expresan alternativas al orden neoliberal dominante en la actualidad. En este sentido, han significado (y significan) estrategias defensivas para mantener el empleo, la identidad en cuanto trabajadores, y para evitar la amenaza de la desafiliación social. Además, uno de los elementos que le otorgan identidad al proceso, la *autogestión*, ha sido la forma que encontraron los trabajadores para crear y sostener un proyecto común de recuperación de su trabajo y de su identidad social. Hasta el momento, parece correcto plantear que el mercado y no un ámbito económico alternativo a la economía formal, es el destino de las recuperadas. Sin embargo, el carácter defensivo de sus estrategias no justifica conceptualizar necesariamente a estas experiencias como *economías de la pobreza*, en los términos de Salvia (2004). Los datos de Ruggeri (2005) reflejan que la mayoría de las empresas superan en ingresos a la línea de pobreza, a la vez que también se observa que con el paso del tiempo las empresas mejoran su rendimiento económico-productivo.

Finalmente, la información publicada muestra que, dentro del colectivo laboral, prevalecen las prácticas asamblearias para la toma de decisiones estratégicas, aunque varios estudios señalan que la participación de los trabajadores dista de ser activa en muchos casos. En este sentido, más allá de las características y evolución que asuma la autogestión dentro de cada empresa, se puede establecer que los propios trabajadores, como conjunto, y a pesar de todas las dificultades, mantienen sus empresas en el mercado junto con mecanismos democráticos de toma de decisiones y de gestión.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

6.1. Preguntas de investigación

En la revisión de la bibliografía sobre empresas recuperadas se vio que existen investigaciones que resaltan los cambios y rupturas en las subjetividades e identidades sociales y políticas de los trabajadores (Fajn, 2003; Rebón, 2004; Fernández, 2006). Sin embargo, también se han publicado trabajos en los que se destacan las líneas de continuidad con la historia y la cultura política de la clase obrera argentina (Dávolos y Perelman, 2003; Martínez et al., 2004; Ruggeri, 2005). De esta forma, la ausencia de argumentos definitivos en las investigaciones consultadas constituye un punto a investigar con más profundidad. Además, tampoco se han producido investigaciones concluyentes respecto de la incidencia del movimiento obrero sobre la formación y desarrollo de este fenómeno de recuperaciones, más allá del caso puntual de la UOM de Quilmes. Más bien, se plantea la escasa incidencia del mismo. Este aspecto también me incentivó a avanzar sobre esta línea de investigación.

Considerando estas cuestiones, la tesis indaga el vínculo que tiene el movimiento de recuperación de empresas con la tradición obrera argentina. ¿De qué manera se establece el vínculo entre ambos movimientos? ¿Cómo influye uno sobre el otro? ¿Cuál es la incidencia organizativa y cultural del movimiento obrero sobre el movimiento de recuperación de empresas? ¿Existen vínculos formales e informales entre ambos? ¿Cuáles son?

Otra cuestión de interés se deriva de la dinámica política y económica de este movimiento. Me interesó comprender las condiciones de reproducción material de estas experiencias, lo cual me llevó a indagar por su tipo de inserción económica, y sus posibilidades y expectativas de crecimiento. Al mismo tiempo, consideré que esta cuestión no es independiente del desarrollo político que tenga dicho movimiento social.

Por un lado, la recuperación de empresas tiene lugar, fundamentalmente, en las fracciones más débiles de la pequeña y mediana burguesía nacional (Fajn, 2003; Kulfas, 2003; Rebón, 2004), y son luchas claramente defensivas, en las que se trata de salvar la continuidad laboral. En este sentido, estos movimientos autogestionarios no han surgido como alternativa al quiebre del modelo político y económico neoliberal, sino como

respuestas sociales a las consecuencias sociales del funcionamiento de este modelo durante tres décadas de estancamiento persistente (Salvia, 2004). La situación actual de las empresas recuperadas se inscribe en el interior de un lento e incierto proceso de reconstrucción política de opciones populares (Palomino, 2004), y esto constituye una clave para permitirme ver las limitaciones de su crecimiento en el marco de un movimiento mayor.

A lo largo de estos años, se observa una inestabilidad en cuanto a algunas de las estructuras organizativas del movimiento, visible en la conformación de espacios y posteriores desarticulaciones. El resultado de estos vaivenes parece ser la fragmentación y disminución de su capacidad de movilización y articulación política. No obstante, en los años 2007 y 2008 se visualiza una cierta voluntad de conformar espacios políticos entre algunos grupos de recuperadas junto a otras organizaciones y movimientos sociales vinculados a la economía social, fundamentalmente distintas cooperativas de trabajo.

Además de estas dificultades políticas, y respecto de las estrategias de los trabajadores para sobrevivir en el mercado, según toda la bibliografía empírica reseñada, prevalecieron aquellas lógicas caracterizadas por la inserción individual de cada cooperativa, sin un proyecto productivo común entre las mismas. Esto me lleva a plantear preguntas sobre su dinámica económica, su vinculación con el mercado y la economía social. Al respecto, Rebón (2004), aunque observa que la inserción en el mercado es un rasgo estructural, contextualiza estas experiencias dentro de un conjunto más amplio de estrategias de supervivencia que se expandieron durante la crisis: cartoneros, clubes de trueque, micro-emprendimientos, etc., que se pueden englobar en la llamada *economía social*. Palomino (2003) también ubica a las recuperadas dentro del espacio de la economía social, aunque destaca que se diferencian de las experiencias de economía social de los años noventa porque las empresas recuperadas no tienen necesariamente un carácter políticamente pasivo ni son complementarias del retiro del Estado, como resultado del programa neoliberal implementado en el país. Salvia (2004) también las caracteriza dentro de la economía social, aunque no le asigna ningún sentido social transformador, sino que, al contrario de Palomino, sostiene que estas experiencias mantienen la misma lógica socio-política que en los noventa.

Otros autores rechazan la relevancia de la economía social y resaltan la incidencia estructural del mercado capitalista (Kulfas, 2003, Briner y Cusmano, 2003; Ghibaudi, 2005), destacándose la importancia de ser “*agentes económicos*”, y que comparten el universo de problemáticas de las pymes en el mercado interno argentino. En este sentido, para garantizar la sostenibilidad temporal de las empresas recuperadas no alcanza con constituirse como actores sociales, sino fundamentalmente como agentes económicos. En un sentido similar, Cincunegui (2005) afirma que la lógica económica de las recuperadas estará vinculada a su éxito económico. Si lo alcanzan, se insertarán al mercado, superando su condición de precariedad inicial. En caso contrario, se mantendrán como recuperadas subsistiendo a través de subsidios y ayudas políticas, asemejándose a la caracterización de *economías de la pobreza* de Salvia (2004).

Sin embargo, considero que se pueden reformular los términos de este debate. En el marco teórico sobre cooperativas de trabajo y economía social de esta tesis se diferenció conceptualmente entre *empresas sociales* y *economía social*. El “enfoque de la Economía Social” da cuenta de aquella parte de la economía integrada por organizaciones privadas que comparten entre sí cuatro características: 1) Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que finalidad de lucro; 2) Autonomía de gestión; 3) Procesos de decisión democráticos; 4) Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas. Así, el ámbito de la economía social, está formado por la vinculación entre organizaciones asociativistas, mutualistas y cooperativas (Monzón y Defourny, s/f).

No obstante, si las unidades productivas tienen escasa articulación entre sí, resulta más realista hablar de *empresas sociales* en vez de economía social, ya que “la esencialidad social de una empresa aisladamente considerada no depende, en última instancia, de que en ella se recreen de forma microscópica relaciones de poder no capitalistas. La firmeza de los principios a nivel celular carece de sentido si no se toma en cuenta al mismo tiempo el marco institucional, las relaciones clave entre los grandes agregados” (Monzón y Defourny, s/f: 2). Esta visión induce a pensar que la inserción de las empresas recuperadas en la economía social está en función de la capacidad de construcción de un ámbito articulado de producción e intercambio de recursos entre varias unidades productivas de estas características, y no tanto del carácter organizativo interno de cada empresa.

Planteado este escenario, nos preguntamos cómo se vinculan las dinámicas político-organizativas y económico-productivas de las empresas recuperadas. ¿Constituyen experiencias de la economía social? ¿Son Pymes que terminan subsumidas en la lógica del mercado capitalista? ¿De qué dependería una u otra alternativa? ¿Cómo influye la dimensión política de las empresas recuperadas sobre sus estrategias económicas?

Resumiendo, dos preguntas generales guían la investigación: 1) ¿Cuál es el vínculo que tiene el movimiento de recuperación de empresas con la tradición obrera argentina?; 2) ¿Qué relación existe entre la evolución de la construcción socio-política que ha ido experimentando el movimiento de empresas recuperadas, por un lado, y la lógica económica y social de las cooperativas, por otro lado?

6.2. Hipótesis de la tesis

En Dávalos y Perelman (2003), Martínez et al. (2004), Ruggeri (2005), se sugieren las líneas de continuidad que las nuevas organizaciones y movimientos sociales, surgidos en los últimos años de la convertibilidad, y tras su implosión, tienen con relación a las expresiones sociales anteriores a la crisis económica de 2001-2002. Se resalta que tanto en las empresas recuperadas como en los movimientos de desocupados tienen incidencia, como dirigentes, un conjunto de militantes sindicales o de distintas organizaciones políticas presentes en el país desde varias décadas atrás. Los lazos con aquel pasado de trabajadores sindicalizados y su vieja cultura política permiten pensar a estos movimientos no tanto como experiencias de nuevo cuño, sino como tributarios de luchas pasadas de la clase trabajadora, aunque las formas de lucha hayan cambiado. Por ello, tal cultura política estaría presente pero recreada en una forma nueva que rompe con aquella tradición, más por necesidad que por elección. Además, si se considera la dinámica histórica del movimiento obrero argentino, se observa que una de sus características ha sido cierta vitalidad de la militancia sindical de base, traducida en la formación y constitución de delegados internos y comisiones obreras, no necesariamente subordinadas políticamente a sus gremios respectivos, que han resultado claves en la promoción de muchos procesos de recuperación de empresas y en la formación, junto con otras identidades sociales, de organizaciones propias de empresas recuperadas. A su vez, de forma indirecta, esta influencia también se podría observar en la transmisión del know-how de esta nueva modalidad de lucha hacia sectores obreros

menos organizados sindicalmente. Por tanto, se trabajó con la hipótesis según la cual la recuperación de empresas constituye una novedosa forma de lucha de un sector de la clase obrera, que recrea una parte de sus tradiciones políticas y sindicales (basadas en la defensa del trabajo, la dignidad obrera, así como en cuestiones de organización interna) en un contexto novedoso, marcado por un fuerte proceso de desindustrialización y desempleo.

Con relación a la segunda pregunta general que orienta la investigación, en alguna de la bibliografía más reciente que reseñamos (Ruggeri; 2007: 11) ya se señala la debilidad de las organizaciones políticas de empresas recuperadas, y se plantea que el momento actual está signado más por la lucha cotidiana de sostener productivamente a las empresas antes que por la lucha política, y es que “pasada la urgencia del conflicto, la vida interna (de la empresa), con todos sus desafíos y complejidades, pasa a tener prioridad”.

Este razonamiento me indujo a considerar que, teniendo en cuenta las dificultades iniciales de la mayoría de las empresas recuperadas, la adopción de estrategias económicas individuales por parte de cada una de estas empresas serían caminos que se asumen debido a la incapacidad de visualizar estrategias colectivas entre las mismas. Esto, en gran parte, se puede considerar debido a que quienes las pueden diseñar e implementar son las propias organizaciones de empresas recuperadas, que son las encargadas de coordinar la acción colectiva. De esta manera, el debilitamiento de espacios político-organizativos de las recuperadas, tendería a debilitarlas y a restarles oportunidades de afianzamiento económico. Por tanto, la evolución organizacional del movimiento no sería ajena al desarrollo de las estrategias de inserción económica de estas empresas.

Este planteo es consistente con parte del desarrollo teórico que se expuso en esta tesis. El concepto de *movilización* se definió como el proceso por el cual un grupo adquiere el control colectivo sobre los recursos que necesita para su acción, más que el simple aumento de tales recursos. La *movilización*, en este caso, daría cuenta del proceso de creación de estructuras organizativas de los movimientos y de la preparación y realización de sus acciones colectivas de las empresas recuperadas. Por el contrario, la *des-movilización* implica la pérdida, por parte del grupo, del control colectivo de dichos

recursos. En este caso, refiere a la desarticulación de organizaciones con poder para canalizar y conducir la acción colectiva y los recursos que implica. Por tanto, la desmovilización, las rupturas y divisiones de las organizaciones, junto con la falta de participación en las mismas, provoca la pérdida de capacidad colectiva para aprovechar y controlar los recursos y capacidades que tienen las empresas recuperadas. En este sentido, la desmovilización aborta la posibilidad de proyectar y avanzar en la integración y/o colaboración productiva entre empresas recuperadas.

Por tanto, considero que existe una relación entre el grado de fortaleza política del movimiento social, que implica un mayor nivel de movilización, por un lado, y las posibilidades de articulación de un espacio económico y de integración productiva entre empresas recuperadas, por otro. Por ello, otra hipótesis de investigación consiste en señalar que, en tanto el movimiento de empresas recuperadas sea social y políticamente débil, en cada unidad productiva recuperada tenderá a prevalecer una estrategia económica adaptativa individual de inserción en el mercado, porque las condiciones para construir espacios productivamente articulados entre estas empresas (y otras de la economía social) se verán truncadas por la falta de confianza entre las partes y de acuerdos políticos estratégicos. Por el contrario, en la medida en que se avance en la construcción de espacios políticos y organizativos estables, habrá más oportunidades para progresar en la integración de las empresas recuperadas en un espacio de economía social. Finalmente, destaco que a lo largo de mi investigación he logrado fundamentar empíricamente tales hipótesis, y considero que se exponen las principales dimensiones del fenómeno, sus posibilidades y limitaciones actuales.

Para sintetizar, a partir del análisis de la literatura teórica y empírica sobre empresas recuperadas, pienso que la recuperación de empresas constituye una novedosa forma de lucha de un sector de la clase obrera, que recrea sus tradiciones políticas y sindicales en un contexto novedoso. A su vez, en tanto el movimiento de empresas recuperadas sea social y políticamente débil, en cada unidad productiva recuperada tenderá a prevalecer una estrategia económica adaptativa individual de inserción en el mercado, Por el contrario, en la medida en que se avance en la construcción de espacios políticos y organizativos estables, habrá más oportunidades para progresar en la integración de las empresas recuperadas en un espacio de economía social.

6.3 Objetivos

1. Explicar críticamente el cuerpo teórico de la acción colectiva.
2. Analizar el cuerpo teórico de la economía social y las cooperativas de trabajo.
3. Desarrollar la historia del movimiento obrero argentino, indagando los elementos que puedan estar presentes en nuestro caso de estudio.
4. Explicar la crisis económica y social que constituyó el contexto de expansión del fenómeno de recuperación de empresas.
5. Desarrollar y explicar la evolución del movimiento de empresas y fábricas recuperadas.
6. Analizar la vinculación del movimiento de empresas y fábricas recuperadas con el movimiento obrero, respecto de sus prácticas políticas e identidades sociales.
7. Analizar los distintos tipos de empresas recuperadas, en función de criterios políticos, económicos y organizativos.
8. Indagar la relación entre la evolución política y las estrategias económicas de las empresas recuperadas.

6.4. Diseño Metodológico

El objeto de estudio se aborda desde una perspectiva cualitativa, que permite adentrarse, por un lado, en el proceso de construcción social de las acciones colectivas que se analizan y, por otro, en la comprensión de la forma en que los protagonistas recrean simbólicamente su experiencia a través de su lenguaje.

Esta investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, que contienen a más de la mitad de empresas recuperadas en el país. Se ha optado por esta estrategia analítica ya que se persigue estudiar el funcionamiento de un fenómeno social: la dinámica sociopolítica de las empresas recuperadas. Dicha

dinámica se analiza a partir de un aparato teórico, basado en la teoría de la acción colectiva y en la historia del movimiento obrero argentino, que considero apropiado al fenómeno de recuperación de empresas estudiado. Se asume por otra parte que, en función de la adecuación teórica, las conclusiones a las que se llegue se pueden extrapolar al conjunto de teorías en las que la investigación se apoya.

Para llevar a cabo la investigación se elaboró una muestra estructural (o topográfica), y no una muestra estadísticamente representativa. Por tanto, se estableció un muestreo según el criterio estratégico de seleccionar a aquéllos que, por su perspectiva, se consideran idóneos y representativos de la situación que se quiere analizar. Esto es, no se seleccionan al azar las unidades de la muestra, sino que se han escogido individuos específicos, suponiendo que expresan determinadas características que me interesa estudiar. Esta dimensión cualitativa de la investigación no aspira a obtener una representatividad extensiva, sino la búsqueda de sujetos que reproduzcan, en una escala experimental, relaciones estructurales junto con los discursos que se adscriben a esas relaciones estructurales o posiciones sociales (Ibáñez, 1998; Valles, 2000).

Las muestras de este tipo son un modo de representación homomórfico (Ibáñez, 1998). No reproduce la totalidad de relaciones y estructuras presentes en la población (como la muestra isomórfica cuantitativa) sino sólo aquellas relaciones y estructuras apropiadas para una comprensión de la organización estructural de la población objeto. Sólo se busca la presencia de relaciones pertinentes al problema de comprensión planteado en esta tesis. De esta manera, la unidad muestral sería la “posición estructural”, representada por la persona entrevistada, y la posibilidad de proyectar algún tipo de información (a partir de una pequeña muestra de individuos) a un conjunto mayor descansa en el supuesto de la homogeneidad interna de una “posición estructural”. Porque la determinación de posiciones estructurales hace posible la aparición de un grupo homogéneo de individuos cuya habla otorga acceso a los discursos sociales adscritos a esos perfiles sociales. El trabajo de análisis implica, por tanto, la interpretación de discursos adscritos a distintas posiciones estructurales (Ibáñez, 1998).

Para llevar a cabo el análisis del fenómeno de empresas recuperadas, se ha efectuado una triangulación de información cualitativa a mi disposición para, de esta manera, lograr una validación cruzada de los datos. Por lo tanto, a partir de esta muestra se han

llevado a cabo: 1) *Entrevistas semi-estructuradas* (realizadas entre noviembre de 2008 y enero de 2009). Tales entrevistas tienen un carácter focalizado, aunque flexible y dinámico (se articulan en torno a una lista de cuestiones para investigar, derivadas del problema general que se quiere estudiar). Su utilidad radica en que constituye una herramienta para reconstruir trayectorias, estrategias políticas, estrategias económicas, culturas políticas, posicionamientos frente a distintos problemas políticos, económicos y organizativos, etc.; 2) *Observación*, a través de visitas a empresas, concurrencia a plenarios de los movimientos, así como también he podido asistir a algunas reuniones de trabajo entre un grupo de empresas recuperadas y un área del Ministerio de Trabajo de la Nación, con el objetivo de coordinar acciones entre ellas y el sector público; 3) *Análisis de información secundaria*, por medio de consultas a entrevistas, ya publicadas, a trabajadores y militantes de empresas recuperadas. Fundamentalmente, me he basado en la publicación de entrevistas a trabajadores de empresas recuperadas que realizó el equipo de investigación de Naomi Klein, en el libro “El cambio silencioso”, firmado por el colaborador Estaban Magnani, así como algunos fragmentos de la investigación de Fernández Álvarez (2007). De ambas publicaciones se analizan las entrevistas realizadas y su contexto. Su utilidad radicó, especialmente, en que me brindó elementos para reconstruir el proceso histórico de formación del movimiento.

Los recortes en el objeto de estudio han sido los siguientes:

1) Debido a que uno de los objetivos de la tesis es analizar la evolución del movimiento de empresas recuperadas, el recorte temporal del objeto de estudio es el siguiente: la investigación comienza con los casos de recuperación que constituyen antecedentes del fenómeno estudiado, desde mediados de la década de los noventa. Luego se tratan aquellos ocurridos con la irrupción masiva del fenómeno, a partir de 2000-2001, hasta su evolución actual (entrevisté formalmente un caso en el que, durante mi trabajo de campo, los trabajadores ocupaban las instalaciones de un frigorífico, con el asesoramiento de una organización del movimiento, para reclamar la continuidad laboral bajo la forma cooperativa. También conversé informalmente con otra trabajadora gráfica de una empresa cuyos trabajadores atravesaban, en ese momento, una situación parecida); 2) Recorte espacial del estudio: si bien el fenómeno de acción colectiva estudiado se desarrolla en todo el país, se optó por acotar su investigación empírica a los casos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y al conurbano (de larga tradición industrial) de la provincia de Buenos Aires. Por una parte, se han seleccionado

estas dos zonas porque en las mismas se han desarrollado cerca de la mitad de los casos de recuperación de empresas del país. Incluso en estas dos regiones se encuentran más afianzadas las organizaciones de los movimientos sociales que han aportado sus recursos y *know how* para sostener en el tiempo el proceso, así como también las seccionales sindicales que más se han comprometido políticamente con estas prácticas. Por otra parte, me interesa la posibilidad de tener en cuenta el hecho de que responden a diferentes gobiernos locales, con distintas orientaciones políticas en el nivel ejecutivo y legislativo.

Para el reconocimiento de las empresas recuperadas pertenecientes al ámbito de mi interés he consultado listados confeccionados por distintas investigaciones previas²², así como páginas web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires²³ y del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas²⁴. A la vez, he contactado con dirigentes sindicales que han tenido participación en el proceso y asesores jurídicos de legisladores que han participado activamente en la presentación de proyectos de leyes de expropiación de las empresas fallidas. Por lo demás, las unidades de observación han sido trabajadores/socios de empresas recuperadas, muchos de ellos dirigentes sociales y políticos vinculados a las organizaciones socio-políticas de las empresas recuperadas o afines, junto con representantes y asesores del sector público y la legislatura vinculados al sector.

Con relación a la técnica de análisis de la información obtenida, me basé en el análisis de discurso y de contenido. Dicha técnica permite la comprensión del proceso tal como lo imaginan las personas entrevistadas, y constituye la materia básica sobre la que, a su vez, elaboré mi propia interpretación. Tal trabajo analítico permite captar los significados de la acción colectiva que configuran la realidad objeto de estudio (Alonso, 1998). El análisis se puede valorar en términos pragmáticos, teóricos y metodológicos (Brunet et al., 2002). Pragmáticamente, me interesa generar conocimiento sobre estas experiencias, porque las considero útiles como forma de defensa de los puestos de trabajo. En términos teóricos, se llevó a cabo un análisis intensivo de los datos,

²² Ruggeri, A. (2005): "Las empresas recuperadas en Argentina. Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta", Buenos Aires, UBA. Además, la Guía Latinoamericana de empresas recuperadas detalla información sobre empresas recuperadas en Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y Venezuela, y puede consultarse en <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Guialatamert.htm>

²³ http://www.buenosaires.gov.ar/areas/com_social/emp_recup/lista_empresas/

²⁴ <http://www.fabricasrecuperadas.org.ar>

integrando todos los elementos e informaciones recogidas a lo largo de las entrevistas, las observaciones y las fuentes secundarias. Por su parte, en términos metodológicos, se codificó la información según los conceptos desarrollados en el marco teórico. Una vez codificada, se categorizó y relacionó significativamente toda la información codificada, en función de los intereses de la investigación. Por último, el análisis se expone bajo la forma de un relato elaborado sobre la base de la interpretación teórica de la información primaria y secundaria. Dicha interpretación se llevó a cabo por medio del establecimiento de las conexiones entre el nivel sintáctico, semántico y pragmático de los textos trabajados (Delgado y Gutiérrez, 1995). El análisis de palabras y expresiones vertidas por los entrevistados se articuló, en el nivel semántico, con las conexiones de sentido e interrelaciones significativas que vinculan ciertas características o conceptos con otros, que me resultaron pertinentes. A la vez, en su nivel pragmático, se han considerado tales estructuras de sentido como mediadoras de la acción social, lo que permite comprender la evolución, conflictos y diversos escenarios del objeto de estudio. Por ello, para reconstruir los escenarios de desenvolvimiento de la acción colectiva, se aplicó un análisis descriptivo-interpretativo. El mismo implica un análisis de estructuras lógicas que relacionen unos situaciones con otras (Brunet et al., 2002).

En fin, para llevar a cabo el trabajo empírico se realizaron distintas actividades entre las que se pueden destacar las siguientes: 1) Asistencia a encuentros de organizaciones del movimiento social de empresas recuperadas; 2) Establecimiento de contactos con trabajadores y referentes políticos del movimiento de empresas recuperadas; 3) Comunicación de los objetivos del trabajo de investigación a las personas a entrevistar; 4) Trabajo de campo mediante entrevistas y observación, y 5) Procesamiento de los resultados y análisis de la información.

A continuación, se presenta el listado de los informantes:

Cuadro 5. Listado de informantes

| | | |
|-------------------------------------|-------------|--------|
| Socio de la cooperativa Hotel Bauen | -Hotelería- | (TE-1) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Chilavert | -Gráfica- | (TE-2) |
| | | |

| | | |
|---|------------------------|---------|
| Socio de la cooperativa Metal Varela | -Metalúrgica- | (TE-3) |
| | | |
| Socio de Cooperativa Artes Gráficas El Sol | -Gráfica- | (TE-4) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Artes Gráficas El Sol | -Gráfica- | (TE-5) |
| | | |
| Socia de cooperativa Cefomar | -Editorial- | (TE-6) |
| | | |
| Socio de Cooperativa Felipe Vallese | -Metalúrgica- | (TE-7) |
| | | |
| Socio de cooperativa Patricios | -Gráfica- | (TE-8) |
| | | |
| Socio de cooperativa Campichuelo | -Gráfica- | (TE-9) |
| | | |
| Socio de cooperativa Unidos por el Calzado | -Calzado/indumentaria- | (TE-10) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Unidos por el Calzado | -Calzado/indumentaria- | (TE-11) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Rabbione | -Transporte- | (TE-12) |
| | | |
| Socio de la cooperativa San Justo | -Cristalería- | (TE-13) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Viniplast | -Industria plástica- | (TE-14) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Chilavert | -Gráfica- | (TE-15) |
| | | |
| Socia de la cooperativa 19 de Diciembre | -Textil- | (TE-16) |
| | | |
| Socio de la cooperativa Torgelón | -Frigorífico- | (TE-17) |

| | | |
|--|---------------------|---------|
| | | |
| Socia de la Cooperativa Viniplast | -Industria plástica | (TE-18) |
| | | |
| Empleada de la Red Gráfica | -Gráfica- | (TE-19) |
| | | |
| Responsable de prensa y de relaciones con empresas recuperadas del sindicato Federación Gráfica Bonaerense | -Sindicato- | (EE-1) |
| | | |
| Responsable de relaciones con las empresas recuperadas de la UOM de Quilmes | -Sindicato- | (EE-2) |
| | | |
| Asesora jurídica de Diego Kravetz, legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires | -Poder Legislativo- | (EE-3) |

Considero que la muestra resultó suficiente para los intereses de esta investigación. Se abarcó a la mayoría de los sectores económicos que cubren las empresas recuperadas, dando cuenta de diferentes realidades de mercado: metalúrgicas, gráficas, editoriales, hotelería, industrias plásticas, textiles, calzados, transporte, cristalerías y frigoríficos. También se respetó el criterio del tamaño de la empresa, en función del número de socios que incluye, y que resulta relevante para la coordinación de la acción colectiva interna. En este sentido, la muestra incluye organizaciones con menos de diez socios, que se suele categorizar como microemprendimiento (Chilavert, Cefomar), Pymes de hasta 50 trabajadores (Metal Varela, El Sol, Felipe Vallese, Campichuelo, Rabbione, San Justo, Viniplast), medianas de entre 51 y 100 trabajadores (Torgelón, 19 de Diciembre), y grandes de más de 100 trabajadores (Hotel Bauen, Cooperativa Unidos por el Calzado). Además, la muestra incluye, de forma pareja, empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, de manera tal de registrar la vinculación con distintas administraciones locales. Asimismo, se incluyó a experiencias que surgieron en las primeras etapas del proceso, así como otras que ocurrieron posteriormente, incorporando también casos muy recientes (como el frigorífico Torgelón), lo cual resultó importante para analizar las oportunidades políticas

y la influencia del know-how y la organización. De igual forma, se tuvo en cuenta el criterio de entrevistar a trabajadores que responden a distintos espacios políticos dentro del movimiento general, y dentro de estos conjuntos, a conducciones más y menos comprometidas con la política. En este sentido, se contactó a trabajadores con poca o ninguna experiencia sindical previa a la recuperación de la empresa, tanto como a trabajadores que desempeñaban actividades de representación gremial. También se tuvo en cuenta casos que debieron atravesar por un duro conflicto, que incluyó tomas de la planta, la negativa de los dueños a perder la empresa, intentos de desalojo, etc., hasta casos en los que desde el inicio se desarrolló una salida negociada, de común acuerdo entre las partes. Entre ambas situaciones, se entrevistaron muchos casos ubicados en puntos intermedios, que incluyeron algunas medidas de fuerza y soluciones negociadas.

También se han entrevistado a responsables sindicales orgánicos del gremio metalúrgico y gráfico, para obtener su visión, diagnóstico y perspectivas de la situación de las empresas recuperadas y el mundo laboral argentino. Además, se logró entrevistar a una asesora jurídica de un legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ha tenido una importante participación en este proceso. Lamentablemente, no se ha podido entrevistar a representantes similares de la legislatura de la provincia de Buenos Aires, porque no han accedido, acusando motivos de agenda, a nuestra solicitud. Tampoco se logró entrevistar a funcionarios vinculados al Ministerio de Trabajo o Desarrollo Social de la Nación o locales, que llevan a cabo algunos programas de intervención en el sector, como se ha analizado en el trabajo de campo. Por tanto, se trabajó con información indirecta y secundaria respecto de la intervención oficial en este tema. Sin embargo, el objeto de estudio de esta tesis no fue, directamente, la política pública, sino la lógica de un movimiento social, por lo cual la percepción sobre la acción estatal y los incentivos que los actores sociales del movimiento elaboran a partir de la misma se han registrado suficientemente a partir de esta muestra.

Por lo dicho, considero que la muestra es cualitativamente adecuada a los intereses de la investigación. Si bien el trabajo constituye una primera aproximación al estudio sistemático de este movimiento social, y de la realidad socio-política de la que surge (y pienso que cada aspecto desarrollado debería profundizarse más), evalúo que he tenido en cuenta las distintas tipologías y sus características centrales, propias de cada dimensión abordada del objeto de investigación. A medida que se avanzaba en las

últimas entrevistas del trabajo de campo, he notado reiteraciones y cierta sensación de estar reafirmando las intuiciones iniciales, que surgieron de las primeras entrevistas, respecto de los rasgos típicos de cada uno de los tópicos abordados. Por tanto, considero haber dado cuenta de las características cualitativas centrales que me propuse conocer para llevar a cabo la tesis, según las preguntas y objetivos de investigación.

La guía de entrevistas está estructurada en torno a las diferentes dimensiones del marco teórico utilizado, junto con problemáticas propias del contexto social, político y económico en el que desarrollan sus experiencias organizativas. Además de la experiencia de los trabajadores, se indagó la percepción que del proceso tienen algunos representantes sindicales, que son actores sociales que acompañan y articulan políticamente con el movimiento de empresas recuperadas. Como se dijo, también se entrevistó a la asesora de un legislador de la Ciudad de Buenos Aires (perteneciente al Frente para la Victoria²⁵), uno de quienes más impulsa legislativamente el apoyo a los trabajadores de estas empresas. Por último, se mantuvieron conversaciones informales con algunos investigadores locales del proceso de recuperación de empresas.

A continuación se mencionan las dimensiones y variables que se han considerado para elaborar la guía de entrevista y desarrollar una conversación semi-estructurada con los informantes. Tales cuestiones resultan importantes para trabajar sobre las hipótesis de la investigación.

1. Descripción y análisis del origen de las empresas recuperadas

1.1. Estrategias de los trabajadores para recuperar la empresa

- Historia de la empresa
- vínculos entre los trabajadores de empresas recuperadas
- Estrategias planteadas para recuperar la empresa
- Intereses objetivos y subjetivos de los trabajadores y militantes que intervinieron

1.2. Estrategias de construcción de movimientos sociales

- Descripción del proceso de formación del movimiento social
- Identidades políticas previas

²⁵ Agrupación política que responde al gobierno nacional

-Percepción, por parte de los entrevistados, de las potencialidades y las limitaciones del movimiento

1.3. Estrategias de reinserción de las cooperativas en el mercado

- Características del mercado, productos, stock de capitales disponibles
- Primeras estrategias de reinserción
- Estrategias económicas actuales

2. Descripción y análisis la dinámica del movimiento social

2.1. Movilización de recursos y formas de organización del movimiento

- Estructura del movimiento, nivel de formalidad, niveles de diferenciación interna, jerarquías, etc.
- Estructuras de movilización, tipos de organización
- Evolución organizacional

2.2. Oportunidades políticas

- Vínculos pasados y actuales con el Estado
- Percepción sobre la intervención del Estado
- Relación entre oportunidades políticas y estrategias implementadas
- Evaluación del contexto político general y local
- Sectores opositores al proceso de recuperación de empresas

2.3. Procesos colectivos de elaboración de marcos interpretativos

- Sentido general que los protagonistas le asignan a la experiencia
- Elaboración de un diagnóstico colectivo: definición de los problemas y sus causas
- Elaboración de propuestas y estrategias para afrontar los problemas considerados relevantes

2.4. Vinculación con las identidades y prácticas del movimiento obrero.

- Tradiciones sindicales
- Vínculos con los sindicatos durante el proceso de recuperación
- Vinculación entre los marcos interpretativos de los trabajadores de las empresas recuperadas y la ideología y cultura del movimiento obrero

3. Descripción y análisis la dinámica de las cooperativas

- Valoración de la autonomía de gestión y criterios de toma de decisiones
- Articulación de empresas entre sí: Economía social/empresas sociales.
- Incentivos de la producción: rentabilidad/satisfacción de necesidades
- Forma de reparto del excedente: ventajas e inconvenientes
- Problemas económicos

Para finalizar, hay que tener en cuenta que un diseño semi-estructurado debe dejar abierta la posibilidad de encontrar procesos inesperados, debido a que se está estudiando una realidad dinámica y cambiante que ofrece la posibilidad de indagar ámbitos no previstos. El universo representacional que se pretendió abordar no se puede acotar previamente, de forma tajante, a través de la formalización de premisas teóricas para verificarlas posteriormente en el análisis empírico. Por el contrario, se indagaron muchas estructuras de sentido que me eran previamente desconocidas. A aquellos elementos particulares que se pudieron descubrir se les otorgó sentido específico a partir de sus relaciones con el conjunto de los discursos recogidos.

7. ANALISIS EMPIRICO

7. 1. Contextualización

El proceso masivo de reapertura de empresas y fábricas en crisis, mediante la (auto) gestión de sus propios trabajadores, se expandió en un contexto nacional de acelerada desindustrialización, alto desempleo, aumento de la pobreza y un horizonte socio-económico gravemente amenazador para estos trabajadores. Este proceso es una reacción social a consecuencia, por un lado, de la crisis económica de los últimos años de la *Convertibilidad* en la Argentina y, por otro lado, de la pérdida de importancia relativa de la industria dentro de la economía nacional, profundizando el desmantelamiento del entramado productivo heredado de la etapa conocida como de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Junto con la pérdida del peso relativo de la actividad industrial, se produjo una regresión en el grado de integración nacional de la producción. La actividad industrial sufrió la tendencia a consolidarse en las primeras etapas de la producción, y a ser una actividad de armado de bienes en base a la provisión de insumos importados. Esta tendencia destruye la red de proveedores locales y las pymes vinculadas indirectamente. Este contexto general se vio particularmente agravado por la grave recesión que vivió Argentina a partir de 1998, y que se transformó en depresión económica en los primeros años de la nueva década (Weisbrot y Cibils, 2002). Este contexto de crisis económica, junto con la crisis política e institucional, que paralelamente se desencadenó, configuró el escenario y la estructura de oportunidades políticas en el que cobraron protagonismo las acciones colectivas de recuperación y autogestión de empresas.

Estos procesos se han instalado como una forma diferente y novedosa de solucionar conflictos laborales derivados de la crisis de las empresas. Sin embargo, tales emprendimientos, que intentan mantener la fuente laboral, se enfrentan con el desafío de lograr el éxito a partir de empresas que en algunos casos no eran económicamente rentables y/o fueron descapitalizadas. Por lo demás, existen en el país ciertos antecedentes de toma, ocupación y autogestión de empresas. He señalado en otro capítulo que durante el gobierno peronista de 1945-1955 los trabajadores llevaron adelante este tipo de acciones, con el objetivo de hacer valer reclamos laborales. También, en el período 1958-1962, con la crisis de acumulación de capitales, se produjo una oleada de ocupaciones, entre las que pueden mencionarse la toma del Frigorífico

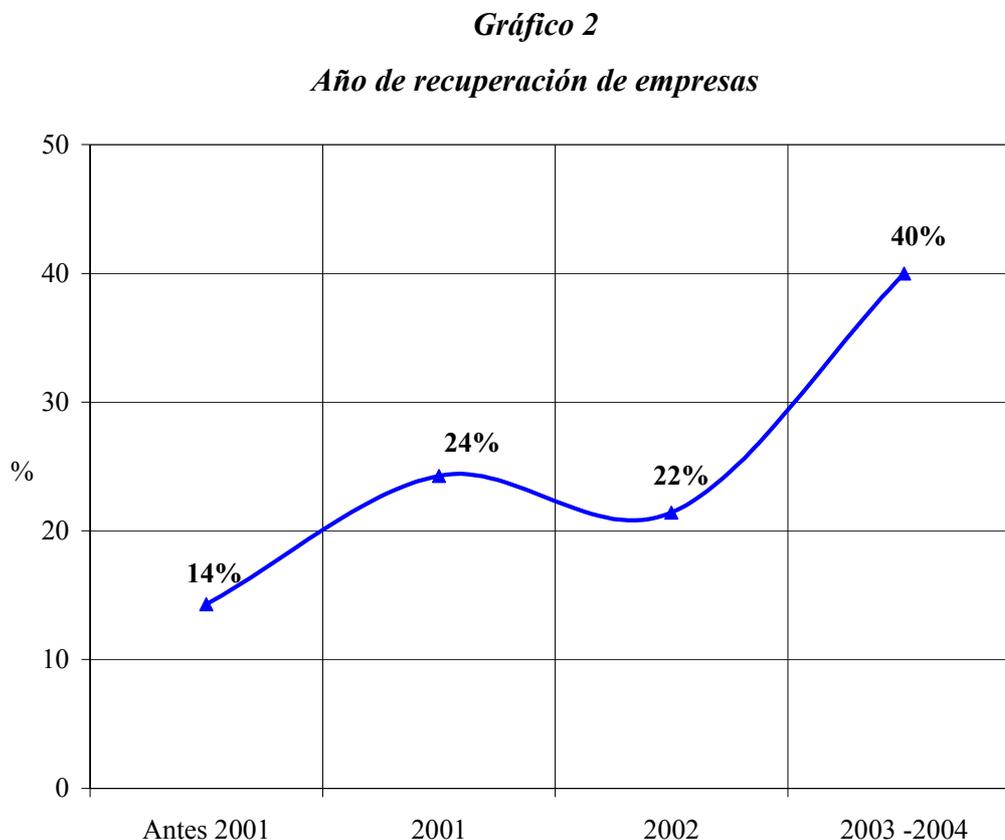
Lisandro de la Torre en Capital Federal en 1959, el Ingenio Santa Lucía, en la provincia de Tucumán, la puesta en funcionamiento de la automotriz Kaiser y la textil Piccaluga en Avellaneda (Provincia de Buenos Aires). También, destacan las ocupaciones como estrategia política de la CGT contra el gobierno radical en 1964 o en el contexto de la sublevación popular denominada el “Cordobazo” en 1969 (Brennan, 1994). Posteriormente, durante los años setenta, se dieron casos como la petroquímica PASA, en Rosario (provincia de Santa Fe), la papelera Mancuso y Rossi en La Matanza (provincia de Buenos Aires) y, en 1985, la ocupación y puesta en producción por los trabajadores de la automotriz Ford en Pacheco (Lucita, 2002).

En la mayoría de estos hechos, los trabajadores tomaban transitoriamente las instalaciones para obtener mejoras en las condiciones salariales y laborales. En los casos estudiados aquí, se recuperaron fábricas y empresas pertenecientes a las fracciones más débiles de la pequeña y mediana burguesía, y constituyeron luchas claramente defensivas, en las cuales se trataba de salvar la continuidad laboral. Lo que alentó, de una u otra manera, este tipo de acción colectiva de los trabajadores fue la ausencia de respuesta al conflicto laboral por parte de los empresarios, las instituciones de intermediación laboral y (en la mayoría de los casos) las organizaciones sindicales. En otras empresas en crisis existió un arreglo con los antiguos dueños para que los trabajadores se hicieran cargo de la empresa, y las mismas constituyeron experiencias de menor conflictividad. No obstante, todos los casos están inmersos dentro de un proceso general de crisis económica, y que dibujó un escenario de dificultades estructurales para el desenvolvimiento de las pymes vinculadas al mercado interno.

Comienzo con una breve contextualización para ubicar históricamente el objeto de estudio y señalar algunas características estructurales básicas. Hacia 2005²⁶, se calculaba que existían cerca de 160 empresas recuperadas en todo el país, con alrededor de 9.000 trabajadores vinculados a las mismas. Al momento del trabajo de campo (fin de 2008 e inicios de 2009), distintos informantes me comentaron que el número había ascendido a cerca de 200 casos. Debido al dinamismo de este proceso, y a la falta de un seguimiento oficial serio, el número es aproximativo. Sin embargo, con los últimos

²⁶ Es la última fecha de la que disponemos de datos fiables sobre el universo de empresas y fábricas recuperadas (Ruggeri, 2005), y creemos que constituye una información apropiada para iniciar la contextualización del fenómeno.

datos agregados disponibles, se puede ver la evolución en el tiempo de los casos de recuperación de empresa, que se reflejan la siguiente curva de recuperación:



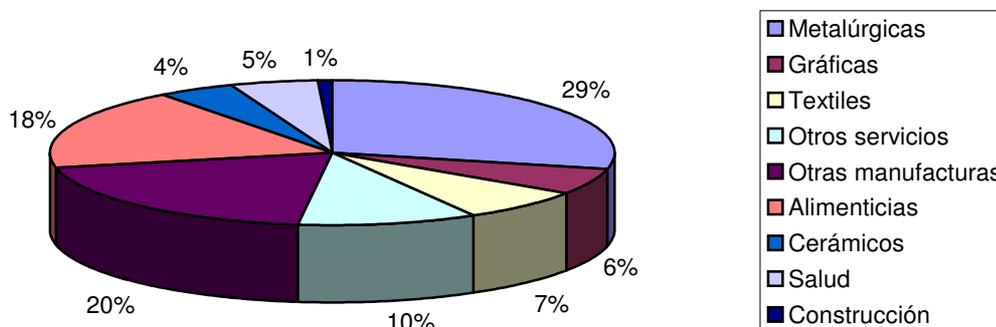
Fuente: Ruggeri (2005)

Como se observa, los casos se expandieron a partir de la crisis económica, que alcanzó su pico de gravedad en 2001-2002. A partir de aquí, el fenómeno comenzó a ascender debido a la vinculación entre una crisis socio-económica objetiva de gran magnitud, por un lado, y la capacidad de transmisión de la experiencia entre trabajadores, gracias a la coordinación de la acción colectiva por medio de movimientos sociales que se fueron constituyendo, por otro lado.

Por otra parte, la distribución de los casos de empresas recuperadas según rubros de actividad económica, era la siguiente:

Gráfico 3

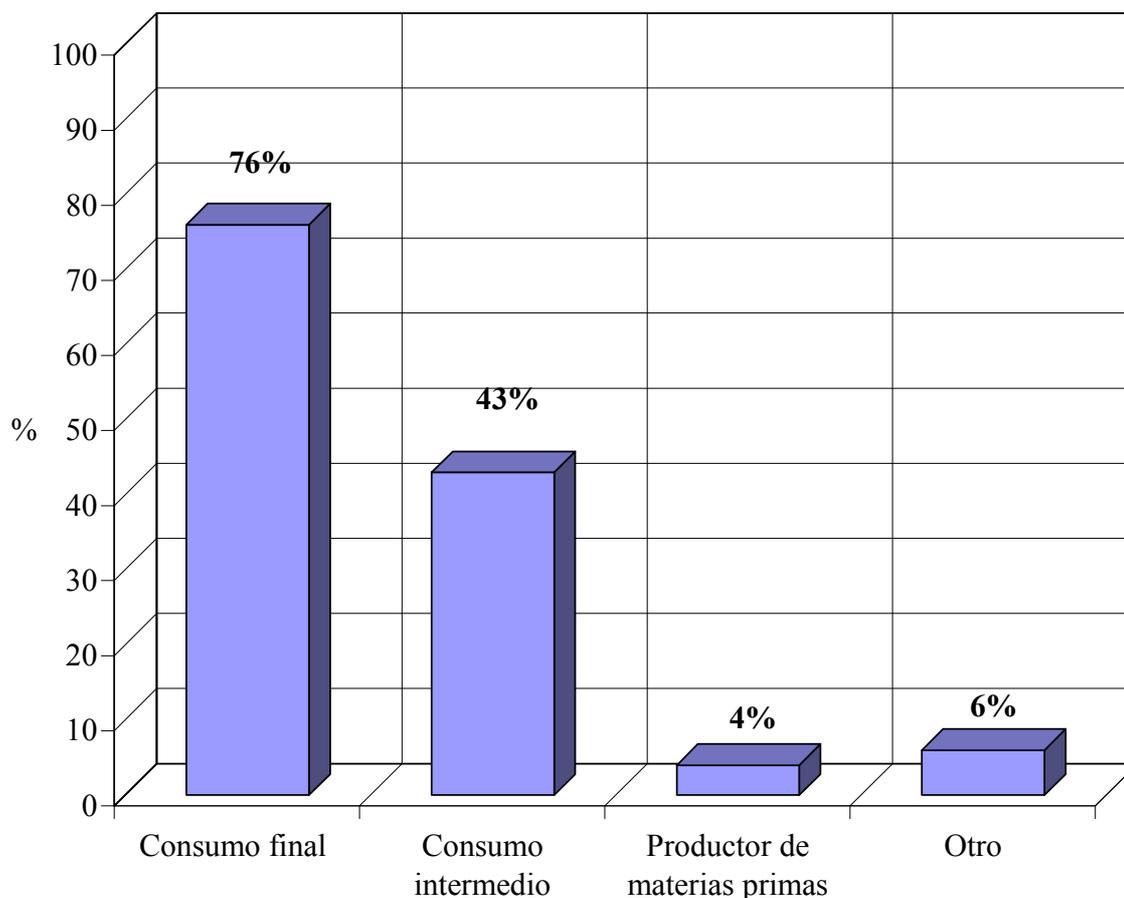
Distribución porcentual de las empresas recuperadas por rubros



Fuente: Ruggeri (2005)

Se puede apreciar, a través de estos datos, que las ramas metalúrgicas y otras manufacturas, el sector gráfico, alimenticio, etc., constituyen los rubros más destacados del fenómeno. Con el siguiente gráfico plateo una primera aproximación acerca del tipo de productos que pueden ofrecer, y por tanto, el tipo de mercado en el que se insertan. La producción de bienes para el consumo final es dominante, aunque también tiene un peso importante la elaboración de insumos intermedios, lo cual indica la inserción estructural de estas organizaciones en cadenas de valor vinculadas al mercado interno.

Gráfico 4
Empresa recuperada, según tipo de producto



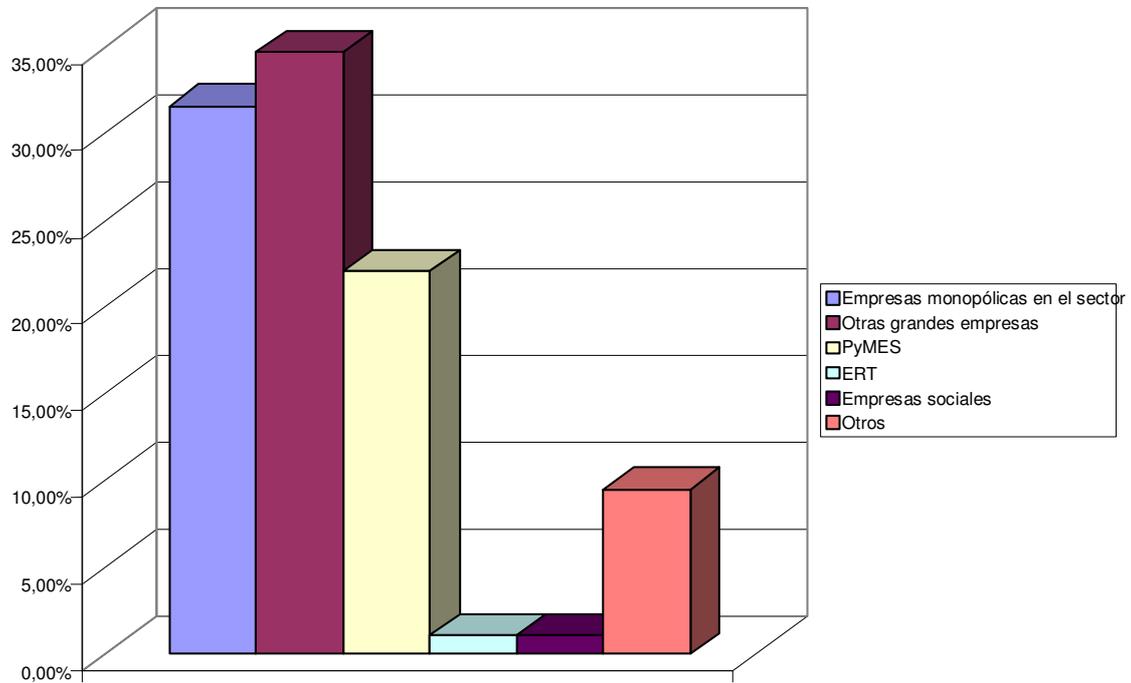
Fuente: Ruggeri (2005)

Nota: La suma total del gráfico no da 100% debido a que existen empresas cuyos productos corresponden a distintos mercados al mismo tiempo.

Por su parte, los proveedores, según las respuestas de los propios trabajadores, son agentes económicos importantes dentro del mercado, lo cual relativizaría el rol central que podría jugar la economía social en estas experiencias. Hasta el momento, constituyen emprendimientos económicos que deben adaptarse a mercados oligopolizados por grandes grupos económicos y mercados por políticas que, aunque heterodoxas²⁷ en algunos aspectos, sostienen la arquitectura institucional neoliberal.

²⁷ Así se califica, desde diferentes ámbitos, a la política económica de la Administración del presidente Kirchner (2003-2007).

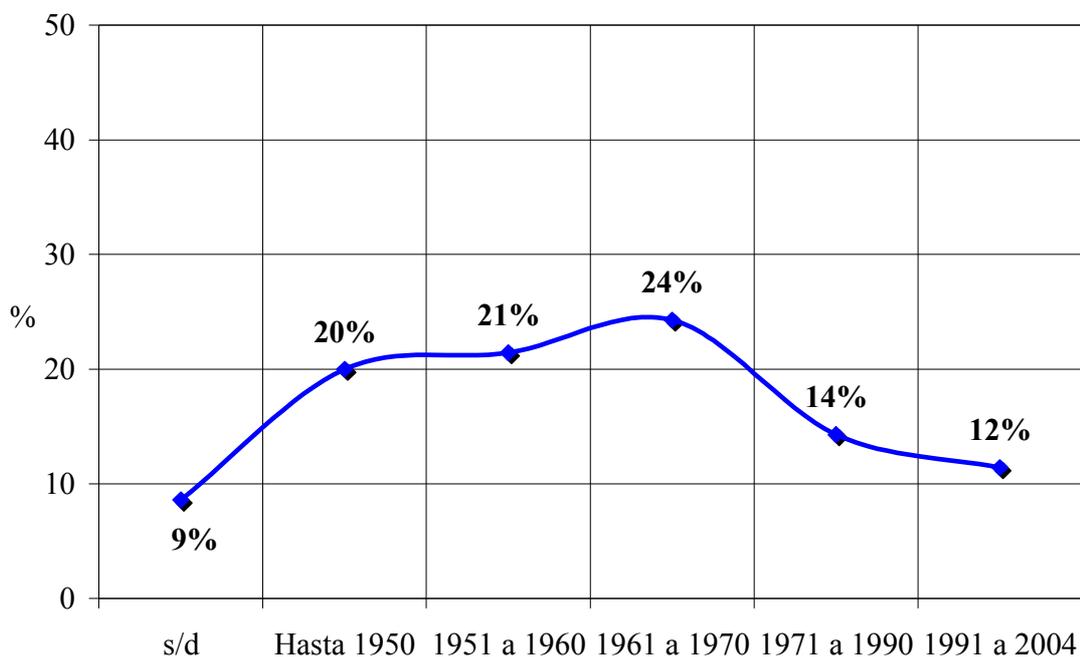
Grafico 5
Tipos de empresas proveedoras de insumos



Fuente: Ruggeri (2005)

Con respecto a la antigüedad de las empresas que han sido recuperadas, la información agregada nos permite ver la siguiente distribución de frecuencias:

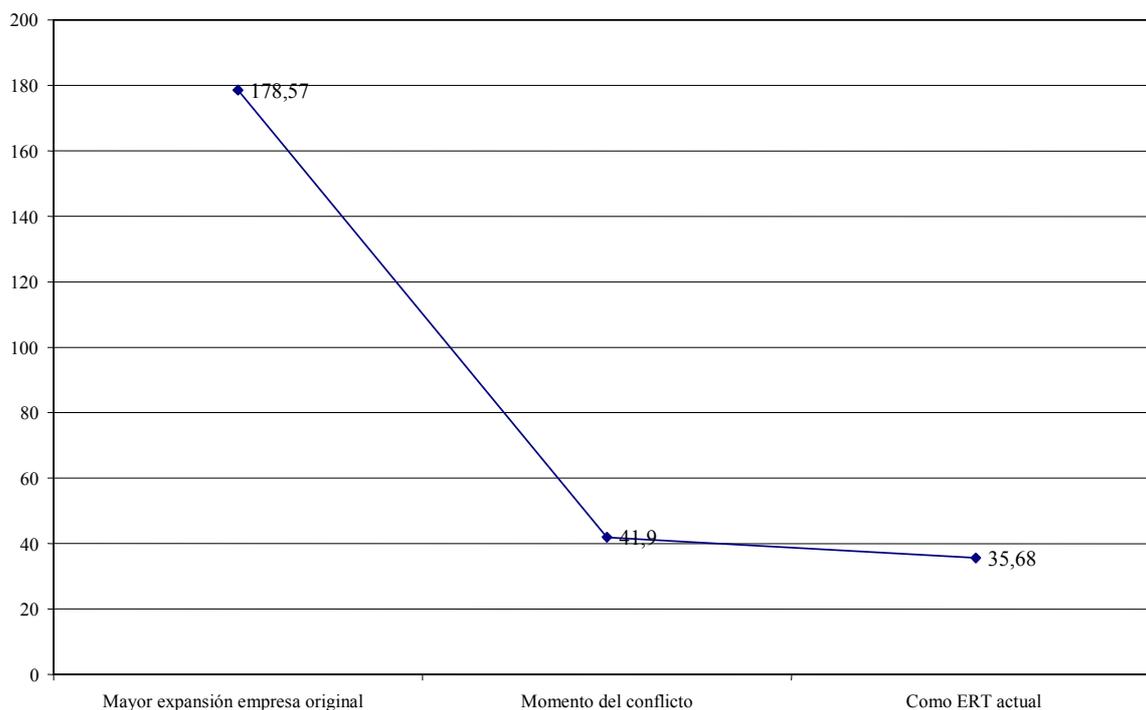
Gráfico 6
Antigüedad de la empresa originaria



Fuente: Ruggeri (2005)

En principio, lo que se puede interpretar es que las “víctimas” del proceso de desindustrialización son aquellas empresas que surgieron en el marco de la segunda etapa del proceso de industrialización sustitutiva, precisamente en la década de mayor dinamismo industrial de la historia argentina. Además, con respecto al número de trabajadores involucrados en la recuperación, observamos que, en promedio, constituyen colectivos de 35 a 40 personas. Sin embargo, también vemos que en el momento de mayor expansión de tales empresas, el número de trabajadores era considerablemente mayor, por lo cual advertimos que se trata de empresas que sufrieron procesos de achicamiento y reestructuración frente al cambio de paradigma económico de las últimas décadas.

Gráfico 7
Promedio de trabajadores por empresa



Fuente: Ruggeri (2005)

De esta manera, hasta el año 2005 tenemos un perfil promedio de empresa recuperada con las siguientes características: se trata de empresas surgidas durante el período más dinámico de sustitución de importaciones en el país, entre las décadas de 1950-1970, que sufrieron el impacto de la crisis económica de fines de los noventa y principios de la década del 2000, que son predominantemente de origen industrial, aunque integran una diversidad de rubros, están vinculadas estructuralmente a la dinámica del mercado interno, en gran parte funcionan como proveedoras de otras empresas, a la vez que son clientes de grandes firmas que dominan la oferta de insumos que requieren para producir. Además, se trata de empresas que en su momento de mayor expansión ocupaban entre 150 y 200 trabajadores, pero que han sufrido un proceso de achicamiento, hasta llegar a un promedio de 40 empleados.

7.2. La supervivencia como objetivo inicial

Aquí reconstruyo las estrategias de los trabajadores para sostener sus puestos de trabajo y su inserción económico-productiva en una sociedad que ha experimentado un cambio acelerado en su estructura económica y social, dejando de lado un modelo extendido de

sociedad salarial a favor de una sociedad fragmentada, articulada productivamente sobre la base de mercados altamente concentrados y competitivos en industrias de bajo valor agregado. Parte de mi instrumental de análisis son los conceptos que nos brinda la teoría de la movilización de recursos. Me parecen útiles para analizar cuándo y cómo un cierto número de personas actúan conjuntamente con un mismo propósito. Utilizo y reelaboro sus categorías centrales en función de los condicionamientos de clase y de la historia del movimiento obrero argentino.

El tipo de inserción de los individuos en las relaciones de producción, su posición de clase, influye sobre la capacidad de acción colectiva, sus formas, métodos, etc., porque ponen a disposición de las personas movilizadas un rango de medios similares para realizar sus fines, vinculados a mejorar su bienestar y poder económico. Lo que refleja su posición común de clase es, precisamente, que disponen de similares medios para pelear por sus intereses (Wright, 1994). Pero en un nivel más concreto, la utilización de tales medios o repertorios está determinada por la propia historia de su clase social. Como se vio antes, la recuperación de empresas constituye uno de dichos repertorios de la clase trabajadora argentina en la última década.

El primer objetivo, más inmediato, que estimuló la acción colectiva para recuperar las empresas fue el mantenimiento de la fuente de trabajo. Hubo muchos casos en los que el proceso fue conducido por delegados internos de los trabajadores, o por militantes de movimientos de empresas recuperadas. La no-resignación a perder el empleo, a engrosar la masa de desocupados, a perder la cultura del trabajo, fue el estado de ánimo colectivo que constituyó la “base subjetiva” para la conformación posterior de un movimiento social de amplia escala. Luego, este movimiento estará atravesado por diferentes intereses y objetivos económicos y políticos. Sin embargo, dicha complejidad posterior está apoyada en esta voluntad básica de supervivencia en un contexto de alto desempleo. Una frase recurrente en mi trabajo de campo ha sido: “Nos metimos en esto para conservar el trabajo”. Referido a los primeros momentos, en plena crisis de las empresas y del país, dicha voluntad se reflejaba en lo siguiente: “Nuestro objetivo fue el trabajo, el pan (...) lo que queríamos era trabajar regularmente” (TE-13). Un entrevistado de una imprenta me dijo: “Nosotros queríamos que el juez nos diera permiso para continuar en la empresa y seguir trabajando. Porque esta es nuestra fuente

de trabajo, no sabemos hacer otra cosa, y no había otras imprentas que nos pudieran tomar” (TE-2).

Lo dicho es representativo de las aspiraciones de todos los trabajadores de las empresas recuperadas (“queremos continuar trabajando”). Dicha voluntad no sólo fue posible de canalizar en trabajadores que tenían vínculos con organizaciones sindicales o sociales, sino que quienes no tenían experiencia de militancia sindical o social también reflejan las mismas inquietudes. Esta experiencia se sintetiza en el relato de una trabajadora de una editorial: “No teníamos ninguna experiencia de militancia previa, nos metimos en esto para conservar el trabajo, pero sin esos vínculos. No, no... y hubo muchos que no pudieron aguantar, o se sintieron inseguros porque, es lógico, no sabían a donde nos iba a llevar esto, entonces se fueron” (TE-6).

Esta problemática básica común de no resignarse al desempleo se profundiza porque una alta proporción de los trabajadores son personas adultas, que tendrían una enorme dificultad para reinsertarse laboralmente en otra empresa. Un militante del movimiento social lo resume así: “Si los compañeros son muy mayores ya están complicados para conseguir trabajo en otro lado. Mirá, si hay un par de viejos y hay un pibe con huevos, listo, olvidate, ya está. Esto es muy normal, si hay personas mayores que saben que ya están jugados, y algunos jóvenes que le ponen garra, listo. Me parece que esta es la característica de hoy” (TE-10). A su vez, el presidente de una cooperativa metalúrgica lo plantea del siguiente modo: “Nosotros somos todos, la mayoría, gente grande ya. ¿Cómo te insertás en el mercado laboral? Realmente no podés, al menos que tengas un proyecto propio, no se, lo que fuere, pero un proyecto propio, si no, es muy difícil. Ya después de cierta edad todo se complica. Y acá la mayoría de los socios son gente grande” (TE-7).

La apuesta por una alternativa nueva, llena de incertidumbres, implicaba asumir un gran riesgo para hacer frente al peligro mayor del desempleo. En la mayoría de los casos no supuso, desde el punto de vista de los trabajadores, erigir un proyecto alternativo a partir de un convencimiento político previo, sino aferrarse a la opción que lograron visualizar como *posible* dentro de su horizonte de expectativas y posibilidades. Inicialmente, muchos trabajadores mantenían la esperanza de que la empresa pudiera salir adelante. Un referente del movimiento lo planteaba: “No es que a los trabajadores

se les ocurre armar un soviet y salen a hacerlo. Fue la necesidad lo que los empujó y los llevó a hacer una lucha que fue muy importante. Y, por ahí, ya no le podés pedir más a esos compañeros. El compromiso político es un tema de la conducción de cada una de las experiencias. La pelea es hasta dónde da” (Magnani, 2003: 47).

La ilusión original, entonces, era poder trabajar. En muchas entrevistas me han contado las primeras expectativas, que se resumen en esta frase de una trabajadora textil: “Nosotros queríamos trabajar y queríamos que los dueños nos arreglaran este problema” (TE-16). Pero frente a la decepción inevitable, no quedó otra alternativa que asumir el problema autónomamente: “Los compañeros tuvieron que sacarse de encima todo ese proyecto de vida que tenían, y lo tuvieron que tirar a la basura, y empezar con una cosa nueva, ¡pero nueva! No algo que vino alguien y le contó, o que estudio en la universidad, no. Fue una cosa que se la contó otro trabajador, que sí estaba haciendo esa experiencia. Y que cuando éste compañero nuestro le preguntaba: *¿y esto sale?*, y la respuesta era: *y no se... yo estoy en esa*. Bueno, el compañero tuvo que tomar esas determinaciones. En un principio era eso, dejar de lado ese proyecto de vida que tenía hace 10 o 15 años y empezar con esto otro” (TE-8).

De esta manera existió un impulso vital de un colectivo de trabajadores por defender sus puestos de trabajo (sobreponiéndose a la angustia inicial sobre la viabilidad de un proyecto autogestivo), que implicaba evitar el desempleo, la marginalidad y la pérdida de la cultura del trabajo: “Lo positivo, y que no es menor, es que podemos vivir de esto, cuando estábamos por quedar en la calle y sin posibilidades de volver a trabajar. Imaginate que nosotros si no hubiéramos encarado esto estaríamos no se dónde. Si no hubiéramos encarado este desafío no se...” (TE-7). Aquellos riesgos constituían horizontes sumamente probables, según la percepción generalizada sobre la realidad crítica que atravesaba el país. Sin embargo, este impulso vital requirió de la conducción y de la coordinación de la acción colectiva (la “alianza social”²⁸) para hacer efectivas las recuperaciones de las empresas.

7.3. La coordinación política. Límites y posibilidades

7.3.1. Antecedentes

²⁸ Concepto que se desarrolló en la revisión de la bibliografía empírica sobre el tema.

Existen algunos pocos antecedentes de recuperación de empresas en la década de 1980 en Argentina. Estos primeros casos han estado impulsados por una fracción del gremio metalúrgico (UOM), especialmente en la seccional de Quilmes, en la provincia de Buenos Aires. La conducción de esta seccional, en manos de la corriente Felipe Vallese desde el año 1984, definió una estrategia caracterizada por una política que iba más allá de la tarea sindical abarcando otras cuestiones, como la defensa de los derechos humanos o la participación, proveyendo recursos organizativos y políticos, en asentamientos populares de su zona de influencia. En este marco, la seccional sindical definió una modalidad de acción frente a los procesos de quiebra o cierre de empresas, consistentes en la ocupación de la planta y la conformación de cooperativas de trabajo.

En uno de los primeros casos, una metalúrgica en Florencio Varela²⁹, que declaró la quiebra, perdió sus bienes porque sus trabajadores le ganaron a la dirección un juicio por vaciamiento de la empresa. Así, se constituyó la cooperativa General Mosconi, que se hizo cargo de la continuidad de la unidad productiva. En otra empresa, Adabor, que producía garrafas y silos, fue a la quiebra en 1988, y tras una cesión de los créditos de la patronal a cambio de las deudas con los trabajadores, éstos pudieron continuar la gestión bajo la forma de cooperativa de trabajo. Sin embargo, esta alternativa, todavía borrosa en aquel momento, no era visualizada como la mejor opción dentro del marco de oportunidades que estaba a disposición de los trabajadores. Varios relatos de militantes coinciden en señalar que estas alternativas de acción colectiva no prosperaban porque muchos cobraban las indemnizaciones y apostaban por microemprendimientos personales, como taxis, quioscos, etc.: “Nosotros quisimos hacer esa nueva experiencia en el año ’94, cuando cerró la empresa de calefones Saiar, que era una empresa importante, durante el momento en que a los compañeros no les estaban pagando la indemnización. Entonces un grupo de compañeros plantea hacer la cooperativa, pero enseguida llega el camioncito de Juncadella³⁰, les pagó a todos, los compañeros cobraron y se fueron. También lo quisimos hacer en una empresa de fundición que hacía todas las cajas de la FIAT, y también pasó lo mismo, cuando nosotros íbamos y proponíamos el tema de la cooperativa, la toma de la fábrica, aparece el camioncito con la guita y los compañeros preferían cobrar la indemnización... Entonces los compañeros cobran la indemnización y se van” (Fernández Alvarez, 2007: 95).

²⁹ Localidad de la provincia de Buenos Aires

³⁰ Se refiere a los furgones blindados que transportan dinero. Está dicho en tono metafórico seguramente.

A pesar de este comportamiento generalizado, durante el período menemista, ocurrieron algunos casos de recuperación, que constituirían los antecedentes más inmediatos del movimiento de recuperación de empresas. En primer lugar, encontramos al Frigorífico Yaguané, uno de los principales del rubro, ubicado en el partido de La Matanza. Hacia 1996 tenía cerca de 530 empleados y, para afrontar las dificultades económicas, la dirección decidió despedir a 250 empleados. Con la voluntad de hacer frente y revertir esta situación, los trabajadores tomaron la fábrica y formaron una cooperativa de trabajo. En este caso, la cooperativa pudo gestionar el frigorífico, pero no pudo deshacerse de la deuda anterior, heredada de la empresa fallida. Por ello, en los primeros tiempos, los trabajadores enfrentaron serias dificultades. Por ejemplo, el sueldo de los casi 500 socios que resistieron el cierre no era más que una bolsa semanal con carne del propio frigorífico. En 2001, los trabajadores consiguieron que las Cámaras de Senadores y Diputados de la provincia de Buenos Aires votaran la ley de "declaración de utilidad pública sujeta a expropiación" que comprometía a la provincia a cederles el inmueble, sus instalaciones y maquinarias a la cooperativa (ley 12.688). Dos años después, el plazo para que el gobierno provincial abonara el dinero de la confiscación venció sin que el pago se concretara. En 2004, la cooperativa Yaguané volvió a conseguir un nuevo "paraguas" provisorio para su funcionamiento. El Poder Legislativo extendió el plazo de la declaración de utilidad pública sujeta a expropiación por cuatro años más (ley 13.176).

El otro antecedente lo constituye el caso de la metalúrgica IMPA, en la Ciudad de Buenos Aires. Fue una fábrica fundada en 1910, y nacionalizada por el peronismo en 1945. Debido a una serie de problemas económicos, la empresa se transformó en cooperativa en 1961. Sin embargo, el Consejo de Administración funcionaba, en los hechos, como dirección capitalista y se oponían con éxito a la realización de asambleas generales de socios. En 1997 comenzaron los conflictos, debido a los bajos ingresos que recibían los trabajadores. Por medio del abogado de los asociados se contactaron con militantes sociales y sindicales vinculados a la UOM de Quilmes, que acompañaron y asesoraron a los trabajadores durante una suerte de piquete que armaron en la puerta de la fábrica, como medida de protesta. Los recursos organizativos que proveyeron los militantes favorecieron el éxito de la protesta y permitieron imponer al Consejo de Administración una asamblea de socios que desalojó a la antigua dirección.

Uno de los militantes que tuvo protagonismo en este caso relata que “en el año 97, principios del 98, los compañeros de IMPA se conectan conmigo cuando la mayoría estaba... bah, ya todos estaban suspendidos, casi despedidos. Y vinimos al IMPA a hacer lo que sabíamos: traer el conflicto acá en la puerta y después tomar la fábrica” (Fernández Alvarez, 2007: 99). Así, cerca de 150 trabajadores, comenzaron un proceso de autogestión, ya sin la antigua dirección, que se fue de la empresa. Algunos militantes sindicales se incorporaron como socios a la cooperativa y formaron parte de la nueva conducción de la misma. Dicho proceso se mostró, en esos primeros años, como un caso exitoso, debido a cierta mejoría económica que experimentó la fábrica, y al compromiso político de buena parte de los trabajadores, bajo la nueva conducción, de apoyar casos similares. Años después, IMPA constituiría un referente central en la dinamización del proceso de recuperaciones de empresas. Por ello, aunque su peculiar historia no sea la de una empresa formalmente capitalista recuperada por trabajadores asalariados, constituyó uno de los antecedentes centrales del fenómeno estudiado debido a su papel de impulsor de futuras recuperaciones.

Otro caso que funciona como antecedente importante del proceso es el de la empresa quebrada fraudulentamente Gip Metal. Un conflicto generado en el año 2000 por un vaciamiento patronal desembocó en que los trabajadores contactaran con la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y con un abogado de la Pastoral Social, que también cobrará protagonismo en el proceso colectivo de recuperación. El caso constituyó un antecedente relevante porque logró la primera expropiación por parte del Estado a favor de la Cooperativa en diciembre de 2000.

Otros antecedentes provenían de la provincia de Santa Fe, como los casos de las empresas Cooptravi, Mil Hojas y Herramientas Unión. En estas experiencias, los procesos de recuperación fueron apoyados por militantes sindicales y políticos que habían participado previamente en la conformación de cooperativas de desocupados tras las privatizaciones de empresas públicas. También en la provincia de Buenos Aires se conformaron cooperativas de trabajo integradas por desocupados, producto del proceso privatizador, vinculadas en este caso a FECOOTRA.

A partir de estas experiencias, entre finales de los años noventa y comienzos del 2000, se desarrollaron algunas articulaciones políticas en las que confluyeron cooperativas de trabajo (algunas de ellas empresas recuperadas), cooperativas de vivienda, mutuales, organizaciones barriales, etc. Esta confluencia “dio lugar a acciones conjuntas frente a casos particulares, como apoyos durante el inicio y los primeros tiempos de las acciones colectivas, asesoramiento legal, etc. En ese marco se conformó el Movimiento Popular de Economía Social (MOPES), un antecedente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)” (Fernández Alvarez, 2007: 98).

La sucesión de quiebras, conflictos laborales, vaciamientos empresarios, en un clima de crisis política y económica que alcanzó su punto culminante en 2001-2002, conformó el contexto de oportunidades para que el movimiento social se expandiera. A partir de entonces comenzaron a formarse distintas organizaciones con posturas políticas, tradiciones ideológicas y organizativas diferentes, y fueron quienes trataron de coordinar y conducir las acciones colectivas que implicaba la recuperación, asesorando en las tácticas y estrategias a seguir en cada empresa, negociando con funcionarios de organismos estatales y/o de juzgados, con legisladores, etc.

En este marco, a fines de 2001, se avanzó en el proceso de articulación política, gracias a un encuentro en el que participaron dirigentes de organizaciones sociales y cooperativas de trabajo (que en el futuro conformarán el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas –MNER-, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores –MNFRT-, la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas –FENCOOTER-). También participaron integrantes de cooperativas de trabajo constituidas en la década de 1980 en la zona de Quilmes, y dirigentes de la UOM pertenecientes a esa seccional. A partir de este encuentro comenzaron a delinearse los primeros pasos para conformar una organización que ofreciera respuestas al cierre de fuentes de trabajo mediante la reapertura de empresas por medio de la autogestión. De esta manera se fueron forjando las primeras articulaciones, entre IMPA, Yaguané, FECOOTRA, Unión y Fuerza, y las cooperativas de Santa Fe. Uno de los dirigentes más referentes relataba que “nos convocamos básicamente para ver cómo conectábamos a las empresas recuperadas y cómo nos dábamos un marco de organización para llevar esta forma de lucha de los trabajadores al conjunto. De esas reuniones se lanzó la idea del movimiento, a pesar de que había

compañeros que sostenían que había que crear una federación. A nosotros no nos pareció adecuada porque no necesariamente tenían que ser cooperativas las empresas que la conforman y que tenía que ver más con un movimiento de la economía social” (Magnani, 2003: 34).

De esta forma, se constituyó hacia mediados de 2002 el MNER, en el que confluyeron empresas recuperadas convertidas en cooperativas de trabajo, militantes con diversas trayectorias, entre ellos muchos provenientes de la militancia sindical de la UOM, de la Federación Gráfica Bonaerense, así como referentes de las cooperativas constituidas en Santa Fe –vinculadas con la CTA- y militantes de asambleas barriales que surgieron en esa misma época. También participó un abogado que asesoraba jurídicamente en FECOOTRA, y que intervino activamente en algunos de los casos antecedentes gracias a su militancia social y política en la provincia de Buenos Aires. Su presencia es destacable porque luego, en los inicios de 2003, se convertirá en un referente de un sector de empresas recuperadas, que se separarán de la organización original y conformarán su propio espacio, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores.

7.3.2. Estructuras de movilización

Las estructuras de movilización permiten la coordinación del movimiento social y su mantenimiento en el tiempo. Constituye el modo por el cual el grupo adquiere el control colectivo sobre los recursos que emplea para su acción. La fuerza y la modalidad de los vínculos entre dirigentes y bases, y entre los diferentes sectores dirigentes, determina las características que asume dicho control colectivo de los recursos. En este sentido, desde el propio inicio de este movimiento existieron diferentes criterios organizativos y alternativas políticas en juego. Por ejemplo, la conducción de la cooperativa Yaguané decidió trabajar por su cuenta desde 2002, porque no consideraron adecuados para sus intereses los criterios políticos y organizativos del MNER (como estructura movimientista que integraba diferentes sectores y organizaciones), y, por el contrario, apostaron por la formación de una federación de cooperativas (FEENCOTER) dentro de la órbita política de FECOOTRA y vinculado orgánicamente al Estado mediante el Instituto Nacional de Economía Social (INAES). Un trabajador de la cooperativa Yaguané reconoce las debilidades organizativas iniciales del movimiento y la opción política tomada al respecto: “No podíamos bancar toda esta movida. Entonces armamos

un proyecto de creación de la Unidad Ejecutora de Recuperación de Empresas en Crisis. Como un proyecto de la cooperativa Yaguané (...) Presentamos el proyecto en el INAES y arrancamos en mayo” (Magnani, 2003: 37).

A su vez, el espacio político que rechazaba la adopción de la figura cooperativa a favor de la estatización de las empresas recuperadas, junto al control obrero de las mismas, estuvo conducido por fuerzas políticas minoritarias de la izquierda trotskista, y se estructuró, básicamente, en torno de los trabajadores de las empresas Brukman y Zanón. Su planteamiento consistía en poner la fábrica *al servicio de la comunidad* mediante un plan de obras públicas solventado por el Estado y administrado por los trabajadores. Así, los trabajadores contarían con un salario garantizado por el Estado, mientras que la producción de las recuperadas sería destinada a resolver *necesidades populares*. De esta manera, las experiencias quedarían fuera de la competencia del mercado. Esta posición, como queda reflejado en la revisión de la literatura empírica sobre el fenómeno, que llevé a cabo en otro capítulo, perdió el peso que tenía dentro del movimiento general, y actualmente no tiene incidencia efectiva entre los trabajadores. Así lo resume un dirigente del movimiento de empresas recuperadas: “Pero Zanón también se fue adecuando a la realidad, ahora ya son cooperativa, facturan, piden que se haga la expropiación. Antes querían la estatización de la empresa. Ahora quieren expropiación y que se la den a la cooperativa y que la cooperativa pague... están volviendo a la realidad. Ya los partidos de izquierda no tienen la presencia que tuvieron en algún momento. Porque no pudieron hacer ninguna experiencia, el Partido Obrero quiso recuperar la fábrica de pastas de Avellaneda, que estaba cerrada, pero que era un baldío... y no funcionó” (TE-14).

En cuanto al MNER, como se mencionó, constituyó un espacio en el que abrevaron diferentes tradiciones políticas, ideológicas y sociales, relacionadas con sectores sindicales (como metalúrgicos y gráficos), partidos políticos de izquierda peronista, social-cristianos y de centro-izquierda, así como de la militancia social y grupos universitarios que apoyaron al movimiento. Algunos de sus referentes políticos comenzaron a moverse por todo el país y a unir las luchas incipientes y desperdigadas, con el objetivo de darle contenido reivindicativo nacional a la organización. La conducción de este amplio espacio estuvo, en Buenos Aires, en manos de la dirigencia de IMPA, con fuertes vínculos con la UOM de Quilmes y, en el interior del país, por

sectores ligados al socialismo y la CTA de Santa Fe, aunque en una posición relativamente subordinada a los primeros.

Bajo este liderazgo, el MNER siempre se autodefinió como “parte del movimiento obrero argentino y de la experiencia de la clase trabajadora”³¹. Además, planteaba reivindicaciones propias de la tradición nacional y popular argentina, como el desarrollo y consolidación de la industria “en el marco de un proyecto nacional que ponga la economía al servicio de la felicidad del pueblo, teniendo al hombre como origen, actor y final de la actividad económica”³². Siempre se planteó que la forma legal que adoptaran las empresas recuperadas debía ser la más útil para autogestionar la unidad productiva, destacando la identidad de *obreros* respecto de los protagonistas de estos procesos. El planteo general de la organización hacia estas experiencias remitía a la voluntad de promover y fortalecer la participación económica de los trabajadores, su autonomía e independencia, su formación y capacitación, y la interacción social y política con la comunidad. En este sentido, tenían como referencia a sectores de desocupados/piqueteros, sectores sindicales en lucha, grupos de derechos humanos, el movimiento estudiantil, etc., con cierta pretensión de colaborar a fortalecer la unidad política de estos diferentes sectores. Con relación al vínculo con el Estado, el movimiento siempre demandó políticas activas de créditos, subsidios, capacitación y formación laboral, y un marco legal que promoviera y sostuviera al conjunto de la economía social.

Por otra parte, a comienzos de 2003 se produjo una fractura importante dentro de la organización, al separarse un grupo de empresas recuperadas, bajo el liderazgo del Dr. Luis Caro, abogado de todas las empresas recuperadas que lo reconocen como líder. La mayoría de los entrevistados planteó, en el trabajo de campo, que los motivos de la separación se encontraban en la confrontación de proyectos políticos personales dentro de la dirigencia. Así, de la división del MNER se conformó, como ONG, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT) a comienzos de 2003, que pasará a constituir un espacio, hasta la actualidad, que brinda cierta cobertura político-corporativa a sus integrantes, y le permite a su conducción constituirse en interlocutor válido de este sector, frente a distintas estrategias de negociación con el

³¹ Documento producido por el MNER y publicado en su página web: <http://www.mner.com.ar/>

³² *Ibid.*

Estado y otros actores sociales. Esta organización, desde sus inicios, se orientó, fundamentalmente, hacia la asesoría legal y la capacitación técnica de las cooperativas que integran el espacio. En contra de lo que fue el MNER, orientado a la construcción de vínculos con otros actores sociales, expresa una orientación de la acción colectiva más centrada “hacia adentro” del propio sector, sin vocación por conformar alianzas con otros movimientos u agrupaciones sociales. Constituye una organización pragmática que basa su estrategia de movilización en argumentos jurídicos. Según se deriva de su práctica de acción colectiva y de su discurso, este movimiento no tiene como objetivo central articular políticamente con otros movimientos sociales o sectores en lucha con reivindicaciones coherentes con las propias, sino fortalecerse internamente, capacitar a los trabajadores y mejorar la eficiencia de las cooperativas para poder competir eficazmente en el mercado, aunque no necesariamente con criterios capitalistas, como desarrollamos en otro sub-apartado.

Con respecto al financiamiento de las organizaciones, los movimientos de fábricas y empresas recuperadas afrontaban su actividad de construcción política con recursos provenientes de las propias unidades productivas que integraban los movimientos. Magnani (2003) sostiene que el abogado Caro, presidente del MNFRT les cobraba mensualmente aportes por sus servicios profesionales a las fábricas, lo que le permitía disponer de recursos para sostener y ampliar su estructura organizativa. En el caso del MNER, no existía este tipo de práctica, pero algunas empresas, IMPA sobre todo, aportaban recursos para solventar los gastos del movimiento, aunque en muchos casos los militantes autofinancian sus actividades. De esta forma, el MNER presentaba un cuadro más desorganizado, sin un fuerte control por parte de su conducción sobre lo que ocurría en el interior de cada empresa integrante del movimiento, pero a la vez constituía una organización menos dependiente financieramente del decisionismo de la cabeza del movimiento. Al respecto, comentaba su referente: “No tenemos una estrategia para extender las recuperaciones, ni nada que se le parezca. Hacemos lo que podemos. Lo que ustedes vieron es un movimiento de gente pobre. No tenemos realmente una estructura grande. Creo que si el movimiento estuviera mejor organizado, mejor estructurado y con algún tipo de estructura económica podríamos ir mucho más lejos y ocupar más fábricas” (Magnani, 2003: 49).

7.3.3. Evolución organizacional

En Ruggeri, (2005) se mencionan las empresas recuperadas que integraban las diferentes organizaciones políticas del movimiento. La organización mayoritaria hacia el 2004-2005, el MNER, experimentó un proceso de descomposición política que concluyó con su virtual agotamiento desde los inicios de 2006. Unos años antes también se agotó políticamente el espacio conducido por la izquierda trotskista que rechazaba la formación de cooperativas de trabajo a favor de la estatización con control obrero de la producción. De las primeras organizaciones del movimiento, por tanto, sólo se mantiene hasta la actualidad el MNRT. El agotamiento político de aquellos dos espacios ocurrió por motivos diferentes. En el caso de las conducciones trotskistas, la falta de resultados tangibles para los trabajadores, la política de conflicto permanente, la negativa a encuadrarse dentro de las opciones legales disponibles y posibles (la formación de cooperativas de trabajo), condujo a un desgaste entre los obreros(as) del que se aprovecharon conducciones de otras organizaciones para forjar nuevas mayorías en algunas de esas empresas e imponer un cambio de rumbo estratégico, alejando a las antiguas conducciones y aislando a los trabajadores(as) más comprometidos(as) con el proyecto de la estatización con control obrero de la producción. Esto es lo que ocurrió en la empresa textil Brukman (Cooperativa 20 de Diciembre), desde el momento en que la conducción del MNFRT construyó una nueva mayoría interna, desplazando a los sectores de la izquierda, y logró incorporar a la cooperativa a su organización.

El caso del agotamiento del MNER es diferente porque constituía un espacio mucho más amplio, con cerca de cien empresas recuperadas en su interior, y conducido por una constelación de sectores con orientaciones políticas y expectativas diferentes. En el trabajo de campo he indagado las percepciones sobre las causas de las divisiones y rupturas políticas en este movimiento, y pude elaborar alguna interpretación provisoria. En principio, se advierte, por parte de los diferentes sectores con pretensiones de conducir esta organización del movimiento, una cierta incapacidad de aceptar una construcción colectiva dentro de un espacio diferenciado, marcado por distintas tendencias y proyectos personales. Esto ha provocado muchos episodios de descoordinación colectiva (política) y, finalmente, rupturas que se han traducido en nuevas organizaciones, diferenciadas, que responden cada una por separado a las varias tendencias que se incorporaron y/o fueron surgiendo dentro del viejo MNER y que éste no pudo controlar. Por tanto, se observa que, en este marco general de falta de

capacidad política, han prevalecido intereses personales o sectoriales, por el lado de las conducciones políticas, a la vez que se registra cierta desmovilización y desinterés, por el lado de las bases de trabajadores.

De las entrevistas obtuve relatos que sugieren que esta explicación es consistente, y que reflejan diferentes acercamientos al mismo proceso. En cuanto a la falta de capacidades políticas de las conducciones del movimiento, se encuentran variaciones argumentativas según el grado de elaboración y de interiorización respecto del proceso político interno. Un sector de los trabajadores con más compromiso participativo y experiencia militante resalta que ciertas prácticas políticas, basadas en decisiones de acción poco discutidas democráticamente al interior de una organización tan heterogénea como ésta, conspiran contra su fortalecimiento interno, porque erosionan la confianza mutua: “Lo que pasa es que hay cosas que uno tiene que tener en cuenta. Por ejemplo la extracción y la ideología de cada sector, y el proyecto de cada uno. Porque cuando querés concretar mínimamente algo, en algunas cuestiones vos te das vuelta y te hacen *pito catalán*. Pero, digamos que es la tendencia de determinado sector a decir: *sí, vamos a hacer esto*, y cuando vos te das vuelta van para el otro lado. Entonces uno decide manejarse y trabajar con la gente que tiene una línea, con más afinidad, y de última, que te va a decir: *mirá, acordamos en ir para allá, pero ahora nosotros queremos ir para este otro lado*. Por lo menos que avisen, ¿entendés? Y no que te enterás cuando vos estas distraído, y te quedaste solo. Y hay un sector que tiene la tendencia y la costumbre de hacer este tipo de cosas. Y por eso no queremos estar con estos grupos. Yo ya tuve experiencias malas, no personales conmigo, pero de ver lo que pasaba, de ir, participar y qué se yo... y después ver las cosas que se hicieron, cómo alguna gente manejó ciertas cosas. Porque, digamos, somos todos iguales pero yo soy menos igual que los demás... ¿entendés? (se ríe). Una cosa es ver el discurso y otra ver la realidad” (TE-18). Otro trabajador, con menos experiencia militante, plantea la misma situación, en términos menos elaborados: “Bueno, lo de la falta de unión es un tema difícil. Puede ser que antes estuviera menos dividido, pero la verdad es que nunca nos sentamos bien, entre todas las posiciones, a hablar y decir: *bueno, vamos a hacer algo juntos, respetándonos*. Pero no, cada uno quiere imponer su propio criterio, y cuando es así, se complica” (TE-7).

Por su parte, estas situaciones no adquieren gravedad en el MNFRT debido a que desde su inicio se mantuvo una conducción clara, indiscutible dentro de la organización, basada en la capacidad política personal del Dr. Luis Caro de mantener unificada la organización, y estimular una práctica que delega las tareas de negociación política en su persona, mientras que se promueve, en los trabajadores, una orientación “hacia adentro” de cada una de las fábricas recuperadas que conforman su espacio. De esta manera, hasta el momento no han salido a la luz otras líneas internas que disputaran seriamente la conducción de la organización.

A pesar de las diferencias señaladas antes, que responden a una incapacidad política global de coordinar la acción colectiva de todo el movimiento, y que potencia y amplifica la lógica de algunos sectores internos de priorizar sus posiciones políticas personales en detrimento del conjunto, se mantienen los problemas comunes a las empresas recuperadas, más allá del tipo de conducción que las represente y de las características particulares de los grupos de trabajadores. Este conjunto de problemas está compuesto por la solución definitiva al problema de la propiedad de la planta, la modificación del marco legal que las ampara, las dificultades específicas de financiamiento, la falta de una política pública de estímulo al sector, etc., como se desarrolla a lo largo de este análisis. En este contexto, hay un espacio objetivo de encuentro y articulación, aunque difícil de afianzarlo políticamente en la medida en que se mantengan las prácticas políticas que condujeron a la crisis del MNER: “Yo creo que en un punto todas las recuperadas se juntan. Porque vos fijate que está la idea de armar una Unión de Federaciones, y ahí está el Bauen, pero también esta FECOOTRA y están unos cuantos sectores más. Lo cual te quiere decir que hay un motivo común, y que hace que ahí sí se junten. El problema es cuando hay que formar una sola de todas esas. Ahí tenés ocho cabezas y es difícil que alguno largue sus pretensiones. Es difícil, es un problema...” (TE-9).

Dicha falta de compromisos sólidos y afianzados entre las organizaciones del movimiento social lo ilustra el siguiente relato de un militante, y resume, en cierta forma, las dificultades que se vienen comentando, que expresan las dificultades de coordinación de la acción política de esta novedosa experiencia: “Cualquiera legitima cualquier cosa, cualquiera se arroga representar cualquier cosa. Hemos pasado vergüenza en varios momentos. Salió una ley hace un tiempo, impulsada por el poder

ejecutivo. Decían que iban a medir la *sustentabilidad* de nuestras empresas, imaginate, ¡estamos en el horno! Todos rechazamos esa ley, firmamos un rechazo. ¡Todos! A la semana vamos a la Legislatura, a una ronda de discusión, en la provincia. El primer bloque que nos recibió nos dijeron: *muchachos, nosotros sabemos que esta ley es una cagada, pero esto lo trajeron ustedes*. ¡La había negociado Caro! A los diez días me llaman del Ministerio de la Producción, y me dicen: *vieron esa ley que ustedes putearon, bueno ahora están haciendo un evento de apoyo en la Plaza de La Plata, en la provincia. Lo hace el movimiento de Caro. Les cuento que está auspiciado por el gobierno de la provincia de Buenos Aires*. Esto fue hace cuarenta días atrás. De terror. Al otro día él estaba con los ministros, con todo el gobierno. ¡Y en la reunión que hicimos antes entre todas las recuperadas, el tipo era el más combativo, el más opositor! En ningún momento dijo: *yo fui*” (TE-10). Reproduzco este ejemplo, de varios que me relataron, porque ilustra con más fuerza esta incapacidad de coordinación política entre todas las organizaciones del movimiento social, y que refleja una característica central de su evolución hasta la actualidad.

Y respecto de la crisis dentro de la que, en su momento, fue la mayor organización del movimiento (el MNER), se reproduce una similar lógica política que fortaleció a las fuerzas centrífugas dentro de la organización. Las disputas internas se amplificaron debido a esta incapacidad política general del movimiento, y produjeron efectos negativos entre las bases trabajadoras de las empresas recuperadas. El hecho refleja que los dirigentes del MNER no han sabido construir los suficientes incentivos para mantener la participación activa de los trabajadores en el movimiento: “Mirá, quedaron muchas fracciones. Nosotros en su momento participamos porque nos parecía bien, pero viste, las internas que había hicieron mucho mal, muchas veces las reuniones eran una pérdida de tiempo, íbamos y veíamos que se discutía cualquier cosa, temas de internas, nos cansamos de eso” (TE-8).

En esta línea, otro trabajador gráfico resalta la distancia entre dirigentes y trabajadores de base: “Después del 2001 empezamos con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Eso nos parecía útil, fue importante. Lo que pasa es que, como todo, después se fue disgregando, alguna cooperativa por acá, alguna por allá, hubo muchos encontronazos, se formaron distintos grupos, se fueron pasando uno para un lado, otros para el otro. Y era un problema entre dirigentes, no entre los trabajadores” (TE-9). Las

posiciones personalistas se disocian de las aspiraciones y expectativas inmediatas de los trabajadores, produciéndose una desvinculación entre los planteos políticos del movimiento, sus formas de liderazgo, con aquello que los trabajadores de base viven como necesidades puntuales. Tales circunstancias debilitaron más su participación en las reuniones del movimiento. En el trabajo de campo encontré que el desinterés, la falta de motivación y desmovilización fueron los efectos predominantes de esta situación entre los trabajadores de base. De esta manera, se completa una “pinza” interna que terminó por agotar políticamente a este espacio. En tal sentido, no parece convincente la idea según la cual el “reflujo” político del movimiento respondería a las necesidades que demanda la producción, “puertas adentro” de la empresa, en la medida en que las dificultades económicas, que se analizan más adelante, están estrechamente vinculadas a problemas “políticos” no resueltos.

7.3.4. Incentivos

Una vez hecho este análisis de las dificultades políticas de articulación unificada del movimiento social, y de la crisis de algunas de sus organizaciones principales, paso a analizar los tipos de incentivos a participar en el movimiento social que tuvieron los trabajadores, tanto en el momento de inicio y crecimiento de las organizaciones como luego de sus crisis internas. Como he discutido durante la presentación de la teoría de la acción colectiva, no asumo que los incentivos surjan de la propia individualidad de los sujetos, sino que están en función de la socialización en una estructura social y de clases particular, que favorece u obtura el aprovechamiento de oportunidades que se configuran en diferentes escenarios históricos.

Analizo en primer lugar los incentivos que animaron a los trabajadores a participar en las organizaciones del movimiento social en sus primeras etapas. Al respecto, la participación de los trabajadores, especialmente las conducciones obreras de las recuperadas (que son las que más influyen sobre la orientación política de estas empresas), en la conformación y acción de las organizaciones del movimiento social fue fundamental para apuntalar el proceso y extenderlo a otras empresas en las que sus trabajadores carecían de experiencias militantes y/o apoyaturas sociales (o incluso que sufrieron la oposición de su propio sindicato), ya que sin su apoyo la recuperación no hubiera contado, probablemente, con las condiciones sociales para llevarla a cabo. La participación en estos espacios colectivos se instrumentalizaba de la siguiente forma:

cada empresa enviaba delegados a las reuniones periódicas del movimiento (en general concurrían los trabajadores con más compromiso militante, que solían ocupar posiciones de mayor responsabilidad en la estructura cooperativa) en las que se discutían cuestiones generales del movimiento y situaciones particulares de las empresas recuperadas, y se decidían las acciones a seguir en base a acuerdos mayoritarios, promovidos generalmente por la conducción política de la organización del movimiento. Los delegados llevaban a estas reuniones las inquietudes de las bases y las problemáticas de su propia empresa, pero también socializaban a sus compañeros de empresa las decisiones tomadas en el seno del movimiento respecto de las cuestiones tratadas. En el trabajo de campo he registrado que los incentivos iniciales, como desarrollo más adelante, respondían a la aspiración, por parte de las conducciones, de constituir espacios de acción colectiva en el que desarrollar su vocación de militancia y dirección político-organizativa. A su vez, por parte de los trabajadores de base, los incentivos a la participación estuvieron determinados por la voluntad de fortalecer sus emprendimientos económicos, lo cual requería afianzar y ampliar los espacios organizativos que nucleaban a sus experiencias. Por ello, cuando las bases trabajadoras, y muchos de sus representantes, percibían que las discusiones del movimiento se orientaban *improductivamente* hacia el espacio de la lucha por posicionamientos políticos personales, dejando de lado los problemas concretos del “día a día” de la producción, la participación en el movimiento comenzaba a perder interés por parte de un sector importante de trabajadores.

Pero también, como se dijo, estas instancias constituyeron la estructura organizativa básica de las diferentes organizaciones que favoreció la socialización y difusión de muchas experiencias de recuperación de empresas entre los propios trabajadores del movimiento. Dicha estructura sentó las bases sociales/comunicativas de la conformación de redes entre trabajadores, constituyendo una de las condiciones para ampliar los alcances de esta experiencia colectiva, en la medida en que muchos trabajadores de firmas en crisis se contactaron y vincularon a las organizaciones políticas mediante contactos iniciales con trabajadores de empresas recuperadas, que a su vez los acercaron a los dirigentes de las organizaciones utilizando estas instancias comunicativas.

A continuación desarrollo con más detalle los diferentes tipos de motivaciones que incentivaron a los trabajadores a participar de la acción colectiva en la etapa de formación y desarrollo del movimiento de recuperación de empresas. Así, un grupo de empresas recuperadas participaba activamente en el movimiento, a través de los trabajadores que conducían políticamente a sus empresas. Dicha participación se basaba en la creencia *militante* en la propuesta de cambio social que podía implicar la extensión de estas experiencias, la acumulación de poder político y social que se podía llevar a cabo a partir del fortalecimiento de estos casos, y su articulación política con otras luchas populares. Implica la idea de que es necesario fortalecer a las empresas recuperadas como condición de existencia de un espacio político nuevo, autónomo, y con capacidad de dar respuestas positivas a las luchas sociales que no encuentran canalización en los espacios tradicionales.

El ánimo de participación y compromiso que se vivía, por parte de estos sectores, en los momentos iniciales, se puede ver reflejado en la siguiente frase: “Hoy estoy metido en esto y bueno, ahora ya no pienso en el empleo, pienso en la fábrica de los otros compañeros. Es eso: primero defendés tu puesto de trabajo, después defendés toda la fábrica y luego te ves involucrado en marchas, manifestaciones y en defender a otros. Yo nunca en mi vida pensé que iba a tener un prontuario y ahora lo tengo. O sea, si vos me decías eso hace unos años te preguntaba si estabas loco. ¿Y por qué lo tengo ahora? Y..., por defender el trabajo. Y es así: tengo un prontuario porque defendí el trabajo de los compañeros de Brukman” (Magnani, 2003: 165).

Otro trabajador rescata el entusiasmo militante de los primeros años, patente en varias conversaciones durante mi trabajo de campo: “Luego se formo el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. También era una cosa bastante a pulmón, pura militancia viste, no se, hay tal ocupación en tal taller, y se salía, se hacia un piquete. Después había que irse a una reunión del movimiento... Era todo a pulmón, pero había energía, ojo. Los referentes de base, vamos a decir, creían en esto, ¿entendés? Entonces se movían, estaban acá, allá, iban a los sindicatos, iban a la Legislatura, iban a una biblioteca, iban a una universidad, todo era movimiento, se llamaba a concentraciones, charlas, o sea, en ese momento había mucha energía porque la propuesta de cambio era diferente. En ese momento los políticos eran dejados de lado y la propuesta “apartidaria” era ésta” (TE-8).

En segundo lugar, he encontrado otra orientación que consiste en participar del movimiento con criterios puramente *pragmáticos*, buscando ventajas corporativas, sin interés ideológico-político definido. Un ejemplo típico de esta posición la revela un trabajador de una empresa de cristales que participa del MNFRT, quien me contó que “nosotros participamos del movimiento para afianzar nuestro laburo, no nos interesa si los demás son radicales o peronistas, esas cosas tienen que quedar al margen (...) Pero esto de participar en espacios políticos no es pérdida de tiempo, porque lamentablemente nosotros estamos acá adentro por la política. La realidad es esa. Porque ellos nos dieron la posibilidad de estar acá adentro, porque votaron las leyes y demás. Yo, por ejemplo, pienso que no le podés fallar a esa gente. Aunque hagan política con nosotros. Pero eso a mí no me importa, porque a mí me interesa el laburo, que me den el laburo. Y yo a su vez, también hago mi juego con ellos, porque si yo puedo sacarles algo se lo saco. Me refiero a la gente de la política. Por eso no hay que alejarse de la gente del municipio, ni de los políticos, ni de las reuniones. Porque es bueno que te vean. Vos no sabes cuándo te van a precisar ni cuando vos los vas a precisar, en algún momento... lo bueno es estar en contacto siempre con el mundo del afuera. Por más que vos no saqués nada todavía, pero en algún momento te puede servir” (TE-13). En esta orientación no prevalece la voluntad de poder, ni interesan tanto los proyectos, las orientaciones, las tradiciones políticas, porque la relación es puramente instrumental. Lo importante es fortalecer económicamente a la cooperativa y garantizar la seguridad laboral.

En muchos casos, esta orientación pragmática se conjuga con una actitud pasiva respecto de la participación en la organización. Su interés es estar dentro del movimiento, fundamentalmente en una etapa en la que no se percibía como viable lograr una solución individual al problema de su empresa. Varios entrevistados me relataron que iban como “oyentes” pasivos a las reuniones, y luego transmitían a sus compañeros de fábrica las decisiones y los pasos tomados por el movimiento: “Nosotros íbamos a las asambleas en el IMPA, pero éramos oyentes nada más, escuchábamos, y luego lo contábamos a los compañeros acá (...) Nosotros apostamos por una línea productiva, como te decía antes, y no hacer tanta política. Nosotros no queríamos quedar solos. Si bien íbamos encaminando esto con los clientes, hacíamos solidaridad, sí, pero bueno, nuestra línea política era seguir avanzando al lado del movimiento,

copiando ejemplo de cooperativas exitosas, copiando sus modelos, sus reglamentos internos...” (TE-4).

La tercera orientación la encarnan trabajadores que basan los motivos de su participación en el movimiento en criterios de *lealtad* hacia algunos dirigentes y espacios políticos, debido a la ayuda recibida de parte de los mismos. Además, consideran que tales ayudas fueron resultado de la existencia de un proyecto y un movimiento al que vale la pena fortalecer: “Nosotras participábamos porque de ellos recibimos ayuda en momentos difíciles para nosotras, y veíamos que era importante que este espacio creciera” (TE-6). Por tanto, se puede determinar que en el momento de más auge militante en el movimiento social, resaltan diferentes posiciones por parte de los trabajadores. Al respecto, he encontrado las siguientes actitudes típicas: el compromiso militante con el proyecto colectivo, la participación pragmática y la participación basada en la lealtad hacia algunos dirigentes. Por último, existieron casos, minoritarios, en los que la actitud prevaleciente fue de indiferencia hacia las acciones colectivas y la apuesta por caminos propios e individuales por parte de la recuperada: “Nosotros somos una recuperada atípica. Desde el 2001 hasta el 2006 estuvimos siempre solos, nunca participamos en ningún movimiento. Nos incorporamos después” (TE-12).

Respecto de las disposiciones a la acción colectiva que tienen los protagonistas luego de las rupturas internas en las organizaciones, que reflejan las dificultades políticas de construcción colectiva, se observan tres orientaciones típicas entre las empresas recuperadas, aunque su distribución cuantitativa no sea pareja dentro de cada tipo. En primer lugar, existen empresas recuperadas que están orientadas hacia estrategias individuales, como resultado de la decepción de la experiencia colectiva en el movimiento. Esta postura es consecuente con una orientación previa de sus integrantes (o conducciones) basada en la lealtad a ciertas organizaciones o dirigentes, o bien en la confianza inicial en las potencialidades de ciertos espacios organizativos que luego no se tradujeron a la realidad. Un relato típico de esta situación se puede ver reflejado en la siguiente conversación durante el trabajo de campo:

“- *Me contabas que no forman parte de ninguna organización de las empresas recuperadas, ¿por qué?*

- Porque vemos que no hay unidad, es decir, al principio lo intentamos, pero nos cansamos también de ir a reuniones y que no se llegue a ningún acuerdo. Eso agota y

cansa, ¿para qué vamos a ir? Si alguna vez vamos, vamos por lealtad, porque todavía mantenemos una lealtad hacia algunos compañeros, que nos han ayudado en su momento. Antes de las divisiones se reunía más gente, era más unido todo. No se si será por el cansancio de no ver resultados positivos a veces. Entonces a veces hay que lucharla solos. O a lo mejor es porque no se cree en los dirigentes. Yo considero que somos todos seres humanos, pero a veces esto te desgasta mucho, y mal” (TE-6).

En segundo lugar, se observan conducciones de empresas recuperadas que, frente a la desilusión de la experiencia del MNER, buscan alternativas organizativas diferentes. Esta posición, por su parte, es coherente con la orientación *militante* respecto de la participación en la acción colectiva: “Acá hay que hacer caminar algo nuevo... sin las líneas políticas que dividen, porque ya vimos que así no se puede. Nosotros estamos viendo que no nos conviene estar solos, ahora estamos en una Red, pero tenemos que hacer algo más” (TE-8).

Una tercera orientación, que constituiría un punto intermedio, la constituyen aquellas empresas que, tras la decepción por las divisiones del movimiento, se encuadran en algún espacio, pero sin muchas expectativas positivas, sólo para pertenecer a alguna organización y tener algún tipo de cobertura política o corporativa, lo cual es coherente con orientaciones basadas en el pragmatismo, aunque también puede conjugarse con las dos orientaciones restantes. “No es que todas quedaron aisladas después de la crisis del MNER, están en algún lado, pero no participan activamente porque en un punto hubo mucha decepción con todo lo que pasó” (TE-18).

7.3.5 Organizaciones post MNER

Las organizaciones del movimiento que surgen tras las crisis del MNER responden a diferentes líneas que coexistían dentro de la antigua organización. Como se desarrolla más adelante, en ellas prevalece un criterio organizativo pragmático de asumir formatos provenientes del movimiento cooperativo. Concretamente, varias organizaciones (no todas) adoptan la figura de federaciones o cooperativas de segundo grado (que en los inicios del MNER fue rechazada como opción estratégica porque excluía organizaciones sociales de otras características organizativas), y ello debido a que se adapta mejor, en términos institucionales, a la articulación entre empresas recuperadas que tienen la forma de cooperativas de trabajo. Durante mi trabajo de campo, estas experiencias de

reordenamiento político y organizativo estaban dando sus primeros pasos, discutiendo sus criterios organizacionales y su orientación política general. Por tanto, tienen una corta trayectoria para analizar e integrar en un esquema de interpretación del fenómeno de empresas recuperadas. Por ello, aquí me limito a mencionar las diferentes organizaciones que surgieron en los últimos tiempos, junto a sus orientaciones y planteos generales.

En primer lugar, la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), integrada por un amplio conglomerado de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo propiamente dichas, se planteó, por parte de sus promotores, como una herramienta organizativa políticamente más sólida que el anterior MNER. Constituye un intento por formar una organización de alcance nacional, conducida por los sectores referentes de la cooperativa Hotel Bauen (militantes sociales y de partidos de izquierda) y, en segundo lugar, de las cooperativas de Santa Fe, todos ex integrantes del MNER. La conformación organizativa bajo la forma de federación implica una apuesta por la producción cooperativa y el fortalecimiento político y económico del sector de la economía social. En este marco, se proponen representar institucionalmente a sus cooperativas adheridas ante los poderes públicos y ante actores sociales (por ejemplo, firmar convenios con organismos del Estado, universidades, entes autárquicos, u otras entidades de la Economía Social, Fundaciones, Consultoras, etc.), fortalecer el movimiento de trabajadores autogestionados, fomentar su formación y capacitación laboral, favorecer la articulación comercial y productiva de las cooperativas, gestionar subsidios, créditos y financiamiento en general, nacional e internacional, para proyectos de desarrollo de las entidades integradas, y promover nuevas recuperaciones y/o formación de cooperativas de trabajo. Por tanto, constituye una organización con capacidad de gestionar recursos políticos, económicos y organizativos, que tiene el objetivo de crecer políticamente desde las experiencias de base de las empresas recuperadas.

En este contexto, se articulan con otras organizaciones como la Confederación Cooperativa de la República Argentina (Cooperar), a la vez que impulsaron la conformación de la Unión de Federaciones de Cooperativas de Trabajo y Empresas Recuperadas junto con Federación de Cooperativas de Trabajo, Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), la Federación de Cooperativas de Trabajo de

Actividades Portuarias, Pesqueras, Navales y afines (FECOOAPORT), y otras organizaciones no federadas. FACTA es considerada por sus referentes un instrumento adecuado a las circunstancias para crecer políticamente, y dar cobertura a nuevos proyectos de integración entre cooperativas, creación de redes de comercialización, etc. En términos organizativos internos, la federación tiene una estructura similar a la de las propias cooperativas de trabajo. Tiene un consejo de administración, conformado por representantes de las cooperativas-miembro, y replica todos los órganos de las mismas. Cuando se formó contaba con 20 cooperativas integrantes. Actualmente, la integran cerca de 40 cooperativas de trabajo en todo el país.

Por otro lado, con una estructura organizativa similar, al momento del trabajo de campo se estaba constituyendo la Federación de Empresas Recuperadas y Cooperativas de Trabajo (FERyCOOTRA). Dicha federación se conformó bajo la impronta política de la UOM de Quilmes, que conduce todo un grupo de empresas recuperadas. Previamente, en el mismo espacio político se creó una red productiva, como señalo más adelante en el apartado sobre las estrategias económicas de las recuperadas, que constituyó su antecedente organizativo más inmediato. Este mismo espacio político alberga a empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires, que no forman parte del rubro metalúrgico: “En FERyCOOTRA ahora somos todas recuperadas, pero puede haber en el futuro otras cooperativas, que no sean recuperadas. Hoy es esto y mañana no sabés, entonces está la posibilidad. En la federación, en capital, esta Cooperpel, Fénix Salud, Maderera Córdoba. Son todos ramos distintos” (TE-18).

Hasta ahora, las diferencias que expresó el MNER no han logrado una síntesis política nueva, por lo cual estas organizaciones trabajan de manera separada. La posibilidad de un acuerdo político requiere de un trabajo de construcción de confianza, en base a necesidades comunes objetivas, que por el momento ha cristalizado débilmente en la Unión de Federaciones, como se señala más abajo, que constituye un avance institucional aunque los entrevistados reconocieron que, hasta el momento, tiene poca sustancialidad política: “Mirá, hasta ahora la Unión de Federaciones no es más que un sello. Ahí estamos todos, sí, pero por ahora está muy verde” (TE-18). No obstante, los informantes reconocen que la construcción de la unidad política constituye un paso central para fortalecer al movimiento. Un dirigente sindical me relataba que “ahora estamos armando una federación que se llama FERyCOOTRA, que ya hemos

presentado toda la documentación ante el INAES, y hay otra federación que se llama FACTA. También son compañeros. Puede ser que en algún momento se fusionen y vaya mucho más allá de los intereses personales que algunos tienen. Pero eso implica trabajo. De hecho, esos problemas llevaron a que el movimiento de empresas recuperadas no funcionara bien” (EE-2).

Otro espacio que se ha conformado es La Federación de Cooperativas de Trabajo Red Gráfica Cooperativa Limitada, constituida, mayoritariamente por empresas recuperadas del sector gráfico. Políticamente, la Red Gráfica está integrada con la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y con la Federación Gráfica Bonaerense. Sus integrantes son las cooperativas Cogtal, Gráfica Patricios, Campichuelo, Chilavert, Artes Gráficas El Sol, Ferrograf y la Cooperativa de Trabajo Gráficos Asociados. Actualmente la Red está constituida en el INAES, como cooperativa de segundo grado. Sin embargo, durante mi trabajo de campo transitaban las primeras etapas de preparación y de coordinación, y prevalecía la dimensión económica por sobre la de la articulación política. Al ser sólo unas pocas cooperativas gráficas, su articulación política cobra sentido en el marco de su inserción en FECOOTRA y sus vínculos con el sindicato gráfico. En este aspecto, desde la Federación Gráfica reconocen que la articulación política con otros sectores y federaciones es un trabajo complejo, pero necesario: “Se esta trabajando bastante en hacer alguna articulación. Es fundamental eh, porque si no nos ponemos de acuerdo en cuatro o cinco puntos importantes, de sacar leyes con el gobierno, no vamos a avanzar. Y se esta avanzando... Antes estaba el Movimiento de Empresas Recuperadas y el de Fábricas Recuperadas. Siempre estuvo medio dividido. Nosotros participamos en el movimiento de empresas recuperadas. Después este movimiento se dividió, entre acá y el interior, y medio que desapareció viste. Y en parte es un factor de debilidad” (EE-1).

Otra organización, la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA-CTA) se conformó a fines de 2005, integrado por cerca de 80 organizaciones autogestionarias. El movimiento, actualmente, intenta constituirse en un sindicato de trabajadores autogestionados, promovido por la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). La forma de organización sindical en estos casos no implica, desde ya, un enfrentamiento con patrones, porque en emprendimientos autogestionados no los hay, sino una modalidad organizativa que tenga como objetivo plantear, frente al Estado y

organizaciones patronales, una política pública-nacional que apoye y fomente estas experiencias. En este caso no se apuesta por la formación de una federación de cooperativas, porque intenta aglutinar otros tipos de experiencias organizativas también, sino que constituye una organización internamente heterogénea que forma parte de la CTA, que es un sindicato con características de movimiento social. Se trata de un espacio que tiene el objetivo de articular las políticas de la CTA con este sector que incluye a las empresas recuperadas, a otras cooperativas y mutuales autogestionadas por sus asociados, a los emprendimientos de grupos comunitarios y organizaciones sociales, a los movimientos campesinos, a los emprendimientos familiares, y de trabajo directo, urbano y rural. A este espacio están articulados los *restos* del viejo MNER que todavía mantiene dicha identidad, por medio de las conducciones de IMPA, Gatic (Cooperativa Unidos por el Calzado), Isaco (Cooperativa 19 de Diciembre). De esta alianza entre ANTA y el MNER se formó la Coordinadora Nacional de Trabajadores Autogestionarios (CONTA).

Al contrario del resto de las organizaciones, las conducciones de este sector, que todavía se reconoce como MNER, persisten en despreciar la formalización institucional de su espacio social. Uno de sus referentes nos relata: “La verdad es que nunca nos interesó el tema de darle un marco jurídico al MNER... quizá sea un error. Porque en definitiva están las cooperativas con su marco jurídico. Y sabemos perfectamente que si nos damos un marco jurídico sería un papel, o sea, es una formalidad. Y si es por tener un marco jurídico, está la figura de la cooperativa. No se, quizá sea un error, quizás sea parte de la inorgánica que nos caracteriza. Por eso también nosotros somos lo que somos, somos lo más inorgánico que hay” (TE-10).

Por lo demás, en mi trabajo de campo también he encontrado que se articulan organizaciones puntuales, impulsadas por la proximidad territorial, con una orientación predominantemente pragmática, que consiste en reunir empresas recuperadas para negociar con más poder temas puntuales que corresponden a la órbita de los poderes municipales. Así, se formó el Foro de Fábricas Recuperadas del municipio de La Matanza, que vincula diferentes identidades políticas entre las organizaciones que lo componen. He observado que dicha articulación es posible porque el Foro no se plantea disputarle poder a las organizaciones con las que se identifican políticamente cada una de las conducciones de las empresas recuperadas integrantes de este espacio, sino que

sólo reviste un carácter instrumental acotado a las cuestiones atendibles en el ámbito municipal.

También se constituyó la Unión de Federaciones de Cooperativas de Trabajo, que agrupa a federaciones de cooperativas de tres ramas: las cooperativas de trabajo tradicionales, las empresas recuperadas y las cooperativas nacidas del proceso reciente impulsado por planes oficiales de construcción de viviendas. La Unión de Federaciones, como entidad de tercer grado, agrupa así a unas 150 empresas entre preexistentes y recuperadas. La integran, entre otras, la Federación Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), la Federación de Empresas Recuperadas y Cooperativas de Trabajo (FERyCOOTRA), y la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA).

La evaluación de su desempeño es una tarea de futuras investigaciones, debido al carácter reciente de su constitución. Lo mismo ocurre con la aún más reciente creación de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT). La CNCT se formó con unas tres mil cooperativas en las que trabajan aproximadamente 30 mil personas. Sus planteos inaugurales abarcan los problemas que he marcado a lo largo de toda la investigación. Con respecto al Estado, reclaman la sanción de una ley de cooperativas de trabajo (hay varios proyectos en distintas comisiones de la Cámara de Diputados), que garantice a los trabajadores autogestivos los mismos derechos que quienes están en relación de dependencia. Por ejemplo, resolver la garantía respecto de la obra social que les corresponde, ya que actualmente esta cuestión está librada a la decisión de cada sindicato (que manejan las obras sociales), y el derecho de acceder a una aseguradora de riesgos de trabajo (ART). Otro reclamo central es la elaboración de medidas de fomento y promoción para el sector, para lo cual es imprescindible el fortalecimiento político interno del movimiento, que presione al Estado para que lo tenga en cuenta como un actor social relevante.

7.3.6. Orientación política de las empresas recuperadas

Anteriormente he desarrollado las características básicas de dos orientaciones típicas hacia la política por parte de las conducciones de las empresas recuperadas:

orientaciones *politizadas* y orientaciones *pragmáticas*³³. Además, articulado a este primer eje, desarrollo otro que implica una orientación e incentivos, por parte de las conducciones, a invertir los recursos de que disponen (materiales, organizativos, intelectuales, sociales) *hacia adentro* de las organizaciones, por un lado, y una orientación *hacia afuera* de las mismas, en el sentido de articular acciones colectivas con otros grupos con el objetivo de lograr una presencia en el ámbito socio-político, por otro. De esta forma, según la conducción que tenga cada empresa recuperada, he conceptualizado una serie de variantes, en cuanto a las orientaciones de estas organizaciones. Se puede observar también que las mismas no son fijas, sino que en muchos casos han experimentado transformaciones a lo largo del tiempo.

Aquí abordo la orientación política de las empresas recuperadas a partir del eje de orientación *hacia adentro/hacia afuera* de la unidad productiva. Las orientaciones estratégicas de las empresas recuperadas, determinadas por sus conducciones, pueden clasificarse a partir de dicho eje. Por una parte, una orientación *hacia afuera* de la organización implica orientar los recursos con los que cuentan los trabajadores no sólo hacia la producción en la propia cooperativa, sino también hacia la construcción de espacios colectivos que trasciendan el ámbito interno de su propia organización. Requiere, por tanto, de incentivos a constituir organizaciones que articulen a las empresas recuperadas entre sí, junto con otros actores sociales con los que perciban ciertas afinidades políticas. En cuanto a los incentivos que sostienen a la orientación *hacia afuera* de la propia empresa, en mi trabajo de campo he observado que los mismos se pueden comprender a partir del otro eje de análisis considerado (orientaciones *politizadas* y *pragmáticas*). Como se ve, hay un tipo de conducciones con vocación política y de acumulación de poder, que aspiran formar parte de la construcción de movimientos sociales con capacidad de incidencia en el juego político, en las negociaciones con el Estado, etc. Otro tipo de conducciones tienen una orientación más pragmática, que buscan reforzar los intereses propios de sus cooperativas, y se asocian de manera instrumental con las organizaciones del movimiento social.

³³ Dejo aquí de lado la orientación basada en la *lealtad* debido a que no se adecua a los intereses de este apartado.

Dentro de la orientación *politizada*, que sobredetermina al eje que he llamado de orientación *hacia fuera /hacia adentro*, se encuentran, a su vez, dos variantes. La primera, se caracteriza por el hecho de que la conducción de la empresa recuperada está en manos de militantes que responden a algunos partidos políticos, o por lo menos éstos tienen una presencia importante en la conducción de la empresa, y por tanto la estrategia de la empresa está articulada a la estrategia política del partido. Esta variante está agotada en la actualidad, pero ha constituido una experiencia que forma parte del horizonte posible de empresas recuperadas con esta orientación. Un caso típico de una empresa de estas características, desde que se inició el conflicto por la recuperación, tuvo el apoyo de muchos sectores de la militancia social, y la hegemonía o conducción política de dicho proceso fue llevada adelante por dos agrupaciones trotskistas: el Partido Obrero y el Partido de los Trabajadores Socialistas. El estilo de conducción y la apuesta que impulsaron estos grupos tuvieron importantes consecuencias para la cooperativa. Al contrario que la mayoría de las recuperadas, que peleaban por la expropiación y la cesión de la empresa a una cooperativa constituida por los propios trabajadores, el planteo de estos sectores de izquierda era que la empresa se estatizase y fuese gestionada mediante el control obrero de la producción, lo cual obligó a transitar a los trabajadores por múltiples disputas con el poder judicial, legislativo y ejecutivo, debido a que no se encuadraban dentro de las posibilidades legales vigentes, manteniendo una situación jurídica irregular, sólo sostenible mediante el conflicto permanente.

La segunda variante *politizada* de las conducciones orientadas *hacia afuera* se caracteriza por invertir recursos en fomentar la constitución de nuevos espacios socio-políticos que representen los intereses de los trabajadores, pero con autonomía respecto de las conducciones de partidos políticos pre-existentes. Esta orientación está marcada por un espíritu de militancia social y política, y se refleja en el siguiente relato: “Nosotros apuntamos a asociarnos, unirnos con gente que piensa como nosotros, que tiene una trayectoria, que ha demostrado que trabaja seriamente, que construye seriamente, con una base sólida, de a poco, pero con mucho trabajo, con mucha convicción, porque hay convicción política, desde ya. Y que apuntamos a un lugar común. ¿Si esto va a sobrevivir? Sí, yo creo que sí. Creo que todas tuvimos que pasar por situaciones complicadas, para darnos cuenta de cómo es. Y eso enseñó a que no

todos los que te venden pececitos de colores... hay que trabajar mucho, hay que tener conducta” (TE-18).

He comentado que, en la conformación de las primeras organizaciones del movimiento social, convergieron una serie heterogénea de militantes de diversas extracciones políticas y sindicales, de movimientos sociales, culturales, etc. (conformando esta singular “alianza social”), que algunos de ellos se han incorporado a distintas conducciones de empresas recuperadas, y son quienes tienen y mantienen los incentivos para avanzar, a pesar de las diferencias, en la formación de espacios colectivos de participación y acción, en tanto estrategia de acumulación de poder. Por tanto, estos incentivos y orientaciones están, en parte, detrás de los intentos que he comentado de conformar nuevos espacios articuladores tras el fracaso de organizaciones previas del movimiento. Pero, además, la orientación “hacia fuera” de las propias organizaciones puede estar promovida por criterios o incentivos pragmáticos. Esta orientación pragmática, que encuentra incentivos en “abrirse” a participar en espacios colectivos, se basa en la comprensión de que las posibilidades de afianzamiento y/o crecimiento de la propia empresa recuperada aumentan en la medida en que exista un ámbito de contención y potenciación de sus recursos. Por tanto, tales incentivos no surgen de trayectorias militantes, convicciones político-ideológicas o de la voluntad de poder (social y político), que suelen tener los activistas, promotores y dirigentes de movimientos sociales, ni en la aspiración de formar parte de una construcción colectiva de cambio social. Por el contrario, la orientación hacia afuera de la propia empresa, hacia la articulación con otras organizaciones, constituye el camino visualizado para fortalecer a la propia empresa y a su propio negocio.

Al respecto, un líder de una empresa recuperada, sin tradición militante ni vocación de poder político, en su comentario deja ver el sentido de esta disposición *pragmática* general hacia la articulación política en el movimiento: “Mirá, acá si no nos unimos nos van a hacer mierda. Ahora esta Murúa por un lado, Caro, Kravetz, Favio por el otro. Después esta la UOM de Quilmes. A mi Córdoba³⁴ me ayudó mucho. A Córdoba yo lo conocía por teléfono. En persona lo conocí hace 6 meses, y siempre le agradecí. Yo fui a varias reuniones de FERyCOOTRA. Ellos tienen una red, la de Nudos, que es muy

³⁴ Jorge Córdoba es un dirigente de la UOM de Quilmes que articula con las empresas recuperadas, y participa en estas experiencias desde el propio inicio del movimiento.

importante. Yo tengo buena relación con mucha gente de ahí. Es una pena estar separados. Yo trabajo mucho con la gente de la Red Gráfica, también con el INTI³⁵. Nosotros le hacemos trabajo de transporte a Cogtal, una de las cooperativas más viejas que hay, que está en la Red Gráfica. Te digo, tenemos que unirnos todos. Y hay divisiones, por lo que yo veo, porque hay mucho personalismo en los tipos de arriba (...) Nosotros estamos en FACTA ahora. A ellos los conocimos en el 2006. Di con ellos porque me mandó gente del movimiento Evita, y los fui a ver. En la desesperación fui a ver a gente del movimiento Evita, que era gente vecinos míos, y nunca los había ido a ver. Y mi señora me dijo: *por qué no vas a ver a ese movimiento que está a la vuelta de casa*. Y les dije, *nooo, dejá, ¿a qué voy a ir?* Yo conocía a Tiburón Núñez, que ahora es concejal en Avellaneda, él me dio una gran mano. Me dijo andá a ver a Favio³⁶, que no hay ningún problema, y andá a ver a Florencia Kravetz, que es una buena abogada. Después bueno, nosotros siempre tuvimos nuestra personalidad por la que siempre nos manejamos solos” (TE-12).

Otro ejemplo de una orientación *hacia afuera* de la empresa, y a la vez pragmática, lo brinda un trabajador de la conducción de una gráfica de Buenos Aires. Tomo este caso como ejemplo porque revela el criterio y los incentivos para participar en un espacio colectivo (en este caso una federación) que tienen los trabajadores que conducen una empresa recuperada y que han tomado la decisión estratégica de apostar al crecimiento económico de la cooperativa, sin vocación política: “Acá venían de los movimientos, los partidos políticos, nosotros los escuchábamos, estábamos atentos a cada paso que se podía dar, y nos adheríamos a una lucha. Porque habiendo mucha política y mucha miseria, nosotros sabíamos que la rama política que teníamos que tomar tenía que ser la acertada. Porque si nos equivocábamos, caíamos. Y bueno empezamos a tomar la línea de trabajar regularmente. El tema empezó después de toda esta crisis, cuando ya empezamos a tener trabajo, y teníamos en mente que no podíamos estar solos políticamente. Comenzamos a ver qué rumbo tomaba la cooperativa, partidariamente, políticamente, o si nos manteníamos solamente en el trabajo, sabíamos que con el trabajo solo no podíamos, había mucho de política por el medio, no podíamos mantenernos con una sola línea. Por eso la cooperativa fue muy pensante en sus decisiones políticas, y fuimos una cooperativa que apuntó mucho al trabajo, al esfuerzo

³⁵ Instituto Nacional de Tecnología Industrial

³⁶ Uno de los referentes de FACTA.

interno. En cambio Chilavert, con los que somos grandes amigos, tienen una política más social (...) Luego empezamos a vincularnos con FECCOORA. Entonces ahí empezaron las otras recuperadas a mirarnos distinto. Porque ya no éramos del movimiento de empresas recuperadas. Entramos en FECCOORA y había algún resquemor en los demás. Si bien no te lo decían, había un resquemor en la lucha. Nos incorporamos a la federación a partir de un encuentro en Mar del Plata, de todos los cooperativistas del país. Yo fui. Queríamos una política de mejoras, yo anuncié en uno de los talleres, y con bastante éxito, armar una rama de las cooperativas y difundirlo en Internet para que cada una sepa lo que tenemos al lado, y no usemos otro mercado. Y bueno, se llegó a lograr un vínculo entre cooperativas. Siempre priorizamos trabajar con otra cooperativa. Entonces eso se fue ampliando en Mar del Plata. Después nos fuimos uniendo más” (TE-5).

En definitiva, la orientación *hacia afuera* de la propia organización, incentivada por criterios *pragmáticos*, implica menos resquemores ideológicos al momento de establecer relaciones, vínculos, acuerdos, con diferentes sectores políticos y sociales. En muchos casos supone un reconocimiento de la importancia que ha tenido el apoyo político (legisladores de diferentes fuerzas políticas, funcionarios ministeriales, dirigentes sociales, etc.), e implica un compromiso, una lealtad a los que apoyaron. Pero no deja de ser una relación utilitaria con las organizaciones políticas y con la movilización social.

Por otra parte, una orientación *hacia adentro* de la propia organización implica direccionar sus recursos hacia el fortalecimiento de la empresa/cooperativa, siendo que los esfuerzos de construcción colectiva o política no forman parte de sus incentivos. Por tanto, es una orientación no articulable con un tipo de orientación *politizada* que, por definición, implica trascender el ámbito interno de la propia organización. Tal vez, quien mejor exprese esta orientación sea un trabajador metalúrgico, quien lo plantea del siguiente modo: “Nosotros no queremos incursionar en política. Te digo más, como soy el presidente, me dicen: *Hay que ir a un acto*, y yo no quiero saber nada de eso. Si a veces vamos, es porque fuimos los primeros y queda mal que no estemos. Bueno, entonces vamos, hacemos presencia, pero no vamos a militar. Si Luis Caro³⁷ se quiere

³⁷ Presidente del MNFRT, al que pertenece la cooperativa del entrevistado.

postular para presidente es cosa de él. Lo de parar toda la fábrica para subir todos a un micro para ir a tal lado, nunca se hizo (...) Yo siento que lo que se quiere cambiar en el país es la temática de los industriales, no dejar que al obrero y a las leyes se las manipule a favor siempre del industrial. Pero no creo que sea responsabilidad de Unión y Fuerza³⁸ dedicarse a cambiar la política del país. Nosotros decimos siempre: la prioridad es mantener la cooperativa andando. Y como esta idea nació acá y somos parte de un movimiento, si podemos colaborar y ayudar a que esto se revierta, bárbaro. Pero nunca vamos arriesgar la cooperativa para ponerla al servicio de una estrategia de gobierno, de un partido político para lograr lo que quería el Che Guevara. No somos punta de lanza de nada” (Magnani, 2003: 132-133).

En otros casos han adoptado esta postura “hacia adentro” luego de haber transitado experiencias opuestas. Por ejemplo, el espacio organizativo conducido por la izquierda trotskista se terminó agotando políticamente a los pocos años de conformarse. En algunas de estas empresas los partidos perdieron su hegemonía entre los trabajadores debido a la política de conflicto permanente que impulsaron, y que provocó un efecto de desgaste en la mayoría de los ellos. Montado sobre esta situación, la conducción de otro sector del movimiento de empresas recuperadas logró convencer a un grupo mayoritario de trabajadoras y trabajadores de sumarse a su espacio y apostar por una línea estratégica diferente, basada en la propuesta cooperativa y en una orientación de la actividad más enfocada *hacia adentro* de la unidad productiva: “Ahora nos dedicamos a trabajar”; “miramos para adelante”; “el pasado ya pasó, ahora estamos bien encarrilados” (TE-16). Constituye una orientación de la acción colectiva basada en criterios tales como no hacer política, dedicarse a trabajar en la propia empresa y, en definitiva, crecer a base del esfuerzo individual.

De esta forma, he presentado brevemente ejemplos de tipos que responden a una y otra orientación. Esta conceptualización servirá, junto con las próximas que hago a lo largo de esta investigación, para avanzar en la comprensión de las características típicas de las empresas recuperadas. Aquí no se ha encarado una investigación cuantitativa, por tanto, no avanzo en el estudio de la distribución de la cantidad de casos en cada uno de estos tipos. Sin embargo, por las entrevistas y la observación de campo, se percibe que la

³⁸ Unión y Fuerza es el nombre de su cooperativa.

orientación politizada no predomina entre los trabajadores de base. Por el contrario, y a tono con la situación general de la clase en las últimas décadas, marcada por un fuerte retroceso en cuanto a su capacidad de articulación política y movilización social, parece prevalecer la voluntad de continuar trabajando dignamente, pero sobre la base de un descreimiento respecto de lo positivo que pudiera ser involucrarse en la militancia social y política. Esto queda ilustrado en la interpretación de una trabajadora y militante del movimiento: “A ver, cuando tenés un mango en el bolsillo, y podes sobrevivir, y tenés plata, en un punto ya está, salvo que tengas la formación ideológica y el convencimiento de que después de terminar acá tenés que ir a construir para... ¿entendés? Eso lo ve muy poca gente, la gente quiere ganar unos mangos e irse a la casa. Salvo que tengas una formación distinta, un convencimiento, y tampoco pretendas que del día a la noche se construya eso, porque cuesta horrores” (TE-18).

7.3.7. Participación dentro de las organizaciones del movimiento de empresas recuperadas

Los trabajadores han tenido incentivos, personales y colectivos, para participar de movimientos sociales que fortalecieran sus experiencias de lucha y sus posibilidades productivas. Sin embargo, en la situación actual de mayor fragmentación organizativa, se encuentran algunos motivos que ayudan a comprender ciertas claves de la disposición subjetiva, por parte de los trabajadores y sus conducciones en cada empresa, a invertir recursos, tiempo, etc., en la reconstitución del movimiento social de empresas recuperadas.

En primer lugar, en la base obrera de esta experiencia continúa predominando una baja participación en cuestiones de construcción política y social. Este hecho expresa una relativa continuidad con respecto al contexto de desmovilización social que experimentó la clase trabajadora argentina en las últimas décadas. El presidente de una gráfica me relató su vivencia respecto de la falta de participación de las bases, la cual remite a situaciones que se repiten en relatos de otros informantes: “Ya te digo, la comunicación, la participación, la hace el tesorero, mayormente, tres o cuatro muchachos mas, yo, y muy poco más. Y los demás vienen a trabajar, cumplen su horario y se van. Si vos le decís a alguno: *mirá, mañana hay una reunión en tal lado*. Y te dicen: *¿a qué hora es?, a la mañana, ¡no, yo tengo otras cosas que hacer! Y a la tarde trabajo acá, pero si querés voy a la tarde*. Y así esta la cosa” (TE-9). Esta situación generalizada de baja

participación de las bases implica, además de un dato estructural de la clase, la imposibilidad de maximizar los recursos que podrían ofrecer las fuerzas sociales implicadas en el proceso.

Además, las continuas dificultades de articulación política que experimentaron los intentos de formar el movimiento social, y que se expresaron en disputas y divisiones internas, ha provocado un desgaste entre las conducciones y/o los trabajadores más comprometidos de cada empresa recuperada: “Las cooperativas están desgastadas de esa participación, sin logros concretos. Porque las fábricas son muy complejas, muy complejas. Y eso hace que los tipos se desgasten mucho adentro. Y también, cuando los tipos dicen: *le dedico un día a la semana al movimiento*, y no ve logros para su conjunto, porque el directivo de acá tiene que salir y traer soluciones, a la gente no le importa si cerró con el movimiento Evita, con Caro o qué se yo... acá la masa quiere soluciones. Y esto es lo que está matando a las empresas, porque los compañeros se desgastan, y no tienen ganas de participar. Aparte, las reuniones del movimiento generalmente se hacen los fines de semana... nuestro movimiento, por ejemplo, es muy horizontal, entonces por ahí estamos hablando seis horas” (TE-10).

En muchos casos, la baja participación de las bases, el tomar conciencia de la lentitud del proceso de crecimiento del movimiento, con sus avances y retrocesos, debilita el ímpetu inicial de muchos trabajadores militantes que tiene roles de conducción en las recuperadas: “Mirá, esto te mata, esta actividad militante te mata. ¿Sabés lo que es manejar un proceso interno? De lo que uno cree en muchos casos cómo tendría que ser y no es... Y que vos entendés que esto se va dando, pero muy a largo plazo, donde los tiempos que vos te planteaste como tales resultan ser mucho más largos. Es complejo. Agota mucho, y somos personas de carne y hueso. Y en este aspecto yo creo que todos pagamos” (TE-11).

Esta situación impacta negativamente en la participación, fundamentalmente sobre aquellos que se orientan hacia las organizaciones sociales con criterios más pragmáticos: “Ahora muchos no participan activamente porque en un punto hubo mucha decepción. Porque vos ves que estos tipos están pelotudeando y yo tengo que sacar esto adelante. *Bueno, vamos a sacar esto adelante solos, porque con éstos del movimiento no voy ni a la esquina*. Y esto fue en varias cooperativas, que igual siguen

estando... pero participan en algunas situaciones, pero no les pidan que vayan seguido a juntarse, porque tenemos que laburar. Y si acá estamos laburando a pleno, ¿a quién conseguís que vaya? Yo puedo ir porque estoy convencida, no me tienen que convencer de nada, voy sola. Pero a los demás...” (TE-18).

También para aquellas conducciones obreras que conciben la participación en las organizaciones del movimiento como una experiencia positiva para conformar un espacio social mayor, con autonomía respecto de los partidos políticos, las dificultades de construcción política desalientan su participación: “Por ejemplo el movimiento de empresas recuperadas tuvo algunas internas un poco gruesas y no se pudo hacer. Igual quedaron trozos del movimiento. Nosotros participamos. Fue algo útil, lo que pasa que no tenés que tener esas internas. Cuando empieza a pesar la cuestión partidaria, personal, a veces económica, es más fuerte que lo otro. Empezás a hacer cosas que te hacen perder tiempo. A veces nosotros acá vimos que participar del movimiento era que vaya un compañero allá para... no se, discutir sobre si aquel es bueno o es malo, o porque Lenin o Marx dijeron esto o lo otro... y no, nosotros tenemos que hacer todo un movimiento que se meta adentro de la Argentina y que empiece a motorizar otra cosa (...) pero lo que pasa es que vos tenés que ponerle leña a la locomotora que haga caminar todo un movimiento nuevo... no tendría que haber esas líneas políticas que dividen. Ya se vio que así no se puede” (TE-8).

De esta manera, se observa que, en un contexto de debilidad estructural de la clase obrera, y por consiguiente de desmovilización relativa, las dificultades de elaboración política del movimiento social (expresadas una y otra vez en divisiones y rupturas internas) socava la motivación a participar por parte de las bases trabajadoras, generan la sensación de que la actividad política y colectiva implica pérdida de tiempo, y estimula la tendencia a dedicar todos los esfuerzos hacia el interior de la cooperativa. Por el contrario, las conducciones *politizadas* mantienen la iniciativa política, muchas veces con el acompañamiento de conducciones pragmáticas, como hemos registrado, aunque persisten las carencias relacionadas con las capacidades políticas para forjar espacios organizativos aptos para expresar la unidad de estas experiencias.

7.4. La coordinación de la acción colectiva de recuperación de empresas

Como sostiene Rebón (2004), la acción de recuperación es posible debido a la conformación de una suerte de “alianza social”, con varios actores sociales implicados en el proceso. En algunos casos, fundamentalmente los primeros, la coordinación de la acción colectiva, el conocimiento de la logística de la movilización inicial, fueron aportados por militantes sociales y políticos, y/o por los delegados de los trabajadores en la propia empresa, en combinación con el sindicato que los nucleaba. En muchos casos en que los empleados quedaron en la calle, la experiencia militante facilitó la coordinación de acciones defensivas de los puestos de trabajo, como la ocupación posterior de la planta, la formación de fondos de huelga para sobrevivir, el tejido de vínculos con la comunidad, con movimientos sociales, con dirigentes políticos, abogados, etc.

Un delegado, y ahora secretario de una cooperativa metalúrgica, relata las primeras etapas de la lucha por evitar el vaciamiento de la fábrica, que había cerrado, mediante acciones de custodia de la misma, y refleja la extrema precariedad de las condiciones de lucha. Dichas estrategias, en muchos casos, consistían en la ocupación de la planta, la organización de fondos de huelga, la formación y ampliación de vínculos sociales y políticos para darle más fuerza a los pedidos de continuidad laboral solicitados al juzgado, y el afianzamiento de los vínculos internos entre los trabajadores, en temas organizativos y solidarios: “Lo primero era resolver la cuestión de los alimentos para nuestras casas, y tuvimos el apoyo de la UOM de Quilmes. Después tuvimos la colaboración de los comerciantes de acá de la zona. Los que nos manteníamos en la guardia hacíamos la comida con lo que nos daban los comerciantes. Y la gente del barrio también colaboraba: un paquete de arroz, un paquete de fideos. Eso fue muy importante para el sostenimiento de la lucha. Después hicimos un festival, y vinieron conjuntos musicales, hicimos un buffet con el aporte de los comerciantes, y pudimos vender algo y juntar unos pesos. Con esa plata los compañeros iban hasta la casa, volvían, pagaban viáticos, digamos, y en algún caso de alguna necesidad, tener algún fondo” (TE-3).

También, por la información recogida, se observa que en casos en los que no hubo conflicto grave, los delegados obreros, que lideraron la representación del colectivo laboral, y en combinación con el sindicato, han propuesto este tipo de salida a las bases,

y han conducido la coordinación de la acción colectiva, gestionando los trámites necesarios para formar la cooperativa, estableciendo los vínculos con otras empresas y actores sociales y políticos, para fortalecer los fundamentos políticos y jurídicos de la recuperación. El caso de una metalúrgica del Sur de Buenos Aires ilustra esta situación: “Cuando nosotros recién nos hacemos cargo de la empresa, se arregló con los que eran los delegados en aquél momento, llegamos a un arreglo con la patronal, con los propietarios, para que nosotros tomemos el control de la empresa, ellos nos cedían los títulos, los ponían a nombre nuestro. Esto fue en el ‘99. Todavía seguíamos siendo parte de la sociedad anónima, y éramos nosotros los trabajadores los que empezamos a manejarla (...) y cuando sale la quiebra, en ese momento, nosotros ya armamos la cooperativa, en 2003. Nosotros ya teníamos todo armado, todo organizado. Porque no pueden superponerse dos figuras. Cuando se dicta la quiebra, pasamos a ser cooperativa. El juez decreta la quiebra y ahí nosotros, en el lapso de una semana, pasamos a ser cooperativa (...) El apoyo del sindicato nuestro fue que nos facilitaron hacer trámites, movilizar, conseguir gente para hablar, abrir puertas, esas cosas. O sea, fue un apoyo político” (TE-7).

En otros casos, en ausencia de apoyo decidido del sindicato, fueron los militantes del propio movimiento de empresas y/o fábricas recuperadas quienes condujeron el proceso y forjaron vínculos con los trabajadores más activos de la empresa en crisis. Dentro del repertorio de acciones que proveyeron a los trabajadores, se encontraban recursos organizativos, logísticos, políticos, etc. Entre ellos, tratar de construir apoyaturas sociales, políticas y jurídicas para reforzar la legitimidad de las acciones de recuperación. En este sentido, han hecho aportes fundamentales para ayudar a sortear, en varios casos, las amenazas de desalojo por parte de la justicia. Así, en un caso de una ocupación en una imprenta, y con la amenaza de desalojo por parte del juzgado, un trabajador me contó durante la investigación de campo: “Nosotros pensábamos que había dos posibilidades. O el juez aceptaba lo acordado con el síndico, o se venía la represión encima. Nosotros habíamos conseguido los teléfonos de varios legisladores, algunos del peronismo, del ARI, radicales, hasta socialistas y comunistas. Todos nos habían dicho que iban a venir en el momento que los necesitáramos si había represión.

Yo llame a la televisión, a Crónica³⁹, y al abogado que nos había puesto el IMPA” (TE-15).

En una línea similar, un trabajador de otra empresa refleja una característica muy difundida, que ayuda a comprender la solidaridad que despertaron estas acciones: “Acá lo que se daba mucho era la ayuda de las organizaciones sociales, el sindicato, algunas comisiones internas de talleres, gente del barrio, vamos a decir que la comunidad, en ese momento, estaba apoyando. Había un clima de apoyar esto, era una salida *apartidaria*, o sea: *los muchachos no son ni radicales, ni peronistas, ni comunistas, ni nada, los tipos quieren trabajar*” (TE-8). En este sentido, el discurso remite a que el apoyo de buena parte de la opinión pública radicaba en que eran experiencias vistas como intentos genuinos de defender el trabajo, y no tanto como un movimiento político con pretensiones de disputar el poder en la esfera pública, muy desprestigiada por la crisis política y económica de los años 2001 y 2002. Sin embargo, como se vio, un sector importante de los promotores de estas experiencias tiene incentivos políticos, y se articulan con otros sectores con motivaciones pragmáticas.

El apoyo que proveen las organizaciones del movimiento implica recursos monetarios, políticos, organizativos, e intelectuales, en el sentido de transmitirles a los trabajadores el proyecto de una empresa recuperada, de hacer visible que la posibilidad de manejar la propia empresa está al alcance de ellos: “A la cooperativa que empieza la ayudamos monetariamente, o con alimentos, o con apoyo moral, para que puedan aguantar en las primeras épocas. O sea, el apoyo se lo damos entre todas, no sólo nosotros. Hay otras fábricas que también tienen seis o siete años de recuperadas, y que bueno, son las que más experiencia tienen para transmitirle a esta gente. Y hay un montón de casos nuevos ahora, hay un montón de fábricas que están en un proceso de recuperación” (TE-13).

De esta forma, se presentan ejemplos de experiencias que ilustran que las recuperaciones de empresa han contado, típicamente, con apoyaturas sociales provenientes de organizaciones obreras o afines. En algunos casos contaron con el apoyo de sus respectivos gremios (como los metalúrgicos de Buenos Aires o los gráficos), atravesando situaciones conflictivas o negociadas. Otros casos no tuvieron

³⁹ Hace referencia a un canal de televisión.

respaldo sindical pero contaron con el apoyo de organizaciones del movimiento de empresas recuperadas. Las acciones colectivas de los trabajadores, por tanto, contaron con ciertos recursos políticos, organizativos, incluso materiales e intelectuales/simbólicos, que han resultado fundamentales para realizarlas con cierto éxito. Por otra parte, otro grupo más minoritario de empresas recuperadas, fundamentalmente durante los primeros años de la experiencia, han contado con apoyaturas políticas provenientes de partidos de la izquierda trotskista, y han sido éstos quienes han brindado sus recursos materiales, organizativos e intelectuales y simbólicos.

7.4.1. Vínculos con otras empresas recuperadas

La relación de las recuperadas entre sí ha sido fundamental para expandir el proceso, transmitir entre los trabajadores el proyecto de la recuperación de su empresa como algo posible, así como para fortalecer los casos individuales gracias a la participación de los mismos en movimientos sociales. Además, con el tiempo, se están intentando articular espacios económicos complementarios, como estrategias colectivas tendientes a facilitar su inserción económica y productiva.

Con respecto a los vínculos que las recuperadas forjan entre sí durante el proceso de recuperación, ya está documentada en trabajos previos su importancia (Fajn, 2003; Rebón, 2004, Ruggeri, 2005), en cuanto fue parte central de las alianzas que facilitaron el proceso. De las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo y del seguimiento de los casos, sin embargo, se pueden apreciar algunos tópicos que resultan relevantes para el análisis.

Las relaciones que las recuperadas van estableciendo entre sí consisten en acciones de solidaridad, transferencia de experiencias, apoyo económico, organizativo y político. La transferencia de experiencias constituye un fenómeno promovido políticamente por las organizaciones del movimiento, pero también facilitado por su difusión mediática y las relaciones “boca a boca” entre los trabajadores. Un dirigente del “viejo”⁴⁰ Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, durante una entrevista, estaba gestionando los

⁴⁰ El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas en los hechos ha quedado desarticulado, no existe una estructura ni dirigentes que puedan hablar en nombre de tal movimiento con cierta representación. Sin embargo, muchos de los militantes todavía continúan trabajando en el proceso, pero desde espacios diferentes o actualmente en formación.

trámites de formación en cooperativa de un nuevo caso de recuperación de empresas, y destacaba estos procesos mencionados: “Mirá, ésta es una cooperativa nueva, se armó el viernes pasado⁴¹, la empresa era *Envases del Plata*, y la cooperativa se llama ‘Esperanza del Plata’. Y ellos conocían esta posibilidad porque se ve en los medios, porque está instalado, y por lo más fuerte: por el boca a boca: *che mirá, más o menos funciona*. Es lo que te digo, para mí es el mayor logro. Primero porque se la aguantan, hay que aguantar eh, y después porque se va instalando” (TE-10).

Los contactos personales entre trabajadores de distintas empresas en crisis han resultado fundamentales para transmitir la opción de la recuperación. Dicho protagonismo, en muchos casos, ha suplido la falta de un movimiento social fuerte o la carencia de políticas o proyectos alternativos al desempleo por parte de los sindicatos en los que están nucleados: “Es que no hay tantas opciones ahora. Todos dicen que las fábricas hoy no cierran. No, mentira. Las fábricas siguen cerrando, muchas menos que en aquella época, por supuesto, pero siguen cerrando. Y algunas tratan de continuar, porque tienen el ejemplo de las que están. Y el ejemplo no es sólo porque ven estos casos por la tele o los diarios, sino porque hay contactos personales, porque vos tenés un amigo, tenés un pariente... yo tengo mi cuñada, por ejemplo, que está acá en Lomas del Mirador, y ellos es la segunda navidad que pasan adentro de la fábrica, y todavía no empezaron a trabajar. Están como cooperativa. Y bueno, ellos se contactaron conmigo, me dijeron: *pasa esto, esto y esto*. Y bueno, nosotros los estuvimos ayudando. Y la están peleando. Yo le dije: *mirá que va a ser duro, eh. Puede pasar un año, dos años, o dos meses, no se, puede ser mañana, pero hay que aguantar*. Es lo único que hay (TE-13).

En general, fue a partir de estas vinculaciones que las empresas recuperadas se integraron a los movimientos sociales. En principio, en las entrevistas se pueden detectar dos grandes criterios que animan a los trabajadores de diferentes recuperadas a vincularse entre sí, y dedicar tiempo y esfuerzo a la lucha de otros compañeros. En primer lugar, cuando los esfuerzos solidarios y los recursos puestos en juego están conducidos por sectores *politizados*, que aspiran a construir nuevos espacios colectivos de articulación de intereses de los trabajadores. Un dirigente de la Federación Gráfica ilustra: “Hoy en día te diría que estas experiencias como las de La Nueva Unión, que

⁴¹ Fines de diciembre de 2008.

estuvieron muchos meses con la carpa en la puerta, pudo avanzar porque había toda una red. Por un lado sabían ellos que ya había experiencias exitosas así, aparte sabían que el sindicato ya tiene todo armado para eso, cómo inscribirse, los pasos legales, para arreglar esas cosas. Y te digo, sin esta apoyatura, esa experiencia no podía haber salido. Mas allá del mérito de los compañeros, que se aguantaron todo. Pero una cosa es estar solos ahí, y otra con apoyos y organización” (EE-1).

En segundo lugar, el otro criterio que se observa es la solidaridad por parte de conducciones apolíticas y/o pragmáticas. En este sentido, el presidente de una empresa recuperada dedicada al transporte de mercaderías, que conduce la cooperativa con una orientación muy pragmática, nos relataba: “Nosotros también ayudamos. A las chicas de Cefomar las ayudamos en lo que podemos, para mí son un pan de dios. Nosotros le dijimos que cualquier cosa que precisen que contaran con nosotros. Si hay una exposición o algo así, yo les cargo todo y les llevo. El otro día, a unos comedores escolares infantiles de Glew les puse un camión en la Plata, estuvo medio día parado en la Plata hasta que le cargaron 1500 kilos de mercadería perecedera, y yo no les cobro (...) Yo lo que busco siempre es... por ejemplo: la cooperativa de lácteos necesitaba traer una muzzarella, que había que traerla de lejos, *yo te la traigo*, les dije, *y te puedo cobrar menos, los gastos de combustible, tengo que desviar un camión*. Les dije, *dame 200 pesos y listo, que yo le doy a la gente, a los compañeros*. Y después me dijo que otros le pedían 1000 pesos por ese viaje. Otro ejemplo, con la cooperativa Gráficas el Sol. Tenían un laburo para Colgate, y ellos quedaron sorprendidos de que en tres días lo entregamos todo: 75 entregas en tres días. Y eso lo ven” (TE-12).

Un trabajador de una cooperativa gráfica relata su visión de las relaciones entre las recuperadas, desde su perspectiva pragmática. Lo que sugiere su comentario, y que trasciende su caso particular porque de diferentes formas aparece en otras entrevistas y conversaciones, por lo que representa una tendencia, es que el apoyo no se inscribe dentro de un proyecto político colectivo, sino en una suerte de solidaridad *apolítica*, que se efectúa para marcar el camino hacia la consolidación de la recuperada como cooperativa estable: “Nosotros, al principio, como cooperativa teníamos desconocimiento de todo lo que pasaba a nuestro alrededor, de cómo estaba la situación. Ahora evolucionamos. Y muchas veces que necesitábamos trabajo, íbamos a buscar compañeros de la Nueva Unión, que no tenían trabajo y le ofrecíamos algo temporal, y

cuando se terminaba el laburo cobraban y volvían a la lucha de ellos. Y después, de nuestro retiro semanal, a todos se nos descuenta diez pesos y van para ellos. Entonces, nosotros nos miramos al espejo y decimos: cuando empezamos esto no podíamos apoyarnos en nadie, sólo nos apoyábamos en Chilavert, que estaba peor que nosotros. Y pienso, qué lindo ahora, ser tutores de otras cooperativas que están en la lucha (...) Es interesante ser tutor de otros, porque, si bien sos una cooperativa sana, que tratás de ser una cooperativa confiable con respecto a lo que hacés y a la línea que llevás, ser un poco quien marca un camino para que quien viene detrás sepa por dónde llegar (...) Actualmente estamos integrados en una red, trabajamos con el ministerio, siempre metiendo uñas por algún lado para ver qué hay. Y bueno, entre cooperativas nos chiflamos, qué proyectos se le aparece a cada uno, para prendernos todos. Siempre fue así, no es porque esta la Red ahora” (TE-5).

7.4.2. Recursos movilizados

Para que la recuperación de empresas pueda ser viable como proyecto productivo, los trabajadores han debido movilizar una serie de recursos, vinculados a su condición social. En primer lugar, resultan fundamentales ciertos recursos económicos claves porque, obviamente, necesitan disponer de los bienes de capital y de la maquinaria que utilizaban en la empresa. Además, deben contar con recursos humanos experimentados en ese tipo de trabajo, que puedan utilizar tales máquinas y herramientas, a la vez que comprender la organización del trabajo en la cooperativa. Por tanto, resulta evidente y fundamental que son necesarios tanto los trabajadores como los bienes de capital de la empresa. En segundo lugar, la experiencia viene demostrando que se requiere de mucho esfuerzo colectivo y voluntad de resistencia y de sacrificios, debido a las precarias condiciones iniciales en que se tienen que hacer cargo de las empresas fallidas. Dicha precariedad, en general, viene dada por la desinversión de los últimos años de la empresa en manos de los antiguos propietarios, y por las malas condiciones financieras en que los trabajadores deben recomenzar la producción. En tercer lugar, la capacidad de organización, entre los propios trabajadores de la empresa, por un lado, y entre trabajadores de diferentes empresas recuperadas, por otro lado, ha constituido un recurso fundamental para hacer viable el proceso. Por tanto, tenemos un conjunto de recursos económicos y organizativos/sociales, en torno de los cuales la recuperación de empresas pudo ser exitosa.

Con relación a los recursos económicos, durante la primera etapa de cada experiencia de recuperación de empresas, los trabajadores debieron llevar a cabo una suerte de *capitalización inicial*. En muchos casos, esto implicó un conjunto de estrategias elementales, que eran las únicas que estaban al alcance, como por ejemplo vender material de stock, o bienes personales, para formar un mínimo capital inicial: “Ese fin de semana le vendimos al IMPA una cantidad enorme de chapa de aluminio, que a ellos les servían como insumos. Con eso sacamos unos doce mil pesos para aguantar” (TE-15). Otro trabajador gráfico refleja lo mismo: “Capitalizarte significaba vender un poco de papel, de recortes, etc., para poder arrancar” (TE-5). O bien: “Acá estuvimos vendiendo libros que ya no se vendían, que los teníamos de stock, que eran viejos, y con eso fuimos obteniendo algo de dinero. Y otra clase de libros, que se habían editado con la embajada de Estados Unidos, los mandábamos a distintas embajadas a ver si podíamos venderlos (...) Y bueno, de a poco fuimos sobreviviendo, vendiendo también papel viejo que había (...) También tuvimos que vender cosas nuestras. Yo vendí mi auto, Edith⁴² el suyo, y además estuvimos incorporando cosas acá, veíamos que sólo así podíamos salir adelante, y así lo hicimos (TE-6).

De una forma u otra, todos los trabajadores entrevistados explicaron que en los primeros momentos tuvieron que valerse de este tipo de recursos. Por otra parte, la formación de un capital inicial también implicó que los trabajadores tuvieran que aceptar sacrificios laborales, emparentados con la *autoexplotación*: “En ese momento se daba el caso de que te decían: *Bueno mira, si según el sindicato, tu escala salarial son 10 pesos la hora, yo te voy a pagar 4*, y respondían: *está bien, yo quiero trabajar*. Porque estar sin trabajar es una historieta, ¿viste? Estabas en tu casa, no hacías nada. A mi me pasó” (TE-8). En otro caso, las trabajadoras de una textil me relataron: “A veces nos llevábamos menos de 100, 120\$ por semana. Pero si nos teníamos que llevar 50\$ porque teníamos que pagar la luz o el gas de la fábrica, nos íbamos tranquilos con esa plata porque sabíamos que la prioridad era pagar la luz para poder seguir trabajando, pero sabíamos que de algún modo ese trabajo era para nosotros y no para el bolsillo de uno solo” (TE-16).

⁴² Edith es otra socia.

Con relación a las estrategias de capitalización “genuina”, basada en la adquisición de nuevas maquinarias y herramientas de trabajo, así como la incorporación de nuevos trabajadores, constituyen aspectos que se desarrollan en un apartado específico dedicado a las estrategias económicas que llevan adelante los trabajadores.

7.5. La organización interna de las empresas recuperadas

La organización interna que se dan los trabajadores de las empresas recuperadas tiene sus particularidades idiosincrásicas, provenientes de la cultura obrera. Pero al adoptar pragmáticamente la figura jurídica de cooperativa de trabajo, están sujetos a una serie de regulaciones y ordenamientos propios de la tradición cooperativa. De la articulación de estas dos culturas organizativas, y en función de las diferentes orientaciones político/sociales de las conducciones de las recuperadas (que están sujetas a un proceso interno de legitimación permanente), se observa que tales experiencias ofrecen, en esta dimensión, una tipología que incluye variantes organizativas dinámicas que analizo a continuación.

En otro capítulo he mencionado las características institucionales de la organización cooperativa típica, y en función de esa estructura se puede visualizar aquí la impronta particular que le da, a la organización cooperativa, la gestión de los trabajadores de las empresas recuperadas. Formalmente, el órgano soberano es la Asamblea de socios, cuya voluntad ejecuta el Consejo de Administración. Sin embargo, dicha voluntad se expresa anualmente, cuando se realizan las asambleas ordinarias. Mientras tanto, el Consejo de Administración se reúne periódicamente para llevar adelante los asuntos de la cooperativa, y constituye una instancia en la que los demás socios no tienen intervención, salvo a través de la presencia del síndico de la cooperativa, quien se encarga de vigilar que las normas sean cumplidas. En la asamblea ordinaria, que se realiza dentro de los cuatro meses posteriores al final del ejercicio anual, los socios tienen la posibilidad, mediante su voto, de aprobar o no lo actuado por el Consejo de Administración, y fijar los objetivos para el ejercicio siguiente, que deberán ser llevados adelante por los consejeros elegidos para el próximo mandato.

Por lo que se viene analizando de la cultura organizativa de las cooperativas, se observa que el funcionamiento democrático se encuentra regulado y limita la participación de los socios a un mecanismo representativo que se pone en juego una vez al año, cuando

los socios deben aprobar o desaprobar las decisiones del Consejo, y que muchas veces resultan irreversibles. Además, la regulación vigente favorece la concentración del poder en el Consejo de Administración. Sin embargo, en los casos estudiados aquí, estos principios organizativos se fusionan con la tradición y cultura de los colectivos obreros, que a su vez provienen de diferentes experiencias laborales, organizativas, políticas, y generan modalidades organizativas con rasgos propios.

Para profundizar sobre este tema se requeriría un trabajo de observación *in situ*, en algunas fábricas, a lo largo de un período de tiempo adecuado, que permitiera elaborar un conocimiento empíricamente sustentado sobre las prácticas reales. El tipo de abordaje cualitativo que he llevado a cabo no pudo contemplar esta estrategia por cuestiones de tiempo. Sin embargo, a través de las entrevistas, y el conocimiento previo de algunas experiencias, podemos acercarnos a la perspectiva que los entrevistados tienen sobre este tema e, indirectamente, establecer algunos criterios que definen modalidades y lógicas de organización colectiva.

En primer lugar, debemos considerar un factor fundamental en la organización: el grado de consolidación de los liderazgos dentro de las empresas. En este aspecto, se ven dos senderos típicos de evolución político/organizacional. Por un lado, *empresas con conducciones estables* que, aunque cambien los presidentes y consejeros periódicamente, mantienen una línea de acción consensuada por la mayoría. Por otro lado, *empresas con fuertes conflictos internos* que se traducen en situaciones periódicas de inestabilidad y crisis. La gran mayoría de las empresas recuperadas que he entrevistado tienen conducciones estables internamente, en el sentido señalado. Algunas de ellas, como en el caso de la textil Brukman, en el pasado tuvieron una conducción diferente, orientada en función de estrategias políticas de partidos de izquierda trotskista. El fracaso de esta conducción política se reflejó en un período de crisis (con varios desalojos incluidos) que se resolvió cuando la mayoría de los trabajadores(as) de la fábrica aceptó otra conducción y liderazgo, basada en un estilo y contenidos más moderados, orientada de manera más pragmática. Según la observación de campo, los pocos casos en los que las conducciones tienen o han tenido cuestionamientos internos coinciden con una situación económica y/o legal muy difícil de sobrellevar, a la vez que el número de socios es relativamente elevado, lo cual constituye un cuadro cruzado por múltiples complejidades.

Frente a estas situaciones de inestabilidad económica y organizativa, un militante del proceso de recuperación de empresas ilustra las dificultades de conducción y organización: “Poder conducir un empresa como ésta es difícilísimo. Es lo que charlábamos recién, vos tenés la voluntad de hacer las cosas, pero después los compañeros no te responden, y vos ves que la cosa madura con mucha lentitud, es muy difícil” (TE-11). Este entrevistado, que forma parte de la conducción de un tipo de empresa que representa un ejemplo de esta variante *inestable* que analizamos, nos ilustra la situación: “Bueno, nunca va a haber un acuerdo entre todos, siempre hay *peros*. Lo que sí hay son mayorías”. Frente a esto, otro compañero agregaba: “Pero no importa eso, siempre que se toquen intereses va a haber problemas (...) Es terrible, es terrible porque todo el mundo se cree jefe, todos somos dueños. Indudablemente tiene que haber, y hay, un reglamento interno, y el estatuto. El Consejo hace cumplir el estatuto. Pero siempre hay conflicto. Y más cuando somos muchos, tal vez siendo menos gente sea más fácil. El tema es, cuando vos tomás una decisión y la aplicás, a quién afectas. Si me vas a afectar a mí... yo tengo mis intereses. Porque cuando me toca a mí, no importa que sea la cooperativa o quién sea, es la mía. Y me estoy refiriendo a cosas como el tiempo de laburo, la forma de laburo, la guita, todos esos son intereses de cada uno (...) Acá nadie se hace cargo. Igual tenemos alguna organización, hay sectores, hay coordinadores de sectores, esto está. Pero después, no funciona el engranaje. Cuando hay algún problema vos preguntas *¿qué paso? ¿Y el coordinador?, Y no se*, te responden. Porque primero en las reuniones te dicen *sí, sí*, pero después no bajan información, especulan, hacen rosca, *fulano dijo tal cosa*, y se centraliza todo.

- ¿y cuál sería la forma para avanzar sobre eso y mejorar?

Que sepan que hay un marco de orden. Si hay un marco de orden yo se, más o menos, cómo comportarme y qué me puede pasar, entonces ahí... afianzar ese marco es fundamental, es una cuestión de dirección” (TE-11).

Por otro lado, he hallado otro tipo de empresas recuperadas que, en esta dimensión que estoy considerando, constituyen organizaciones que presentan un carácter más consolidado en cuanto al consenso interno de sus conducciones. En este aspecto, vemos que los casos abarcan situaciones en las que los integrantes de las conducciones se mantienen estables en el tiempo, por un lado, y otras en las que existe rotación y movilidad entre los trabajadores en los puestos de dirección, y su estabilidad interna se

garantiza por medio de un proceso de recambio periódico. El tipo de empresa recuperada, que mantiene estable en el tiempo al mismo grupo de gente en cargos directivos, justifica dicha situación sobre la base de criterios de eficiencia en los resultados (económicos, organizativos y/o políticos). Eficiencia que se explica, a su vez, por mayores o mejores competencias directivas de este grupo, o por mayor responsabilidad o compromiso con la cooperativa. En muchas entrevistas, para resaltar esta situación, los informantes mencionan diferencias de involucramiento respecto al funcionamiento de la organización, que se manifiesta en un grupo de trabajadores con una mayor dedicación a los problemas generales de la cooperativa, por un lado, y otro grupo más pasivo en este sentido, que reproduce comportamientos de *trabajador asalariado*.

El líder de una cooperativa de transporte, que representa, en su tipicidad, el caso extremo de conducción permanente en base al *saber empresarial*, que redundaría en beneficios para la cooperativa, lo refleja claramente: “Y está la gente que trabaja en la carga y en la parte administrativa. Yo soy el presidente. Esto se renueva cada tres años. Pero están muy conformes con esto, con cómo lo manejamos. Además no tenemos ningún tipo de conflicto interno. Acá la gente está conforme (...) Yo digo: ojalá que nunca falte guita cuando hay que distribuir porque me van a cagar a trompadas a mí. Van a pensar que yo soy el dueño en ese momento y se van a olvidar que esto es una cooperativa. Pero sí, es diferente. Y para mí también. Mirá, yo tengo encima 40 familias que confían en mí” (TE-12).

En estos casos, justificados en el saber de gestión de un grupo de socios, en la mirada global de la empresa y en el mayor compromiso asumido con el destino colectivo, se resalta complementariamente la pasividad de otro sector de trabajadores. Un trabajador, encargado del mantenimiento de las máquinas de una empresa gráfica ilustra y resume esta perspectiva: “Con respecto al paso que dimos para manejar la empresa, hay gente que es *chata* y hay gente que es *pico*. Entonces, ¿quién sufre más? la gente que es *pico*: la gente que se pone todo en la espalda, la gente que salió a buscar opciones, que fue a los ministerios, que da la cara. Está bien: la gente que es *valle* se dedica a la producción. O sea, en el fondo, son complementarios los unos de los otros. Pero porque los logros se dan en las dos partes” (TE-5). En otros casos, la continuidad de las mismas personas en la conducción se justifica en función de su trayectoria política, de la defensa coherente

de un proyecto colectivo que redunde en mejoras económicas y organizativas. Así lo justifica un dirigente de FERYCOOTRA y referente de una recuperada de productos plásticos: “Resulta fundamental la conducción que tiene cada empresa... además ayuda a evitar desbandes y manejos económicos y políticos raros. Mirá, también está vinculado a la trayectoria política de los dirigentes. Y lamentablemente es así” (TE-14).

Por otra parte, encontramos que hay empresas recuperadas internamente estables, pero cuyas conducciones van siendo integradas por diferentes trabajadores en distintos períodos. Este *diseño institucional* tiene sus raíces en la propia etapa inicial de lucha de los trabajadores por recuperar la empresa, o en casos en los que no existían previamente referentes políticos claros, o bien como consecuencia de decisiones explícitas de mantener el espíritu de horizontalidad e igualdad forjado y/o afianzado en los momentos más álgidos del conflicto. Dentro de este subconjunto, en muchos casos existieron delegados sindicales que condujeron la recuperación de la empresa, pero los mismos van rotando en distintos puestos de conducción, a la vez que muchos trabajadores de base se incorporan y hacen alguna experiencia de dirección. Un caso típico lo relata el presidente de una recuperada autopartista: “En nuestra organización somos ocho en el Consejo de Administración. Yo antes estaba en la planta, y ahora estamos hace poco acá, hace poco soy el nuevo presidente. Entonces estoy acá, y estoy allá. No hay puestos fijos, duran tres años, después vamos cambiando. Salvo que la asamblea soberana lo quiera remover, porque tiene esa potestad (...) acá nadie hace lo que quiere. Yo no hago lo que quiero, hago lo que quieran mis compañeros. No se, por ahí vos tenés un poco más de visión y decís *mirá, me parece que tendríamos que ir por aquél lado*. Y se discute y se aprueba. Acá, por ahí alguien tiene una buena propuesta, y listo. No interesa quién la trajo, lo que importa es que sea conveniente para la cooperativa” (TE-7).

Un trabajador de una cooperativa gráfica ilustra cómo funciona, típicamente, una organización internamente estable pero con criterios de rotación permanente de las personas que integran la conducción: “En cuanto a los cargos ejecutivos, por ejemplo, todos los años tenemos elecciones. Un año se renueva la mitad del Consejo de Administración, y el otro año la otra mitad. Yo estuve cuatro años de presidente. Después volví al taller. Porque después de cuatro años tenés que volver al taller. Eso está en nuestro reglamento. Y después volví al Consejo hace dos años. O sea que el presidente, secretario y tesorero pueden tener dos años, con opción a dos años más, si

son reelegidos. Después de cuatro años no. Después se tiene que ir al taller sí o sí. Si te votan de nuevo te volvés, si no, no volvés nunca más. Y los suplentes se renuevan año a año. O sea que esto permitió que en el consejo de administración ya hayan estado el 75% de nuestros asociados, por la renovación constante” (TE-9).

Una vez establecido este criterio de diferenciación inicial (*estable/inestable*), estamos en condiciones de avanzar un paso más en el análisis de la organización interna de estas empresas. En algunos casos, se observa que la organización interna responde a un modelo con rasgos más verticales de coordinación, y suele estar en correspondencia con la existencia de conducciones arraigadas y encarnadas por las mismas personas a lo largo del tiempo, que va consolidando y afianzando con el tiempo las diferenciaciones iniciales en cuanto a saberes, capital simbólico y relaciones de liderazgo y poder. Estas prácticas, en su tipicidad extrema, se puede visualizar en el siguiente discurso de uno de mis informantes, que asumió roles de conducción desde el inicio de la recuperación de su empresa: “Y acá yo soy el dictador eh. Ellos no me lo dicen, pero me respetan a mí. Porque dicen que yo fui el artífice de esto. Yo digo *no, esto es de todos*, y me dicen: *no, fuiste vos*. Ellos están abajo cargando un camión y cagándose de risa. Y el encargado me dice: *traeme una foto tuya que la ponemos ahí*. Dice que yo bajo y trabajan más. Pero son boludos. Yo les digo: *si terminamos antes, nos vamos todos temprano*, y si voy yo cargan todo en 15 minutos. Pero a mi me respetan. Cuando yo les digo: *muchachos, por diez días no me van a ver, por favor no hagamos cagadas estos días que no estoy*. Pero yo vengo, pero estoy diez días concentrado acá en la oficina. Nosotros acá siempre nos hemos manejado así. Y yo digo: *esto es así, y es así*” (TE-12).

A esta realidad, que existe con distintas intensidades en un grupo de casos, se ajusta mejor el modelo organizacional clásico de las cooperativas y, de hecho, es el que prevalece en este tipo de empresas recuperadas. “Nosotros nos organizamos como cooperativa, y nos basamos en la *pirámide* de la cooperativa. Primero tenemos reuniones entre los gerentes y los responsables de ventas. O sea, la gente de producción, de ventas, el administrador y el Consejo, para la toma de decisiones. Yo tengo que informar el estado de las máquinas, la gente de producción tiene que informar cómo llega esa producción, la gente de venta tiene que informar sobre los nuevos contactos, y el Consejo decidir y emitir órdenes para implementar eso y transmitirlo a los socios.

Además, nosotros siempre tuvimos asambleas mensuales para dar el informe financiero” (TE-4).

Este tipo de ordenamiento interno, con rasgos más o menos acusados en este sentido, constituye una variante que me permite distinguirla de otra modalidad, que fusiona el funcionamiento típico de las cooperativas con prácticas democráticas, de coordinación de la acción colectiva por medio de asambleas de bases, en las propias plantas, que provienen de las experiencias culturales de los trabajadores. Experiencias de organización democrática ejercitada en etapas de lucha y resistencia durante conflictos con los empresarios, en ocasiones conducidos por delegados gremiales, y muchas veces profundizadas en la propia lucha por la recuperación de empresas, y que Moreno llamó “la democracia de los músculos y los nervios”. Dicha coordinación democrática, de raíz básicamente obrera, adquiere continuidad práctica amalgamándose con los principios cooperativos, generando una organización con trazos *sui géneris*. El rasgo fundamental que manifiestan consiste en que el Consejo de Administración no acapara para sí las decisiones estratégicas de la empresa recuperada, sino que esta función la procesa colectivamente la asamblea de trabajadores. Más allá del requisito formal de realizar la asamblea ordinaria anualmente, prevalece la práctica asamblearia para tomar y legitimar las decisiones estratégicas. En este sentido, la conducción colegiada *vertical* que representa el Consejo de Administración, que decide y transmite lo resuelto por ellos al resto de los socios, es reemplazada por un ámbito más horizontal, en el que participan todos los trabajadores, más allá de que en las propias asambleas exista conducciones y liderazgos definidos, como es característico de estas experiencias. De esta manera, lo que en el cooperativismo tradicional está contemplado como una medida excepcional (la asamblea extraordinaria), en estos casos que estudiamos constituyen una práctica relativamente habitual, que remite a la forma propia de coordinar decisiones y acciones de los trabajadores en momentos de lucha o reivindicaciones durante su pasado asalariado.

Esta práctica, en muchas ocasiones, es el resultado de la estrategia de las conducciones gremiales (los delegados de fábricas), que tienen incorporado en su cultura que la asamblea de trabajadores es la instancia que legitima los contenidos de las decisiones que se toman. En otros casos, en los que los trabajadores poseen menos experiencia gremial, constituye un *know how* aprendido gracias a la vinculación con organizaciones

del movimiento de empresas recuperadas, siendo la forma *natural* de ponerse todos de acuerdo para actuar colectivamente, dado que todos están involucrados en la misma problemática. Este tipo de funcionamiento se ilustra en un caso de recuperación de un frigorífico⁴³ que cesó sus actividades económico-productivas. Aquí los trabajadores constituyen un colectivo laboral sin vinculación orgánica a ningún sindicato, sin mayor experiencia gremial, apoyados al momento de mi trabajo de campo por el MNFRT, y se valen de la asamblea entre ellos para coordinar sus acciones, reproduciendo un comportamiento típico de los trabajadores de las empresas recuperadas: “Bueno, acá hacemos reuniones los viernes, entonces ahí se conversan todos los temas. En la semana se anotan los temas que se van a tocar, hacemos la reunión y bueno, toda la gente opina, y de todas esas opiniones vamos eligiendo la que nos parecen las mejores. Acá todo se decide por mayoría, hay que ser democrático. Yo creo que hay que hablar lo más posible para que las cosas salgan bien, porque entre todos siempre se saca lo mejor. Cada uno tiene que decir lo que piensa, tirar ideas, *me parece que acá estamos fallando esto, acá habría que hacer lo otro...* y bueno, todo eso se analiza, se discute y se saca lo mejor” (TE-17).

En esta variante, el Consejo de Administración, que en el modelo cooperativista clásico es el eje articulador de la organización, constituye un órgano ejecutor de lo que se decide y legitima en la práctica asamblearia regular de los trabajadores. Además hay órganos de coordinación que gestionan las decisiones operativas del trabajo cotidiano, que no implican arriesgar cuestiones consideradas estratégicas. Un delegado sindical de una metalúrgica ilustra esta situación que estoy analizando: “Los planes de trabajo se deciden en asamblea, y cuando se aceptan, todos tienen que tirar para adelante. Con respecto a qué vamos a producir, cómo, en qué plazos, todas estas cuestiones las decidimos también en asamblea. Nos juntamos todos y si hay cosas para decidir, lo hacemos. Después nos vamos coordinando con los jefes y responsables de cada sección. En esas reuniones más chicas vamos definiendo las cosas más específicas del trabajo. Pero una vez que decidimos algo, todos tiramos para adelante” (TE-3). En otra metalúrgica de la zona, articulada al mismo espacio político, con tradiciones sindicales similares, el entrevistado refuerza la imagen: “En la organización somos más o menos iguales. Nosotros nos basamos en la ley de cooperativismo. Cada uno tiene un

⁴³ Contemporáneo a nuestro trabajo de campo

reglamento interno, que lo consensuamos entre todos. Y las cosas importantes se deciden por asamblea, las que atañen a la organización. Pero las cosas cotidianas no” (TE-7).

Un trabajador de una empresa dedicada a fabricar cristales para automóviles ilustra la percepción de la relación entre el Consejo de Administración y la Asamblea: “Siempre resolvemos por asamblea, pero las cosas importantes, no hacemos una asamblea por una boludez. Si no, estaríamos en asamblea permanente. Para eso hay un Consejo de Administración. El Consejo elabora ideas, las propone, y después en asamblea se ve, y si se aprueba se hace, y si no, no. Así funcionamos. Y así fuimos creciendo” (TE-13). Esta constituye una característica típica de empresas recuperadas organizadas de forma más *horizontal* que *vertical*. Es la Asamblea de trabajadores, que en el imaginario obrero remite más a su propia cultura organizativa que a la figura de asamblea extraordinaria que proviene del cooperativismo, la instancia que legitima y regula a acción colectiva estratégica, y el Consejo de Administración su brazo ejecutor y el organizador de la producción cotidiana.

En la misma línea, el presidente de una cooperativa gráfica me comentó: “En el tema de decisiones tenés dos instancias. La reunión del Consejo de Administración, que la hacemos una vez cada quince días. Ahí vemos cuestiones técnicas, que exigen una determinada ejecutividad. No se afecta a la cooperativa, pero se va viendo el funcionamiento, la dinámica, la comunicación, todo eso. Cuando es una situación que puede afectar a la cooperativa, entonces tenemos una asamblea general” (TE-8). Otro trabajador gráfico nos resume un funcionamiento similar: “Acá hacemos asambleas. Las asambleas que se llaman ordinarias son una vez por año, que es cuando se hace la memoria y el balance, si hay algún pedido de algún asociado se trata también, y la elección de socios, que te dije antes. Después tenemos reuniones vinculantes. Una vez por mes el tesorero hace una reunión con todos los asociados, diciendo cuanta plata hay en los bancos, la plata que se gasto, la deuda que tenemos, todo. Si ahí surge alguna idea general, se analiza, y si vemos que es positiva, esa reunión se trata como vinculante y se discute y acepta el pedido que se hizo ahí. Después, hay informes de autoridades de taller” (TE-9).

He seleccionado estos fragmentos para ilustrar la amalgama de la cultura obrera con el diseño institucional típico del cooperativismo. Secundariamente, la forma asamblearia para tomar decisiones importantes se ve favorecida cuando los colectivos laborales tienen, cuantitativamente, un carácter reducido. Varios entrevistados de distintas empresas recuperadas me han dicho que, al constituir un número relativamente bajo de trabajadores, no tenían mayores problemas para coordinarse por medio de asambleas. Por el contrario, cuando la cantidad de trabajadores es alta, e incluso hay varios turnos de trabajo, reunir a todos en asamblea implica mayores esfuerzos organizativos y dificulta su periodicidad: “Y por ser pocos no tenemos muchos problemas para coordinarnos. Cuando hay un asunto que lo tenemos que discutir entre todos lo discutimos y listo, siempre hicimos así. Además, tenemos una muy buena relación de confianza entre todos nosotros, y hablamos y opinamos con total libertad” (TE-15). Por el contrario, cuando el tamaño de la empresa es mayor, la coordinación no resulta fácil: “Lo que pasa es que acá tenemos turnos medio cortados para hacer asambleas como quisiéramos. Entonces para hacer una reunión es un problema. Por ejemplo la tendrías que hacer a esta hora⁴⁴, y hay gente que está desde las 6 de la mañana acá, y si le decís que se quede hasta las cinco de la tarde... se puede hacer, porque antes nos quedábamos. Pero el tipo se quiere ir a las tres de la tarde. Y el tipo que viene a las 18, si le querés hacer venir a las 17hs o a las 16hs... es un tema. Pero bueno, se va resolviendo. Entendemos que el tema de la asamblea es algo importante, tenemos que ver cómo le encontramos la vuelta para hacer una cada mes, mes y medio. Si se puede, una vez cada quince días, pero es difícil” (TE-8).

Con respecto a las formas de organización técnica de la producción se pueden mencionar algunos puntos. En primer lugar, la mayoría de los trabajadores ha mantenido las funciones laborales que desempeñaba en la etapa anterior, bajo la gestión capitalista. Un referente de una cooperativa gráfica ilustra la lógica de esta medida: “Los puestos fueron respetados, porque no era productivo cambiar. Si yo al muchacho que está haciendo presupuestos lo pongo de ayudante de impresor, o a imprimir, estoy perdiendo una persona con un conocimiento de algo que tendría que ir a buscar afuera, o tendríamos que mandar a capacitar a alguien, y además, ese alguien tiene que ser *del*

⁴⁴ El momento de la entrevista, alrededor de las 17hs.

*palo*⁴⁵. Lógicamente, es jugarte a la ruleta rusa. Entonces ¿qué hicimos? Respetar los puestos de trabajo de cada uno” (TE-8).

No obstante, por el hecho de que los cuadros medios y profesionales, en su gran mayoría, no participaron de la recuperación de la empresa, en varios casos algunos trabajadores han debido *reconvertirse* para desempeñar otro tipo de tareas. Un informante relata las dificultades que implican estas transformaciones: “Empezás a ver que la cosa no es solamente trabajar. Tenés que trabajar y administrar. Ahí tenemos que hacer cosas nuevas. Cuando se arma la cooperativa, por ejemplo, el compañero que estaba en la bovinera se tuvo que hacer tesorero. O sea, una cosa totalmente nueva, y al tipo prácticamente no le gustaba, decía que no. Pero lo *engramparon* (se ríe), claro. Bueno, igual él es una persona consecuente, que entiende, que se sitúa en lo que está pasando, y dice *alguien lo va a tener que hacer, y bueno, lo voy a tener que hacer yo*. Y así fue más o menos con todo (...) pero ahí tuvo que aprender él. O sea, tuvo que hacerse cargo, ir a hablar con un contador, que le enseñe, a hablar con otra gente, por ejemplo la facultad de ciencias económicas hacía algún asesoramiento, te ayudaban, charlaban con él, le explicaban. Bueno, te tenés que sentar a hablar con un tipo y explicarle algo que para el tipo es nuevo y no le gusta tanto. O sea, todo fue caminando más o menos así” (TE-8). Otro trabajador gráfico ilustra con su relato una situación típica, por la cual los trabajadores mantienen sus funciones previas, incorporan otras nuevas muchas veces, y gozan de una mayor autonomía para realizarlas: “Desde el punto de vista económico estamos haciendo las cosas en forma más eficiente. Todos aprenden nuevos roles. La administración era bastante diferente en el pasado de lo que es ahora. Yo vengo desde que soy muy chico. Lo que hay ahora es libertad de contestar el teléfono, sentarse en el escritorio y hablar con los clientes. Eso antes era imposible” (TE-15).

En segundo lugar, frente a la imposibilidad práctica de una reconversión en todas las secciones, han debido incorporar personas capacitadas para las tareas que cumplían sectores del personal que no participaron de la recuperación. Para ilustrar, cito el siguiente relato de un informante: “Después cuando empezamos, más o menos, a tener un colchón de dinero, vimos que había que traer gente de administración. Se tiró así un

⁴⁵ Se refiere, coloquialmente, a que goce de la confianza del resto y esté comprometido con el proyecto de la cooperativa.

par de globos de ensayo, a ver si algún compañero quería asumir eso, pero no. Así que se trajeron dos chicas que más o menos la van llevando, bien. Están en su laburo” (TE-8).

La situación general que se visualiza es que un sector de trabajadores continúa realizando tareas laborales similares a las que desempeñaba bajo la relación asalariada. Otro sector se tuvo que reconvertir, asumiendo tareas y funciones nuevas para ellos, apoyándose en procesos de capacitación y formación, brindados por diferentes universidades, movimientos sociales, o ciertas áreas dependientes del Ministerio de Trabajo y/o de Desarrollo Social. Sin embargo, la organización del trabajo es diferente. Se observa que los trabajadores perciben una mayor descentralización de responsabilidades entre los sectores que se ocupan de determinadas etapas de la producción, a la vez que existen ámbitos en que los responsables de cada sector intercambian información específica y coordinan la producción. En este aspecto, hago abstracción del hecho de si constituyen organizaciones con una mayor tendencia hacia el verticalismo o el horizontalismo, como he desarrollado anteriormente. Los distintos entrevistados han relatado variaciones dentro de un modelo similar: se determinan los sectores principales dentro de la empresa, y se eligen directores de cada una de esos sectores. A su vez, estos sectores pueden tener varias áreas. En tal caso, se eligen responsables de esas áreas, que suelen ser nombrados por los propios compañeros de dichas áreas. Los responsables o directores de sectores se suelen elegir por asamblea, aunque en algunos casos de organización más vertical, los integrantes y sus responsabilidades se deciden en el Consejo de Administración.

Un trabajador metalúrgico, y delegado sindical, que tuvo un importante protagonismo durante el proceso de recuperación, comenta su percepción de la organización poniendo de manifiesto la existencia de un esquema organizativo compartido entre las recuperadas, aunque con variaciones debido a una serie de factores con un grado de incidencia distinto en cada experiencia tales como las características productivas específicas de cada empresa, la distribución de la autoridad, el grado de compromiso con el nuevo proyecto por parte de los trabajadores, etc.: “Bueno, con la ayuda de un profesional se hicieron entrevistas por sectores, y después se hicieron personalmente, individualmente. De ahí se sacó con qué recursos contábamos y qué era lo que la gente pensaba. Pero nosotros, los que estábamos encaminando todo esto, más o menos

teníamos una idea, pero la familiaridad te resta autoridad. Entonces, bueno, hicimos un organigrama, donde el tema era tener tres directores: de producción, de administración y de técnica. Esos tres directores iban a tener, a su vez, responsables de áreas. Los responsables de áreas, por cada sector, iban a ser nombrados por los mismos compañeros. Y nosotros no queríamos nombramientos rimbombantes, y que los compañeros pensarán en que esto era una empresa convencional. Sí que necesitábamos darle una organización, pero que se entendiera que la cooperativa era una responsabilidad de todos, no de un equipo de trabajo solamente. Y aparte, por nuestro origen, es un poco chocante después de ser delegado, que nos nombraran como presidente o directores, qué se yo, no nos cabían esos términos. Pero bueno, se logra definir esta organización, donde bueno, los compañeros lo aceptan. Entonces, más o menos, nos organizamos según las pautas de un modelo *japonés*, creo que somos algo así, porque trabajamos por grupos, y cada grupo es responsable de su área. Así, como te decía antes, cada sección tiene su jefe de sección, tiene responsables. Es nuestra forma de autogestión” (TE-3).

Con respecto a la participación de los trabajadores en su propia empresa, se encuentran dos actitudes generales en los que aquella se manifiesta. En primer lugar, la *actitud de compromiso*, de participación activa en las cuestiones de la empresa, es un tema que permanentemente lo señalan los entrevistados. Específicamente, en la mayoría de los casos me han contado que existe un grupo de trabajadores activos, comprometidos con el desarrollo de la empresa, que implica no limitarse a cumplir una función laboral puntual y desentenderse de los demás aspectos, sino involucrarse con los problemas que van surgiendo en la dinámica socio económica de la empresa recuperada. En segundo lugar, se observa una *actitud de mayor pasividad* por parte de otro colectivo de trabajadores. En este sentido, es reiterativa la mención de la existencia de un grupo de trabajadores comprometidos y de otro grupo poco participativo, limitado a cumplir sus tareas específicas.

Los discursos sociales que circularon a través de las conversaciones y el trabajo de campo, en relación con los trabajadores menos participativos, abarca distintos tópicos, desde la falta de maduración política y de conciencia sobre los cambios que experimentaron, o bien que el estilo de ejercer la autoridad por parte de algunas conducciones favorece la pasividad de otros compañeros, hasta la situación en la que los

nuevos socios adoptan una actitud subordinada a los socios antiguos, por el hecho de ser nuevos y no haber vivido el proceso de lucha previo. Con respecto a lo primero, un trabajador de una metalúrgica resume una cuestión generalizada en varias entrevistas: “Yo te hablo con sinceridad. No todos los trabajadores hemos tomado conciencia de estos cambios. Algunos siguen todavía como si alguien fuera un patrón, y acá no hay patronos. Como si alguien les tuviera que decir qué hacer. Vos tenés que hacerte cargo de las cosas. Esto pasa en muchas cooperativas, y es uno de los principales problemas. También influye que hay conducciones que se creen que son los dueños, y no es así. La gente que se cree que son los dueños de la fábrica están totalmente equivocados, tendrían que ser marginados de la conducción. Tal vez sean capaces para conducir, pero no son capaces para sostener un grupo. Son inteligentes como para hacer sus negocios, pero no para mantener el grupo, para mantener la unión. Tienen que saber dónde están parados, qué representan: que sos un engranaje más, que no sos el dueño de la pelota” (TE-7).

Con respecto a la subordinación de los nuevos socios en la organización, expongo la percepción de otro informante, cuya percepción resulta ilustrativa: “Los nuevos socios entran, en muchos casos, con la mentalidad de obreros en relación de dependencia. En varios casos han preguntado al consejo de administración: *¿Cuándo nos van a pagar?*, como si fueran patronos y ellos no fueran co-propietarios de la organización” (TE-8). Con relación a modalidades de participación, existen dos formas en que las mismas se canalizan en los temas productivos cotidianos. Por un lado, como ya señalamos antes, la participación se lleva a cabo de forma indirecta, por medio de representantes de los trabajadores, y ocurre en ámbitos institucionalizados, o semi-institucionalizados, que son las reuniones del Consejo de Administración, o los grupos de trabajo entre responsables de las diferentes áreas para coordinar el trabajo. Por otro lado, muchos entrevistados manifiestan formas de participación informal, que surge de la propia iniciativa de los trabajadores, y que expresa un mayor compromiso con la producción y un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa. Sin embargo, los entrevistados recalcan que estas situaciones no son las que predominan, aunque existen, ocurren, mientras que bajo la gestión capitalista previa no se llevaban a cabo, lo cual finalmente indica un mayor grado de compromiso, que las conducciones valoran positivamente. El referente de una empresa con rasgos verticales de organización interna me relató: “Acá el otro día, iban dos camiones a La Plata. Uno reventó dos gomas. Había un compañero

acá, lo llamaron a él a las 6 de la mañana, y agarró la camionetita chica, le metió las dos gomas y se las llevó. Porque acá hay stock de gomas, porque la camioneta parada no sirve, tiene que caminar. Mientras tanto, les sacó mercadería, se fue con otra mercadería y siguió repartiendo. Y él cargó mercadería a la camioneta y se fue a repartir en la Plata. Me llamaron a mí a las 9 de la mañana para contarme lo que había pasado con las gomas. Y cuando volvió, porque tenía unas cosas para repartir, me dijo: *Jorge perdoname, yo fui y lo hice, y yo le dije: no boludo, estuviste perfecto, diez puntos. Es una iniciativa que hay que tenerla en cuenta, te felicito. Hay solidaridad. Yo voy al hecho de la solidaridad*” (TE-12).

Y en un caso diferente, un trabajador gráfico, de una empresa con rasgos más horizontales de participación, relata un ejemplo: “Los pibes participan en las cuestiones de la empresa acá. Por ejemplo la otra vez no pudo venir la gente de máquina, no sé qué paso, y bueno, fueron algunos de ellos a las máquinas y sacaron la producción adelante. Eso en una empresa privada no te lo dejan hacer, porque la empresa privada siempre se manejan con la idea de que tienen que estar trabajando en compartimentos estancos: *Acá no podés entrar, de acá no podés salir*. Y acá es un poco al revés. El mensaje es “*acá tenés que entrar y salir. Hay que estar comprometido*” (TE-8). Por tanto, vemos que, tanto en empresas recuperadas organizadas más verticalmente o más horizontalmente, las formas de participación y compromiso con la producción se llevan a cabo por los canales establecidos o bien mediante pautas improvisadas y espontáneas de acción.

Para finalizar este apartado, analizo la distribución de los ingresos entre los trabajadores. Específicamente, indago las justificaciones que me brindaron respecto de sus modalidades retributivas. Gracias a ello, pude establecer una tipología de esta dimensión, y comprender mejor su lógica y sus fundamentos discursivos y simbólicos. La bibliografía sobre las empresas recuperadas (Ruggeri, 2005; Rebón, 2004), que analizo en otro capítulo de la tesis, refleja cuantitativamente los niveles de ingresos promedio, la proporción entre recuperadas que acordaron un reparto igualitario y uno jerarquizado, y vinculan este hecho con la profundidad del conflicto que atravesaron los trabajadores, valiéndose de la hipótesis de que un alto grado de conflictividad fortalece la solidaridad interna del grupo, y que dicha solidaridad se traduce en un retiro igualitario de los ingresos que genera la empresa recuperada. Para avanzar un paso más

en la comprensión, aquí apporto algunos criterios argumentativos adicionales, que surgieron de las entrevistas realizadas.

En primer lugar, con respecto a las empresas recuperadas que mantienen criterios igualitarios de retiros para los socios, se observa que se vinculan a distintos rubros, localidades, e incluso pertenecen y participan de forma periódica en diferentes organizaciones del movimiento de empresas recuperadas. La propuesta de reparto igualitario ha logrado (y mantenido en el tiempo) el consenso suficiente para que la Asamblea lo apruebe y lo incorpore al estatuto. Este criterio lo han adoptado empresas recuperadas con conducciones de orientación pragmática y otras con orientaciones más definidas política e ideológicamente. Por tanto, me parece que es decisivo el procesamiento simbólico interno de toda la experiencia de la recuperación de la propia empresa que hizo cada grupo de trabajadores para considerar que la igualdad en los ingresos constituye un factor positivo de unidad, que además no perjudica la eficiencia organizativa y la viabilidad económica. Se observa una suerte de discurso social que resalta el valor de la igualdad como factor de cohesión y clave del éxito de la organización autogestionaria. Se puede ilustrar con varios comentarios de los informantes obtenidos en el trabajo de campo. Así, el presidente de una cooperativa, con fuerte orientación pragmática, me decía: “Los primeros tiempos fueron duros. Pero todos sabíamos lo que teníamos que hacer porque cada uno estaba en su puesto de laburo, porque cada uno fue haciendo lo que sabía hacer. Y uno le da una mano al otro, así fuimos saliendo adelante, así fuimos progresando, y ahora somos todos iguales, no hay diferencia de nada, todos ganamos igual, cobramos la misma plata, no hay diferencias” (TE-13).

Por su parte, el presidente de otra empresa metalúrgica, vinculada por medio de sus ex delegados internos al sindicato metalúrgico, justifica también el criterio de igualdad en el reparto apelando a la solidaridad forjada entre el grupo de trabajadores: “El ingreso de la jubilación para los compañeros que se retiraron en estos años es muy bajo, no alcanza para nada. Y nosotros somos solidarios. Por ejemplo, teníamos un compañero que se fue de la cooperativa por un problema de salud que tuvo, y nosotros lo compensamos, y no trabaja ahora, porque no puede trabajar, y hemos decidido, en una reunión, compensarle una parte. Suponete que cobraba 800 pesos, y nosotros le damos 400 mangos. Acá cobramos todos lo mismo, aunque se hagan distintas funciones, todos

cobramos igual. Pero eso es por una decisión interna nuestra. Después hay otras cooperativas que diferencian los ingresos (...) el cooperativismo tendría que ser así. Cooperar unos con otros, y la plata que se genera, que se distribuya de la manera más equitativa” (TE-7). A su vez, en la cooperativa del Hotel Bauen, que constituye una empresa recuperada con un liderazgo movilizad y *politizado*, el criterio de reparto igualitario del ingreso constituye parte de una política de sus conducciones de “romper con la lógica empresaria capitalista” y ofrecer un modelo alternativo, con anclaje en la economía social y el compromiso político con un proyecto de izquierda social, según nos relataron.

En segundo lugar, otro amplio conjunto de empresas recuperadas tiene ingresos diferenciados entre sus trabajadores. Las cooperativas que mantienen ingresos diferenciados pueden pertenecer a distintos espacios políticos dentro del movimiento, y tener diferentes orientaciones hacia la política. En este sentido, una misma organización política puede contener en su interior empresas recuperadas con distintas modalidades de reparto de sus ingresos entre los trabajadores. Existen cooperativas con orientaciones politizadas que reparten igualitariamente sus ingresos, y otras que lo hacen de manera diferenciada. Además, las empresas recuperadas que mantienen orientaciones pragmáticas en sus vinculaciones políticas y sociales, presentan casos con repartos igualitarios (como vimos antes) y casos con repartos jerarquizados. Por tanto, se refuerza la hipótesis de que los criterios de reparto del excedente están en función del procesamiento simbólico interno que el colectivo laboral llevó a cabo sobre su propia experiencia de lucha y recuperación de la empresa.

En estos casos de repartos desiguales, las diferencias se consensúan en asamblea y en el estatuto se cristalizan los acuerdos alcanzados. Los criterios que me manifestaron en las entrevistas, por los cuales se legitima el acuerdo en este tema, varían entre el estímulo a la *responsabilidad* y a la *eficiencia* que promueve la diferenciación en los retiros. En muchos casos, señalan que las diferencias salariales no son muy significativas, pero he observado que tienen el valor simbólico de expresar la diferenciación social interna en la organización. El discurso social que legitima las diferencias en el reparto de los ingresos apelando a las diferentes responsabilidades cumplidas por cada trabajador implica que las mismas deben estar *reconocidas* en los retiros mensuales. De la siguiente manera lo refleja un trabajador metalúrgico, además delegado sindical en la

UOM de Quilmes, quien me explicó su punto de vista de cómo se organizan internamente: “Cuando terminamos de definir cómo nos íbamos a organizar, y que los compañeros lo aceptaron, también arreglamos que, de acuerdo a la responsabilidad que se ocupe en el trabajo, haya una diferencia remunerativa. O sea, que no todos ganaran de la misma forma. Pero más que nada era simbólico, porque el que gana más y el que gana menos hay una diferencia de un peso por hora. Hay tres módulos, pero es simbólico nada más” (TE-3). En otros casos, fundamentalmente en aquellos que mantienen una estructura con rasgos más verticales, la justificación consiste en apelar a las pautas salariales del convenio colectivo de su sindicato, aunque también resaltan que las diferencias de ingresos personales son menores que en una empresa capitalista. Un trabajador gráfico, que participa de una conducción más pragmática de su empresa recuperada, justifica las pautas internas de distribución de ingresos sobre la base del convenio colectivo del sindicato, junto con criterios de responsabilidad y eficiencia: “Como te decía antes, mientras no había plata, esto era un grupo donde no había problemas con el dinero. Si había problemas, era sobrevivir. Cuando empezó a haber efectivo se tuvo que empezar a hablar de sueldos. Cuando empezó a haber trabajo constante y dinero, entonces, nos empezamos a organizar. Por ejemplo: *mi responsabilidad es ésta, y yo necesito ganar más que el de la portería (...)* entonces, ¿qué hicimos? Respetar los puestos de trabajo de cada uno. Al respetarse eso, se respetó el convenio de puestos y categorías del sindicato gráfico. Las categorías y los retiros eran más o menos equivalentes a los de la rama gráfica. Qué se yo... el maquinista tenía categoría 9, y en el sector privado estaba... no se, 7 pesos la hora. Bueno, acá, al principio, me acuerdo que estábamos muy cerca de ese escalafón, y después pudimos superarlo. En el estatuto nuestro dice que no se puede superar el sueldo mayor dos sueldos menores. O sea, el que más gana, gana dos veces más que el último. Y esto está en el reglamento. Y fue una lucha, porque había que hacerles entender a los demás que las responsabilidades no son las mismas. Todos sabemos que todo es de todos, pero la persona que está a cargo de una máquina imprimiendo, tiene muchas más responsabilidades. Porque si el tipo que imprime, imprime mal, y nosotros tenemos un papel, que ya está pagado, y un trabajo sale mal, el responsable es él. Y bueno, al ser responsable él, tiene que cobrar una plata acorde a su función. Y esto fue toda una discusión en la asamblea, porque todo es plata. Pero llegamos a un acuerdo que se mantenía eso. Lo que pasa que no se entendían los términos nuevos (retiros en vez de sueldos, etc.), y más en personas que siempre trabajaron en relación de dependencia.

Porque vos querés aguinaldo, vacaciones, quincena o mensualidad. Acá no, acá tenés que dejar para capitalización, tenés que capitalizar tu parte” (TE-5). De esta manera, se ve que este discurso social que da sentido a estas prácticas tiene como rasgos principales priorizar las diferencias de jerarquías, asociadas a una mayor eficiencia productiva, aunque el peso del valor de la igualdad es mayor que en una empresa capitalista típica, lo cual se traduce en el menor margen de diferencia entre los mayores y menores retiros de los trabajadores. Por tanto, existen casos en que el procesamiento interno de la experiencia de recuperación cristalizó en valores de máxima igualdad y solidaridad, y otros en los que las jerarquías, las responsabilidades y la eficiencia organizativa se consideran factores más idóneos para sostener con éxito a estas empresas, aunque el valor de la igualdad también esté presente en esta dimensión de la coordinación colectiva, aunque subordinado a los anteriores factores.

7.5.1. Criterios para incorporar nuevos socios

Con relación a la incorporación de nuevos socios a las cooperativas que forman las empresas recuperadas se observa que las mismas obedecen, como era de esperar, a dos criterios iniciales básicos. En primer lugar, para reemplazar bajas de socios previos: “Acá ya se jubilaron muchos compañeros, otros murieron. Fallecieron cuatro compañeros y se habrán jubilado unos ocho. Y entonces reemplazamos a los que se dan de baja. Hace poco tomamos a doce chicos nuevos” (TE-9). En segundo lugar, se incorporan socios cuando se necesita aumentar la capacidad de producción, que acompaña la ampliación de la capacidad productiva gracias a las inversiones realizadas por los trabajadores: “Nuestra cooperativa creció, creció, y esto puede crecer más. Estamos ahora tomando una máquina y que, si la llegamos a armar, vamos a tener que incorporar a 10 o 15 compañeros más” (TE-8). Los criterios para incorporar socios están en función de ciertas variables observadas en las entrevistas. Primero, de la necesidad laboral específica que se debe cubrir, tanto por reemplazo de un socio anterior como por la ampliación del número de trabajadores. A partir de esta instancia, puede comenzarse a distinguir criterios, según la idiosincrasia y la experiencia propia de cada colectivo laboral.

Por un lado, se ve que en muchas cooperativas se prioriza incorporar a familiares, fundamentalmente jóvenes. La percepción común que encuentro como sostén de este criterio es que los familiares son confiables y fortalecen la proyección futura del

emprendimiento. La siguiente frase ejemplifica un discurso generalizado en este sentido: “Por lo general son hijos nuestros. Nosotros dijimos: *esto lo formamos nosotros con sacrificio, bueno, si no es un caso que necesitamos un especialista en la materia, y bueno, que aprendan nuestros hijos*, y aprenden el oficio. Los tomamos a prueba seis meses, incluso algunos de ellos han hecho cursos en la Guttemberg antes de entrar, pagados por la cooperativa. Y bueno, después de los seis meses, con el ok de la gerencia técnica pasan a ser efectivos. O sea, somos todos asociados” (TE-9).

Por otro lado, otro grupo de trabajadores plantea que la incorporación de familiares trae aparejado una serie de inconvenientes, que la propia experiencia les fue demostrando como tales. En este sentido, el criterio que prevalece es contratar trabajadores idóneos según sus habilidades laborales y/o su compromiso con el proyecto colectivos. Los argumentos que sostienen esta posición enfatizan los posibles problemas de coordinación interna que implica la presencia de muchos familiares en la misma organización, por una parte, a la vez que también señalan que limita las posibilidades de crecimiento del movimiento político, por otra parte. Con respecto a lo primero, una trabajadora de una empresa plástica relata una situación típica, pero que perciben críticamente: “Y bueno, siempre asociamos a hijos de algunos... que, por la experiencia que todos tenemos, yo te diría hoy, que no hay que contratar al hijo de nadie. Por ejemplo, acá había dos hermanos que trabajaban. Entonces tenemos los dos hermanos con los dos hijos. Hay un problema familiar y tenés media fábrica parada. Más dos o tres *alianzas* que pueda tener con alguno, porque es tu amigo, tu compañero, y pueden razonar: *ah no, lo cagaron a éste, o esto no te gusta*, y entonces se arman problemas por eso. A ver, te doy un ejemplo muy duro: se muere la abuelita, y no viene nadie a trabajar porque se murió la abuelita de uno, y vos tenés que hacer entregas, ¿entendés? Porque vos querés que funcione la fábrica. Si hacemos acción social, nos vamos a acción social. Yo no te digo que no, ¿me entendés? Pero si vos manejas una planta... ahora ya cambiamos ese criterio. Más de un conocido no, ya está, es el límite” (TE-18).

En cuanto a lo segundo que he señalado, implica la existencia de una orientación más politizada por parte de las conducciones de las empresas recuperadas, en tanto se prioriza incorporar “compañeros” antes que “familiares”. Según un referente del Hotel Bauen, empresa con una conducción *politizada*, este criterio de incorporar familiares está agotado, y constituyó un error político, porque generaba muchos ingresos, por parte

de la misma fuente, a las mismas familias, que incorporaron hermanos, hijos, etc., en detrimento de incorporar otros compañeros que estaban necesitados también de un puesto de trabajo. Por tanto, la selección de nuevos socios, en las cooperativas con este tipo de conducciones, ha dejado de basarse, predominantemente, en lazos familiares. Existe un período de prueba en el que se evalúan, además de las aptitudes en el puesto de trabajo, su compromiso con un proyecto cooperativo, político y social. Es decir, no se toman personas indiferentes respecto de esta cuestión. Así se distribuyen de manera más *solidaria* las posibilidades laborales que ofrece este emprendimiento y se crece políticamente al incorporar trabajadores según el criterio de compromiso político con el proyecto.

7.5.2. Distribución de la información

Un aspecto relevante de las nuevas formas organizativas que construyen y sostienen los trabajadores lo constituye la gestión de los saberes y de la información. Gracias a los datos recogidos pude apreciar la percepción que existe entre los trabajadores respecto de este tema. Existen dos tipos de saberes e informaciones fundamentales para sostener la autogestión. En primer lugar, un saber y una información “operativa”, que remite al conocimiento técnico del proceso productivo que le toca realizar a cada trabajador o equipo de trabajo. La información sobre las dificultades o requerimientos que el mismo puede demandar se socializa en función de las necesidades de la producción (la necesidad de comprar determinados insumos, herramientas, etc., o de reparar determinado instrumento o maquinaria, por ejemplo), en la medida en que ciertos inconvenientes o necesidades en un sector puede impactar sobre el funcionamiento de otro sector. La opinión común encontrada en el trabajo de campo es que la información sobre estas cuestiones operativas no merece socializarse al conjunto de los trabajadores si es que implica un esfuerzo inútil o improductivo. En segundo lugar, el saber y la información “estratégico” es aquel vinculado a decisiones de política comercial, productiva, y en muchas ocasiones, de relaciones políticas con movimientos, partidos políticos, áreas del Estado, etc. Aquí es importante resaltar que la modalidad de circulación de dichos saberes depende del tipo de funcionamiento de la recuperada, según sean organizaciones más o menos jerárquicas u horizontales.

La cultura obrera, la tradición de cierta democracia industrial que encarnan muchos delegados y comisiones de fábricas, a veces en coordinación y en ocasiones en tensión

con la conducción gremial central, le imprime rasgos propios a la lógica organizativa de las cooperativas. En los casos de empresas recuperadas que continúan una cultura democrática de acción colectiva de los trabajadores, las decisiones estratégicas se suelen tomar en asambleas, y luego el Consejo de Administración las implementa. Esta práctica remite más a la cultura obrera en las fábricas que a la tradición cooperativista, de la que carecían los trabajadores de estas empresas al embarcarse en el proceso de recuperación. Por el contrario, en otras experiencias perviven esquemas organizativos más verticales, en los que las decisiones estratégicas las toma el Consejo de Administración y luego se transfieren al conjunto de los trabajadores. Estas prácticas organizativas, más ajustadas al esquema de funcionamiento cooperativo típico, se montan sobre patrones de comportamiento tradicional y pasivo en muchos obreros. En estos casos, hallamos que las decisiones estratégicas las toma el Consejo de Administración, y luego las comunica a los grupos de trabajo pertinentes. Un ejemplo de este funcionamiento nos lo provee un trabajador gráfico, cuya organización responde a estos parámetros menos innovadores: “Nosotros hacemos reuniones mensuales entre representantes de cada grupo de trabajo, y ahí nos coordinamos. Yo tenía que informar el estado de las máquinas, el grupo de producción tenía que informar cómo llegaba esa producción, el grupo de venta tenía que informar sobre los nuevos contactos, y así... y el Consejo decidir y emitir órdenes para implementar eso y transmitirlo a los socios (...) En nuestras reuniones mensuales aprendimos a saber dónde estamos parados: financieramente, económicamente, se hablan de los temas que se han logrado y de los que se pueden llegar a lograr, en esas reuniones se vuelca todo” (TE-5). Por tanto, en este tipo organizativo, el Consejo toma las decisiones, las aplica, y luego en asambleas ordinarias informa de los resultados de la gestión. A la vez, paralelamente, en la organización se establecen reuniones periódicas, de carácter más informal, entre representantes de diferentes sectores de la empresa, para coordinar los diferentes aspectos de la producción, sobre la base de los lineamientos que decidió el Consejo.

Por otro lado, con respecto a la distribución de los conocimientos y saberes, se observa que hay dos modalidades básicas. Así, una primera forma, referida a una distribución intra-empresa, que está dada fundamentalmente por las necesidades de polivalencia funcional que requiere, en muchas ocasiones, el proceso productivo. En general, por lo que he hablado con los trabajadores, se trata de conocimientos operativos y técnicos. La

solidaridad que se fortaleció durante el proceso de recuperación se tradujo, en este aspecto, en un fortalecimiento de la polivalencia de funciones y de los conocimientos necesarios para trabajar. Sin embargo, en algunas recuperadas, todavía persiste cierta negación a transmitir conocimientos propios de un oficio. En una ocasión, he podido asistir a una suerte de grupo de discusión entre trabajadores de empresas recuperadas gráficas, organizado por el Ministerio de Trabajo⁴⁶, y allí presencié, en las discusiones de los trabajadores, ciertas tensiones relacionadas con la socialización del conocimiento operativo, de parte de los antiguos socios hacia los trabajadores incorporados recientemente como socios. Un trabajador/socio “nuevo” comentó que, en muchos casos, los trabajadores originales de la recuperada tienen temor a transmitir su conocimiento por el riesgo de que los nuevos les “quiten” el trabajo de ellos. También, dentro del imaginario típico de un trabajador orientado por criterios tradicionales de asalariado y que posee ciertos conocimientos técnicos relativamente especializados, la socialización de sus saberes implicaría para él el riesgo de perder relevancia personal en la empresa. Estos ejemplos ilustran las dificultades imaginarias que puede implicar la socialización de conocimientos operativos entre los trabajadores. De alguna manera, constituyen resabios de la cultura obrera anterior, basada en la relación de dependencia y en estructuras de control social sobre los trabajadores. Como solución, en el grupo se planteaba que se requerían estrategias de capacitación específica que eliminen estos privilegios en el conocimiento.

Esto me remite directamente a la segunda modalidad básica de redistribución de saberes e información, dada por la relación entre las recuperadas y ciertos *agentes externos*⁴⁷ a la propia unidad productiva (Estado, Universidades, movimiento cooperativo, movimiento de empresas recuperadas). Esta instancia de transferencia de conocimientos y de información resulta decisiva, en gran parte, debido a las dificultades de origen que comportó la propia recuperación, que en muchas ocasiones implicó procesos de descapitalización de sus recursos humanos. Un caso típico lo ilustra un trabajador de una empresa plástica: “Cuando nosotros recuperamos la fábrica, de la parte de gerencia, los técnicos, no quedó nadie. O sea, quedó todo lo que era el saber obrero pero sin saber

⁴⁶ A comienzos de noviembre de 2008.

⁴⁷ Nosotros compartimos, como quedó expuesto, que la recuperación de empresas fue llevada adelante por una “alianza social”, conformada por diferentes identidades sociales, y muchas de ellas han participado, en ocasiones, del proceso de transferencia e intercambio de conocimientos y saberes con los trabajadores de las recuperadas. Por tanto, enfatizamos en esta oportunidad que se trata de sectores sociales y políticos diferentes del colectivo laboral.

nada de comercialización, de management, etc., y esas cosas se pagan. Se pagan caras” (TE-14). Para dar respuesta a estos problemas, se han implementado una serie de cursos de capacitación, articulando profesionales del Estado, del cooperativismo, de las universidades, etc., dentro de distintos programas y proyectos, para diferentes sectores de empresas recuperadas. Aquí se puede investigar los contenidos, alcances y efectos que estos programas tienen sobre las recuperadas. No obstante, muchos trabajadores que integran conducciones de estas empresas lo perciben como una instancia fundamental para fortalecer la sustentabilidad de estas experiencias. Así lo resume un informante: “Yo te digo, acá hay muchas personas con mucha capacidad para llevar esto adelante. Pero a la vez, también, uno tiene que empezar a pregonar que las personas que tienen las mismas condiciones, logren tenerlas efectivamente. Y esto se logra capacitando, es una cuestión cultural. Porque todo esto es cultural. Si vos tenés máquinas modernas, pero no tenés quién las maneje, no sirve. Por eso te digo, acá lo fundamental es educar, educar y educar” (TE-5).

En este sub-apartado vimos que las formas organizativas que llevan a cabo los trabajadores de las empresas recuperadas fusionan su cultura obrera con los criterios organizativos de la cultura cooperativa. En primer lugar, se observa que hay empresas afianzadas en su conducción interna y empresas que arrastran cierta inestabilidad. En segundo lugar, se desarrollan experiencias en base a criterios más verticales de regulación de la producción y otras que se estructuran según criterios más horizontales, considerando el peso que tiene el consejo de administración, por un lado, y la asamblea, por otro, en las decisiones estratégicas que va tomando la empresa recuperada en su desenvolvimiento temporal. Sobre esto inciden factores idiosincrásicos de cada colectivo laboral, derivados de su propia experiencia grupal de recuperación de la empresa. Vinculado con esto, he encontrado criterios igualitarios y criterios diferenciadores en cuanto a la distribución de los ingresos que genera la empresa recuperada. Hubiera esperado, en base a cierta *afinidad electiva*, que en aquellas empresas recuperadas más *verticales* existieran diferencias jerárquicas en la distribución de los ingresos, y en aquellas más *horizontales* predominara la distribución igualitaria. En la investigación he hallado casos cruzados, en los que esta relación lineal no ocurre. En varias cooperativas, que basan sus decisiones estratégicas en lo que se decida en las asambleas (criterio de horizontalidad), se regula la distribución de ingresos según criterios jerarquizados. No obstante, un análisis estadístico podría arrojar tendencias que

reflejen el peso *distributivo* de esta relación. Pero, cualitativamente, se nota que ambas variables no responden necesariamente a la misma lógica social, sino que tienen su genealogía específica, como la fuerza de la cultura democrática obrera para coordinar la acción colectiva, la solidaridad interna afianzada en los períodos iniciales de la lucha, por un lado, y criterios de diferenciación de responsabilidades y de poder, por otro lado.

Además, existen dos orientaciones principales respecto del compromiso de los trabajadores hacia su organización. Por un lado, sectores con una actitud de compromiso y participación activa, y por otro, comportamientos que reproducen actitudes de pasividad hacia los problemas colectivos de la organización. También se observa que la incorporación de nuevos socios responde a dos criterios básicos. En primer lugar, se priorizan a familiares de los propios trabajadores. En segundo lugar, se priorizan criterios de construcción política y/o según necesidades profesionales. Por último, la distribución de la información y de los saberes de gestión se ve favorecida a partir de la vinculación de las empresas con actores sociales externos, capaces de transferir conocimientos y tecnologías.

7.6. Situación legal

Las diferentes situaciones legales de las empresas recuperadas constituyen un tema que excede los objetivos de esta investigación, y mis posibilidades de desarrollar la discusión en términos jurídicos. Sin embargo, se pueden señalar brevemente los tópicos generales de la cuestión, e indagar las respuestas que, frente a los mismos, están desarrollando actualmente los trabajadores. Precisamente, uno de los principales problemas de las empresas recuperadas consiste en la situación de inseguridad jurídica que atraviesan desde los inicios de las experiencias hasta la actualidad, y ello en un contexto legal en que, para la ley argentina, la propiedad privada es inviolable, salvo en dos situaciones: 1) cuando un juez, fundado en una sentencia, puede rematar la propiedad; 2) cuando un bien es declarado de “utilidad pública”, por lo cual el Estado lo expropia y paga a cambio una indemnización al propietario. Este segundo camino es el que transitaron las empresas recuperadas.

En la mayoría de los casos, las empresas fallidas (en concurso de acreedores, en quiebra declarada o directamente abandonada por sus dueños) fueron recuperadas por sus trabajadores, en parte, gracias a que lograron dar una serie de pasos legales. En primer

lugar, el grupo se debió conformar como cooperativa de trabajo para obtener el reconocimiento jurídico necesario que le permita continuar con la producción. En algunos casos iniciales, cuando la experiencia de recuperación no estaba difundida y el repertorio de acciones colectivas estaba en pleno proceso de elaboración, algunas experiencias obreras han adoptado otras figuras jurídicas, como *sociedades de hecho*, o incluso continuando la actividad bajo la forma de *sociedad anónima*. Pero con el tiempo ha quedado en evidencia que la figura *cooperativa de trabajo* es la que mejor se adapta, dentro del marco legal existente, a la posibilidad de continuar con la actividad productiva por parte de los trabajadores.

Luego, en segundo lugar, una vez constituidos en cooperativas, los trabajadores deben hacer frente a la situación legal específica en que se encuentra la empresa. En este sentido, se pueden dar varias alternativas. Hubo casos en los que negociaron directamente con los dueños las condiciones para gestionar la empresa por ellos mismos, bajo la nueva figura jurídica, debido a que los propietarios habían perdido los incentivos para continuar al frente de la empresa. En muchos otros casos, en los que la empresa estaba bajo control del juzgado, debido a la previa declaración de quiebra, debieron negociar la continuidad con el juez que entendía en la causa. Este tipo de negociaciones implicó un importante proceso de aprendizaje jurídico y político para los trabajadores, en tanto debieron interiorizarse de los pasos legales, de las estrategias argumentativas y de las rutinas judiciales.

Esta etapa implica un trabajo de convencimiento al juez, por parte de los trabajadores y aliados, para que otorgue la continuidad laboral a la cooperativa. Muchas veces, por la experiencia aprendida, lo que se le plantea al juez es que la continuidad bajo gestión de la cooperativa constituye una opción más racional que cerrar la fábrica hasta el remate: el paso improductivo del tiempo van arruinando los bienes de capital, a la vez que existe el riesgo del robo de materiales si la planta queda abandonada. Además, la fábrica parada pierde valor respecto de si está funcionando. Otro argumento consiste en que si se liquidan las fábricas quebradas se destruye parte del poder productivo nacional, que se podría recuperar bajo esta nueva modalidad: “En un remate, un torno se vende como hierro viejo, pero para un trabajador ese torno da trabajo a tres personas: al oficial tornero, al ayudante y al peón” (Magnani, 2003: 167).

La argumentación jurídico-política se refleja en la siguiente cita de un abogado del movimiento: “Lo que uno hace es plantear judicialmente derechos que están en alguna ley, en alguna norma, e intenta darle una operatividad a ese derecho que estaba ahí muerto, puesto en algún momento de la historia del mundo y en la historia de la Argentina. Y esto puesto en práctica hoy quiere decir que el trabajador hace operacional su derecho a trabajar. Concretamente, que es más importante, por una razón moral y política, que el derecho de propiedad” (Magnani, 2003: 50).

El proceso de negociación se vio facilitado por el apoyo de movimientos sociales, sindicales y/o sectores políticos interesados en formar parte de la *alianza social* que favoreció la expansión de proceso. Sin embargo, la tenencia de los bienes que el juez otorga a la cooperativa tiene un plazo de vencimiento, tras el cual se debe proceder al remate público de los mismos para que los acreedores puedan cobrar (algo de) sus acreencias. Por ello, los trabajadores de las empresas recuperadas debieron apelar a una segunda instancia de negociación judicial/política, que es la sanción de leyes de expropiación por parte de la legislatura correspondiente al ámbito geográfico en el que está radicada la empresa en cuestión.

No existe, en la legalidad vigente al momento de esta investigación, una ley que contemple este tipo de situaciones y reglamente formalmente un procedimiento para que las empresas en quiebra puedan continuar su funcionamiento bajo la gestión de los trabajadores organizados bajo alguna figura legal. Por tal motivo, el recurso jurídico-político disponible consiste en que el poder legislativo sancione leyes específicas, que determinen la “utilidad pública” del bien particular (la planta y sus bienes de capital), y luego la ceda a la cooperativa. Las expropiaciones pueden ser temporales o definitivas, y afectar el inmueble, las máquinas, la marca, etc.

El Estado tiene el derecho de expropiar una propiedad privada si la considera de “interés público”, mediante el pago de una indemnización a su propietario. Luego de sancionada la expropiación y de ceder el usufructo de los bienes expropiados a la cooperativa de trabajo, el Estado debería abonar las indemnizaciones correspondientes, y las cooperativas, a su vez, desembolsar un canon mensual al Estado durante una cierta cantidad de años para que la propiedad pase a su poder definitivamente.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se han declarado de utilidad pública y expropiado definitivamente un conjunto de empresas, dando la posibilidad a las recuperadas de funcionar con un marco de mayor seguridad jurídica. A continuación, para ilustrar lo que estamos analizando, cito los primeros artículos de la ley de expropiación sancionada en 2004 por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para 13 empresas recuperadas, y la ampliación de la misma en enero de 2009 a otras cooperativas que no entraron en el primer paquete:

“Ley 1529 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Artículo 1°.- Decláranse de utilidad pública y sujetos a expropiación, en los términos de la Ley N° 238 (B.O.C.B.A. N° 798, de fecha 15/10/99), los inmuebles y todas sus instalaciones enumerados en el Anexo I que forma parte integrante de la presente Ley.

Artículo 2°.- La Ciudad Autónoma de Buenos Aires cede a título oneroso los inmuebles expropiados de conformidad con el artículo 1° de la presente Ley, constituyendo derecho real de hipoteca sobre los mismos a las siguientes cooperativas de trabajo:

- a. Cooperativa de Trabajo Vieytes Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 1) del Anexo I.
- b. Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 2) del Anexo I.
- c. Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 3) del Anexo I;
- d. Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 4) del Anexo I;
- e. Cooperativa de Trabajo Cooperpel Envases Industriales Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 5) del Anexo I.
- f. Cooperativa de Trabajo Viniplast Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 6) del Anexo I.
- g. Cooperativa de Trabajo 18 de diciembre Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 7) del Anexo I.
- h. Cooperativa de Trabajo Gráfica Patricios Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 8) del Anexo I.
- i. Cooperativa de Trabajo La Argentina Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 9) del Anexo I.
- j. Cooperativa de Trabajo Fénix Salud Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 10) del Anexo I.

- k. Cooperativa de Trabajo Maderera Córdoba Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 11) del Anexo I.
- l. Cooperativa de Trabajo Lácteos Montecastro Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 12) del Anexo I.
- m. Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Limitada, inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 13) del Anexo I.
- n. Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda., inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 14 del Anexo I. *(Incorporado conforme texto Art. 3° de la Ley N° 2.970, BOCBA N° 3103 del 26/01/2009)*
- o. Cooperativa de Trabajo Rabbione Su Transporte Ltda., inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 15 del Anexo I. *(Incorporado conforme texto Art. 3° de la Ley N° 2.970, BOCBA N° 3103 del 26/01/2009)*
- p. Cooperativa de Trabajo Standard Motor Argentina Ltda., inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 16 del Anexo I. *(Incorporado conforme texto Art. 3° de la Ley N° 2.970, BOCBA N° 3103 del 26/01/2009)*
- q. Cooperativa de Trabajo Trabajadores de Mac Body Ltda., inmuebles e instalaciones enumerados en el punto 17 del Anexo I. *(Incorporado conforme texto Art. 3° de la Ley N° 2.970, BOCBA N° 3103 del 26/01/2009)*

Artículo 3°.- La cesión a título oneroso se realiza mediante venta directa, con la condición resolutoria de continuar con la explotación de las unidades productivas, persiguiendo sus fines solidarios, autogestionarios y cooperativos y de cumplir con las obligaciones que se establecen en las leyes particulares. El plazo de la condición resolutoria opera hasta la cancelación total del precio de venta”.

En la Provincia de Buenos Aires, donde se radican otro gran conjunto de empresas recuperadas, también se han declarado de utilidad pública una serie de empresas, y sancionado la expropiación de las mismas. Otros casos en esta provincia todavía luchan por obtener la sanción de una ley por la que el Estado provincial expropie la empresa y la ceda a la cooperativa. Sin embargo, exceptuando algunos casos muy puntuales, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en la Provincia de Buenos Aires, gobernadas por fuerzas políticas de diferente origen, y con composiciones legislativas disímiles⁴⁸, todavía no se han reglamentado dichas leyes, y por consiguiente no se han abonado las indemnizaciones correspondientes. Si la situación permanece en la

⁴⁸ Al momento de la investigación la provincia de Buenos Aires está gobernada por el Partido Justicialista (peronismo), mientras en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires gobierna una fuerza local (PRO), de centro-derecha, formada hace pocos años.

indefinición reglamentaria por más tiempo, y las indemnizaciones no se abonan, otorgará derechos a los antiguos dueños a reclamar por su antigua empresa. Por tanto, este es el principal problema jurídico/político que enfrentan las empresas recuperadas que obtuvieron una ley de expropiación. Las cooperativas que no han logrado todavía la expropiación se encuentran en una situación de mayor precariedad aún.

Con respecto a las acciones colectivas eficaces para obtener la expropiación a favor de la cooperativa, se debieron llevar a cabo una serie de pasos y requisitos *técnicos* y *políticos*, para lograr convencer a los legisladores de que los trabajadores *merecen* la expropiación (Fernández Alvarez, 2007). Primero, debieron conformarse como cooperativa de trabajo en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). A continuación, tuvieron que sortear favorablemente los informes públicos de viabilidad y factibilidad económica que justifiquen luego el apoyo de los legisladores a una ley de expropiación. Con respecto a la relación política que fueron estableciendo con los diferentes legisladores, los trabajadores debieron demostrarles probadamente su capacidad de sacrificio y de voluntad de trabajo, para convencerlos. Asimismo, articulado con estas estrategias de convencimiento, se han desplegado otra serie de medidas y demostraciones de fuerza en espacios públicos (*maquinazos*, movilización callejera, reparto público de productos que elaboran en las fábricas) para hacer ver su voluntad de trabajo. Otro conjunto de tareas políticas que fueron (y son) necesarias para lograr convencer a los legisladores, consistió en establecer reuniones con ellos y sus asesores, junto con representantes del movimiento social, o participar de reuniones de las comisiones legislativas que tratan tales proyectos de ley. Además, cada grupo de trabajadores siempre ha invitado a los legisladores a conocer la fábrica, para que vean “con sus propios ojos” la viabilidad de la misma, y la voluntad de trabajo de los integrantes de la cooperativa. Por tanto, como he registrado en las entrevistas, y como consta en investigaciones previas (Fernández Alvarez, 2007), en muchos casos se establecieron vínculos personales con los legisladores. Estas prácticas se combinaron con argumentaciones discursivas sobre la “dignidad del trabajo genuino”, en oposición a los “planes sociales” para desocupados, tal como se desarrolla en otro apartado de este análisis empírico.

En la situación actual, por medio de estos pasos, muchas recuperadas han obtenido la expropiación, pero a la vez no pueden presionar políticamente lo suficiente para lograr

las reglamentaciones de las leyes y los pagos indemnizatorios por parte del poder ejecutivo. El recurso del convencimiento personal a los legisladores, la estrategia de demostrarles particularmente que *merecen* la expropiación, junto con la incapacidad de obtener las reglamentaciones legales y los pagos efectivos reflejan, en última instancia, la debilidad relativa de la fuerza política del movimiento social para concretar estas demandas de forma orgánica en tanto que fuerza social organizada. Por ello, frente a la situación jurídica existente al momento del trabajo de campo la percepción que he encontrado entre los trabajadores es, fundamentalmente, de “preocupación” generalizada. Respecto de la provincia de Buenos Aires, un representante del sindicato metalúrgico que tiene un vínculo histórico con el fenómeno de la recuperación de empresas, relata la voluntad política de persistir en esta lucha: “¿Qué está pasando hoy? Hay un problema jurídico-técnico, y es que en todas las expropiaciones los jueces, ya con más impulso desde la derecha, están diciendo que si no tienen la legislación como corresponde y no están los montos que corresponden o que estén en el marco del presupuesto, entonces los jueces quieren declarar a las leyes inconstitucionales. Entonces, si no están en el presupuesto, y no se aplica ese presupuesto para llevar las expropiaciones adelante, los jueces nos están declarando inconstitucionales. Hay varias cooperativas que están en esa situación. Hasta ahora el gobierno no pagó ninguna, salvo una por medio de un préstamo del INAES junto al Banco Nación, que fue Mecbec, de Berazategui (...) O sea, la situación general es de inseguridad jurídica, porque si no se pagan las expropiaciones se puede reabrir los juicios de los antiguos dueños. Pero a los trabajadores no nos van a sacar así nomás, la vamos a pelear hasta lo último” (EE-1).

El relato de un informante revela que en el discurso social de los trabajadores está presente en un lugar central el conflicto legal: “El problema nuestro es que todo esto todavía no está a nombre nuestro. Todavía no está a nombre de ninguna acá. La única es Mecbec. Todas tenemos expropiaciones temporales. Ahora cayó la ley, el año pasado. Y ahora ya metimos otra ley, que está en comisión, para aprobarse (...) El problema es que la ley es muy linda, pero qué pasa, la ley se hace efectiva cuando se destina una partida de dinero. Y hasta ahora eso no existe (...) Lo que realmente necesitamos nosotros ahora es resolver la cuestión jurídica. Porque podemos capacitarnos, adquirir el conocimientos, pero de repente vienen y te sacan lo que tenés, y te vas a la calle. Y entonces por eso esa es nuestra prioridad ahora” (TE-7).

Frente a esta situación de fragilidad generalizada, resulta racional la existencia de un movimiento social fuerte para presionar al poder político por la definición de una salida favorable a los trabajadores. Sin embargo, el movimiento está fragmentado, es débil y con diversas orientaciones en sus conducciones políticas, lo cual termina favoreciendo una situación de indefinición. Pero, a la vez, al momento de hacer el trabajo de campo, tampoco parece haber voluntad política (ni nacional, ni de gobiernos locales) de finalizar con estas experiencias, ni mucho menos de impulsar desalojos o cierres de cooperativas: “Como somos muchos nadie quiere quilombos, puede que la cosa siga en la misma situación” (TE-11).

Las acciones colectivas de las conducciones políticas de las recuperadas, que se están implementando al momento de esta investigación para resolver este problema jurídico/político, apuntan a proponer proyectos de ley que modifiquen la actual ley de quiebras, para que contemple estas nuevas realidades laborales, y permita la continuidad de la actividad productiva bajo la gestión de los trabajadores. Para esto intentan articular con sectores políticos y legislativos nacionales propuestas de este tipo, lo cual implica un trabajo político de largo plazo, con resultado incierto.

También son posibles algunas salidas individuales, aunque las mismas dependen de la fortaleza económica de cada empresa. En este sentido, están al alcance de una minoría de recuperadas. Además, en las empresas recuperadas que participaron de algún espacio político, prevalece la lógica colectiva. Así lo relata un trabajador de una cristalería recuperada: “Nosotros podemos hacerle una oferta el juzgado. De hecho, algunas cooperativas lo hicieron. No se, por ejemplo, yo por San Justo doy un millón de mangos. Y la jueza puede decir: *no, un millón y medio, a pagar en dos o tres años*, y lo pagamos y chau, listo, se acabó el tema. Se puede hacer. Lo puede hacer el que se puede bancar, el que tiene el respaldo atrás para poder pagar eso. Nosotros lo podemos hacer, otras no. Por eso estamos peleando para que todas puedan hacerlo, mediante una ley provincial, que ya salió, que es la 13.282, y que falta reglamentarla ahora. Eso implica que el Estado paga, se la cede a la cooperativa, y después la cooperativa le debe al Estado. Pero le paga a 15 años” (TE-13).

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la situación tiene puntos de contacto. En este caso se han sancionado leyes de expropiación definitiva, pero su eficacia se ve amenaza

por la falta de pago, por parte del poder ejecutivo, de las indemnizaciones correspondientes: “Todavía esa ley no salió, no se llegó a expropiar nada en verdad, la ley no está reglamentada. La otra vez hubo una marcha en la Legislatura y todavía está por verse. Nosotros somos los depositarios legales de las máquinas hasta ahora. Pero el gobierno todavía no puso un peso por esas expropiaciones. Pero están diciendo en el gobierno que se va a arreglar” (TE-18). De diferente forma, este razonamiento, y estas expectativas, que combinan preocupación y cierta esperanza de que, finalmente, alguna salida se vaya a encontrar, predominan entre los trabajadores de empresas que se vieron favorecidas por expropiaciones definitivas.

Por último, los casos en los que la expropiación se resolvió definitivamente constituyen una minoría, relacionada con situaciones muy particulares. Como se dijo, la salida individual no es la apuesta de las conducciones de las empresas que forman parte de algún espacio colectivo, pero sí es más factible en recuperadas que han perdido su vinculación con movimientos sociales y a la vez consideran que tienen capacidad financiera para hacer frente al desafío. Una trabajadora de una editorial me relató: “A nosotros en el año 2005, en setiembre, se nos concedió la primera expropiación, pero no fue la ley que incluía las trece expropiaciones, fue otra. La nuestra fue una expropiación temporaria, que obtuvimos junto con Rabbione, Global, Ceres, Monte Castro y la Cooperativa Los Amigos. En noviembre de 2007 nos volvieron a dar una extensión de esa expropiación por dos años más, así que vence ahora en setiembre de 2009 (...) Otros rubros, como las imprentas, pudieron mantener muchas de sus máquinas, están trabajando bien por suerte, pero también es verdad que pudieron conseguir la expropiación definitiva. Aunque con la expropiación definitiva tienen un riesgo, que es que el inmueble pasa a propiedad del gobierno que expropia, y que después, supuestamente, la cooperativa lo va pagando en cuotas, a largo plazo, pero mientras tanto la propiedad es del gobierno. El gobierno paga la quiebra y después escritura a nombre de él, después ellos tienen que pagarles un canon de alquiler al gobierno, y cuando terminan de pagar eso, el gobierno recién ahí les pasa la propiedad... ¿y? y si al gobierno se le ocurre darles una patada en el... ¿y? cambia el clima político. Nosotros tenemos la expropiación temporaria, no fuimos incluidos en la definitiva. Y no sabemos si vamos a llegar a la definitiva. Espero que no... nosotros preferimos comprarla. Nosotros pensamos que la podríamos pagar a la hipoteca, ¿por qué no?” (TE-6).

7.7. *Las oportunidades políticas*

Con respecto al contexto de oportunidades políticas que se relaciona con la recuperación de empresas, en función de la información recogida podemos aproximarnos a las cuestiones centrales que los trabajadores perciben sobre el mismo. Aquí sistematizo los diferentes tópicos que los entrevistados han señalado durante el trabajo de campo. Por otra parte, también implica un complemento del análisis de la crisis argentina, desarrollada en otro capítulo, porque aquí se analiza la percepción, sobre la crisis y sus oportunidades, que fueron elaborando los sujetos sociales que son objeto de esta investigación.

Hemos visto que, en los movimientos sociales, los principales incentivos de la acción colectiva no son individuales, sino de naturaleza social, porque se encuentran en la estructura de oportunidades políticas. Pero, a su vez, considero que tales incentivos sociales están determinados por las relaciones de poder entre las clases (Poole, 1995), determinadas históricamente en cada experiencia concreta, que inciden en la elección de la estrategia a seguir, en la forma organizativa adoptada, en la escala de la movilización y en el impacto que provocan en el contexto. Además, en el desarrollo de este apartado considero las oportunidades políticas en su nivel macro y micro-sociológico (McAdam, 1994).

En primer lugar, distingo el contexto de oportunidades con que se encontraron los trabajadores en el momento en que el proceso de recuperación de empresas cobró mayor expansión, en el que la acción colectiva se puede pensar, macro-sociológicamente, como respuestas a la expansión de estas oportunidades. En segundo lugar, doy cuenta de las oportunidades que aprovecharon los casos posteriores, como consecuencia de la propia acción colectiva previa, que construyó organizaciones, *know how*, vínculos y redes sociales, que se vio favorecida por el contexto original que aportó los incentivos colectivos para recuperar empresas y organizarse en movimientos sociales. En este sentido, micro-sociológico, tales incentivos constituyen estímulos a participar en movimientos sociales porque las personas están inmersas en redes de asociaciones que facilitan o confieren cierta disponibilidad estructural para la acción colectiva.

El fenómeno de recuperación de empresas ha tenido algunos antecedentes en los años noventa, que constituyeron un factor importante en el desarrollo posterior del proceso, debido a que ofrecieron un primer modelo u orientación general del camino que podía tomarse para sostener en funcionamiento a las empresas cerradas por sus propietarios, y con ellas, los puestos de trabajo. Sin embargo, visto desde un punto de vista macro-social, fue en el clima de profunda crisis del Estado nacional, falta de recursos, en situación de default respecto de sus compromisos financieros internacionales e internos, y sumido en un clima de profunda depresión económica y crisis política, que el proceso de recuperación de empresas cobró vitalidad, capacidad de expansión y visibilidad pública. Esto se puede ver en el relato de un informante, de cuya imagen me valgo como introducción al desarrollo de esta dimensión: “Había otra recuperada antes. Adabor ya estaba, desde el ‘95 más o menos, entre el ‘90 y el ‘95, no me acuerdo bien qué fecha. Pero Adabor no llegó tan traumáticamente. Hubo empresas que negociaron, no tuvieron tanto conflicto. Fue un traspaso nada más. En nuestro caso, ya desde el ‘99 teníamos problemas. Pero bueno, seguimos (...) A partir del 2000 ya vino una cascada de problemas para las empresas, y en el 2001 fue la debacle. Fue una debacle financiera, económica... fue terrible la crisis, fue donde más golpeó. Dentro de ese período del año 2001 fue donde estuvo el auge de las recuperadas. Pero anteriormente había casos de empresas en las que los compañeros ya estaban formando un emprendimiento donde... bueno, en nuestra zona, que somos las mayorías metalúrgicas, respaldadas desde el gremio, estábamos ya charlando con los dueños para ver cómo se evitaban las pérdidas de las fuentes de trabajo” (TE-3).

El apoyo legislativo que obtuvo este movimiento constituye un factor clave para comprender una dimensión decisiva del impulso que tuvieron estas experiencias. La situación generalizada de crisis nacional, con rasgos extraordinarios, favoreció que algunas opciones electorales de izquierda, históricamente minoritarias dentro del electorado argentino, pudieran ingresar a la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, en donde se radica un grupo importante de recuperadas. Su relevancia radica en que las empresas recuperadas necesitaron de la sanción de leyes de expropiación para poder funcionar con previsibilidad jurídica y económica, y de este sector obtuvieron un apoyo legislativo fundamental. Además, otro sector importante de legisladores, provenientes de casi todo el arco político legislativo, también brindó su apoyo a estos procesos. De esta manera, muchos legisladores, de diferentes tendencias políticas, encontraron una

forma de ir reconstruyendo su legitimidad en la ciudad a través de diferentes acciones, entre ellas la vinculación con los trabajadores de las empresas recuperadas. El clima social general fue de relativo apoyo a estas experiencias, porque eran vistas por el resto de la población como intentos genuinos por defender el trabajo, en un contexto de fortísima destrucción de empleo.

Además, en este clima general de crisis social, política y económica, ocurrieron hechos de violenta represión estatal a las protestas sociales, lo cual terminó forzando la renuncia del presidente De la Rúa, y más tarde la salida anticipada del presidente provisional Eduardo Duhalde. Precisamente, en el momento en que comienzan a hacerse visibles las recuperaciones de empresas y a constituirse en un movimiento social con organizaciones formales, el contexto político general estuvo marcado por el hecho de que no había margen político para continuar con una salida represiva de la crisis social. En este sentido, muchos trabajadores entrevistados, que atravesaron algunas experiencias de ocupación de la planta, me relataron que eran concientes de las dificultades políticas que tenía el Estado para optar por la salida represiva frente a las tomas de empresas. Un trabajador, refiriéndose a los hechos de ocupación de la planta, que dieron origen a la recuperación de empresas, relata: “En la policía nadie se quería hacer cargo de posibles víctimas, ya venían del quilombo del 2001, porque esto fue en abril de 2002. Estaba muy fresco aquello. Llamaron al juez y le preguntan si se hacía responsable de muertes. El juez pensaba que había ocho personas y eso le parecía imposible. Pero se enteró de que había más de 200, y con la calle llena de gente. Entonces dio marcha atrás, ordenó que quedaran sólo unos pocos policías custodiando y se retiren el resto” (TE-2).

Este tipo de oportunidades favorables se mantienen hasta la actualidad porque han sido fomentadas y fortalecidas por la acción colectiva. Con los años, las empresas recuperadas han construido un tipo de legitimidad, basada en la defensa de la cultura del trabajo y en la demostración de que han podido sostener las empresas en el mercado, que continúa dificultando una solución represiva a los casos que todavía no están legalmente consolidados. Los desalojos no están dentro del horizonte de medidas públicas (salvo algunos casos aislados y particulares). Esta situación forma parte del imaginario de los trabajadores, tal como lo relata un informante: “Todavía tenemos un conflicto con el gobierno de la ciudad por la expropiación. Igual por ahora no pensamos

en un riesgo de desalojo, me parece que sería una medida muy grande, y hoy en día, en medio de esta crisis, es difícil hacer. Vos lo podrías hacer en medio de un capitalismo floreciente, donde se puede decir: *estos son todos unos fracasados, nosotros somos capitalistas, tenemos industrias florecientes, la gente labura*, pero en este momento el gobierno no está en condiciones para hacer eso, no lo puede hacer” (TE-8).

El mismo contexto de oportunidades, heredadas y construidas, que limita la opción represiva estatal se manifiesta claramente en caso del Hotel Bauen. La justicia ha fallado varias veces a favor del desalojo de los trabajadores, y tales medidas han logrado ser frenadas gracias a que éstos pudieron promover con éxito movilizaciones sociales, de apoyo y solidaridad, que involucraron a trabajadores de otras recuperadas, a algunos partidos políticos de izquierda, sectores universitarios y de la cultura en general, junto a diferentes organizaciones sociales del llamado *campo popular*. Tales movilizaciones han consistido en organizar charlas de concientización, recitales musicales de grupos reconocidos, que aportan su solidaridad, para congregarse adherentes y divulgar la problemática, etc. En este marco de movilización, junto al hecho de que el Estado no ha tenido disposición a asumir los costos de una represión, se han elaborado algunas estrategias judiciales que, en los hechos, frenaron las medidas de desalojo.

La dificultad política para reprimir se hace extensiva a los diferentes gobiernos locales que deben gestionar los casos de empresas recuperadas. Un trabajador metalúrgico de la provincia de Buenos Aires expresa la situación: “Con relación a la expropiación, tenemos una temporaria que se vence dentro de poco. Pero no se, como somos muchos nadie quiere quilombos. Pero en IMPA hace poquito que la desalojaron, y hubo heridos y todo, pero después no. Bueno, siempre hay un juez pelotudo, como en el caso de IMPA, que se animó a ordenar un desalojo, pero en general no pasa eso” (TE-10). Además de las oportunidades que surgen de las propias condiciones de crisis social que, por un lado, incentivaron la acción colectiva de recuperación y, por otro lado, dificultaron la opción represiva por parte del Estado, existe otro tipo de oportunidades que son las que ha construido la alianza social que llevó adelante el proceso colectivo de recuperación de empresas. Tales oportunidades están dadas por la construcción de redes de asociaciones que facilitan la acción colectiva. De hecho, un factor fundamental para comprender las oportunidades que disponen los trabajadores para recuperar sus empresas ha sido la existencia de un *know how* consolidado y promovido por

organizaciones surgidas del propio movimiento de empresas recuperadas, y del apoyo de algunos sindicatos que articulan políticamente con organizaciones del movimiento y proveen, en muchos casos, los primeros asesoramientos. Por ello, la alternativa de recuperar la empresa cuando ésta entra en crisis ya forma parte del imaginario de un conjunto cada vez más amplio de trabajadores: “Este año también estuvo la recuperación de RV, una empresa que hace las maquinas de las monedas. Están en la localidad de Martínez. Después hay más. También está McBody, hacen ropa para pibes, es una marca bastante conocida. Hay un montón de nuevas. Se hacen cooperativas porque los tipos ya conocen la experiencia, y conocen gente que les da la idea. En este aspecto es admirable” (TE-10).

En este sentido, respecto de los nuevos casos que se van dando, una idea repetida que surge en las entrevistas es del tipo de la siguiente: “Y... siempre va a haber más casos, porque los patrones no van a abandonar sus intentos de vaciar las fabricas, de ir a quiebras, así que nosotros tenemos que estar ahí, ayudando, porque esto se va a seguir dando” (TE-16). Un dirigente sindical gráfico refleja que existe, por parte de su sindicato, una política clara respecto de estos casos. Tal política, como se dijo, constituye un marco de oportunidades, para los trabajadores que inician un proceso de lucha de estas características, que fue construido por la acción colectiva conciente de los movimientos sociales de empresas recuperadas y de fracciones del movimiento obrero sindicalizado articulado a aquel movimiento: “Después del 2001, se creyó que las empresas recuperadas era un producto de la crisis, algo momentáneo, qué se yo. Y una vez que se normalice la economía y todo lo demás, la ocupación, por medio de la reactivación de la economía, que las empresas toman más gente, etc., entonces esto iba a quedar como algo momentáneo, como los planes de asistencia. Durante la crisis creo que se formaron ciento y pico de recuperadas, están los datos en el Ministerio de Trabajo, pero a partir del 2003 y 2004 hasta ahora se han formado cien más. Así que no fue sólo la crisis. Nosotros formamos otra cooperativa, por ejemplo, en el taller donde trabaja un compañero acá. El dueño no quiso seguir más, la empresa tenía 40 años de historia, con opciones inmobiliarias muy buenas de vender la propiedad, y negociamos con el dueño y bueno, hicimos un acuerdo para seguir como cooperativa, con las indemnizaciones que correspondían. La cooperativa se llama Punto Gráfico. Y fue muy reciente. También está la empresa Talleres Unión, muy importante, y ellos también están en la misma. Ayer les ayudamos a presentar todos los papeles para que funcionen

como cooperativa de trabajo. La empresa quebró, ya venía mal la empresa desde antes, pero los compañeros estaban preparados. Al principio no teníamos respuesta del juez. Después fuimos al juzgado, hicimos un quilombo, fuimos con los bombos, fuimos como tres veces hasta que el juez cambió de actitud, y ahora ya pueden retomar la actividad en condiciones legales, normales. Lograron la autorización. Falta ahora que el síndico les lleve las llaves a la cooperativa, los dejen entrar. Ellos fueron pacientes. Y también en Crónica⁴⁹ tenemos armada una cooperativa por las dudas” (EE-1).

La idea de que esta nueva herramienta de lucha ya se encuentra instalada en el horizonte de los trabajadores se reafirma en la mayoría de las entrevistas, a la vez que dicha posibilidad se hace más concreta por los vínculos que existen entre los trabajadores de la empresa en crisis con algún sector del heterogéneo movimiento de recuperadas. En algunos casos, tales vínculos se pueden establecer gracias a que delegados internos o referentes de la planta en crisis tienen contactos gremiales, directos o indirectos, con gente del movimiento (organizaciones del movimiento, algunos sindicatos, etc.). En otros, simplemente algunos trabajadores de las empresas en crisis tienen vínculos personales con trabajadores de alguna otra empresa recuperada: “Todos dicen que las fábricas no cierran. No, mentira. Las fábricas siguen cerrando, muchas menos que en aquella época, por supuesto, pero siguen cerrando. Y algunas tratan de continuar, porque tienen el ejemplo de las que están. Y el ejemplo no es sólo porque ven estos casos por la tele o los diarios, sino porque hay contactos personales, porque vos tenés un amigo, tenés un pariente...” (TE-13). En este sentido es que las oportunidades actuales han sido construidas, desde el pasado reciente, por sus propios protagonistas: “Hubo muchos casos en los últimos tiempos: una maderera por Parque Patricios, tenés también a Mapodí, que hacen ropa de chicos, y tenés INCA, la de las latas de tomate, que ya es recuperada, Torjelón, un frigorífico en la capital, Standard Motor, que hacen motores de barco, en la Boca, hay de todo. Esto fue la explosión, mucha gente encontró trabajo y otros no se quieren quedar en la calle, y antes por ahí ibas a buscar laburo a otro lado, ahora sabes que tenés otra herramienta. Y desde ese punto de vista, creo que es un espacio ganado. Es una expectativa más, una herramienta más. Sabes que puedes, que hay gente que está, te contactas” (TE-18t).

⁴⁹ Canal de noticias.

Además, el fenómeno continúa ocurriendo en todo el país. Un referente de FACTA me enumeró los casos recuperados en los años 2007 y 2008, lo que da una pauta del dinamismo de las recuperaciones, sostenido por un movimiento social que recrea, en el tiempo, sus oportunidades de crecimiento a través de una serie de redes: SAGyD (Sociedad Anónima de Grasos y Derivados) actualmente cooperativa “La Jabonera”, en Cañada Rosquín, Santa Fe, fábrica de jabones y detergentes con 60 trabajadores; Frigorífico Paloni, actualmente Cooperativa “INCOOB”, de Bahía Blanca, con 50 trabajadores; la fábrica de envases de vidrio Quilino, en Córdoba, con 35 trabajadores; la usina láctea La Cabaña S.A., fabricante de crema y manteca de leche, actualmente cooperativa La Cabaña, con 54 trabajadores, en la ciudad de Rosario; el restaurante Rich, con 35 trabajadores; el taller de chapa y pintura DIPER, con 10 trabajadores, actualmente “Cooperativa 10 de Setiembre”; el restaurante Lo Mejor del Centro, con 15 trabajadores; el frigorífico Tatra, con 15 trabajadores; la usina láctea COPAL de Punta Lara, Buenos Aires, con 25 trabajadores, actualmente Cooperativa La Lechera; la cooperativa CIDECA, vinculada a la industria del cuero, en Hurlingham, Buenos Aires; la textil Nueva Gestión, de Avellaneda.

7.7.1. La relación con el Estado

Otras situaciones de contexto, de carácter ambivalente porque tiene puntos a favor y puntos en contra con relación al proceso de recuperación de empresas, están conformadas por la vinculación que el movimiento ha logrado establecer con el poder político que gestiona el funcionamiento del Estado, tanto ejecutivo como legislativo, a nivel nacional y local. Sin embargo, por motivos de tiempo y de recursos, no he podido ahondar en el comportamiento del Estado, es decir, estudiar los programas y proyectos de apoyo a las empresas recuperadas que elaboran distintas instancias públicas que dependen, en última instancia, de diferentes ministerios (básicamente de Trabajo y de Desarrollo Social), así como los proyectos de leyes de expropiaciones y los proyectos de modificación a la Ley de Quiebras vigente, que se negocian en el ámbito legislativo.

En el capítulo sobre cooperativas mencioné las principales orientaciones que el Estado argentino ha tenido en los últimos años con respecto al fomento del cooperativismo de trabajo, y su articulación con la promoción de la *economía social*, con el objetivo de abordar respuestas satisfactorias a los problemas de desempleo que generó la política neoliberal de las últimas décadas. Al respecto, en mi trabajo de campo pude analizar la

percepción que, de los mismos, tienen los trabajadores. Dicha percepción resulta relevante para aproximarnos indirectamente al comportamiento del Estado, por un lado, y para comprender las motivaciones, que dicha percepción impulsa, a la acción colectiva con el objetivo de organizarse y plantear demandas al ámbito político, por otro lado.

Todos los entrevistados coinciden en afirmar, en función de sus experiencias propias, que no existe una política estratégica, consistente y coherente, del Estado hacia las empresas recuperadas. Esta valoración incluye al gobierno nacional y a los gobiernos locales, que gestionan las diferentes instancias del Estado argentino. La siguiente frase, de un trabajador entrevistado, sintetiza una percepción generalizada: “Estoy seguro que en otro escenario político capaz que no hubiéramos sobrevivido. O sea, algunas condiciones políticas están. Pero falta una política con respecto a nuestro sector, como movimiento. Porque esto es algo nuevo. Es algo nuevo pero ya debería estar largándose una política a un nivel superior, me parece. A nivel superior de gobierno te digo, no al nivel de la presidencia tal vez, pero a un nivel decisivo, donde se baje línea y que digan: *bueno, hay que hacer esto y esto, hay que ayudarlos, elaboremos un plan*, y que conversen con las cooperativas, que les digamos qué es lo que necesitamos, qué es lo que queremos, que sepan nuestras condiciones, pero para eso hay que tener un plan que abarque una amplio espectro” (TE-7).

Para los entrevistados, una política integral implica el desembolso financiero con el objetivo de solventar las expropiaciones. Una posición general se refleja en lo siguiente: “Nosotros ahora pedimos que aporten capitales, porque estamos en una situación difícil, para que nosotros seamos verdaderamente dueños de la empresa, y estar tranquilos. Pero no le pedimos que nos regalen nada, nosotros se lo vamos a devolver. Y no pedimos tanto, sino algo accesible, que también sea accesible para que lo podamos pagar, a plazo” (TE-7). El pago de las indemnizaciones, el acceso al financiamiento, la formación de fondos para ampliar el capital de trabajo, o para renovar los bienes de capital, se debería integrar con estrategias de capacitación en diferentes áreas, de generación de nuevos mercados, de integración productiva, etc. Esta es la percepción dominante entre los trabajadores entrevistados respecto de lo que sería una política integral por parte del Estado hacia el sector: “A pesar de las divisiones internas que hay, siguen habiendo nuevas recuperaciones. Aquí falta una política oficial de recuperadas. No hay una ley que las regule a las recuperadas. Las 6 federaciones de cooperativas

están peleando por eso. Esto pasa: que no hay una ley. Tiene que haber una ley de empresas recuperadas, y una política” (TE-12).

La visión dominante es que existen y se ejecutan programas, subsidios, líneas de créditos blandos, capacitaciones, etc., para las empresas recuperadas. Pero dependen de áreas chicas dentro de los ministerios que intervienen (Ministerio de Trabajo y Ministerio de Desarrollo Social), y no existe una política integral, consistente y coherente para impulsar al sector. Constituyen iniciativas aisladas, no incluidas en un programa estratégico, dotado de recursos adecuados. Por esto, un trabajador señala una situación generalizada, que es que muchas recuperadas han asistido a reuniones políticas, con instancias altas y medias del poder político nacional, y han encontrado buena disposición hacia estas experiencias, pero luego dicha disposición no se traduce en apoyos financieros que serían decisivos para solventar las expropiaciones definitivamente. “Nosotros tuvimos vínculos con el gobierno provincial y nacional. Nosotros estuvimos con Tomada⁵⁰, con Cristina⁵¹, con el ministro de la producción, con entes nacionales, provinciales. Pero no tienen una política. Ellos resuelven todo bien, todo bárbaro, apoyan moralmente, espiritualmente (se ríe), pero no monetariamente” (TE-13). Un trabajador de un frigorífico que, al momento de la entrevista, estaba en pleno proceso de recuperación, grafica a su modo una situación general: “Una cosa que vimos en un congreso de economía social que organizó el INAES fue que mucha gente le tiraba la bronca al INAES, porque ellos (los trabajadores) hicieron proyectos, y ellos decían que se habían asesorado bien en los proyectos, y bueno, *pero el poncho no aparece*⁵² viste. Entonces después, en el INAES, dijeron que estaban bajos en presupuesto, y que de diez proyectos se aprueba uno. Entonces te crean expectativas y después de diez proyectos, sale uno” (TE-17).

Lo que se observa es que todos mencionan que existen políticas de apoyo puntuales, del gobierno nacional y de los gobiernos locales, y todos coinciden en señalar su carácter incompleto. La mayoría de los casos entrevistados, que tienen una historia de algunos años funcionando como recuperada, han recibido algún tipo de ayuda. Una trabajadora de una editorial recuperada me dijo: “Tenemos un vínculo con el Ministerio de

⁵⁰ Carlos Tomada es el Ministro de Trabajo del gobierno nacional.

⁵¹ Se refiere a la presidenta Cristina Kirchner.

⁵² Es un dicho popular que, en este caso, significa que el dinero no aparece.

Desarrollo Social, que nos dio un subsidio para armar un taller para madres estimuladoras, que ya lo terminamos. Pero bueno, eso solo, no mucho más. Pero para mí el Estado no tiene una política hacia las empresas recuperadas, todavía no” (TE-6). O bien un trabajador de una gráfica: “Con nuestro esfuerzo se lograron cosas. Por ejemplo un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social, para comprar unos equipos de climatización de local. Y logramos poner esos equipos con esos subsidios. Porque acá nunca hubo gas, todo era eléctrico” (TE-4).

Una de las variantes de ayuda pública que más observé en los relatos está referida a las políticas de formación, capacitación, asesoramiento, etc., que resultan importantes, pero inconsistentes si no se complementan con medidas financieras que resuelvan las expropiaciones y faciliten la modernización productiva. Un trabajador gráfico lo señala: “Nosotros vemos que hay a montones cursos de capacitación. Ahí el sindicato gráfico con la Red y la Guttemberg hicieron este año montones de cursos. Acá participaron muchos compañeros, sobre todo jóvenes. En general, los cursos los dan el sindicato gráfico, la Red Gráfica, y la Guttemberg, con un subsidio del Ministerio de Trabajo, que permitió pagar todos esos cursos. Nosotros también tuvimos el asesoramiento del INTI, nos han dado clases acá, desinteresadamente, son gente muy macanuda” (TE-9). Sin embargo, estos avances puntuales se perciben y valoran a la luz de las limitaciones que muestra la intervención de las distintas instancias políticas, señalando el carácter estructuralmente incompleto de éstas: “Sí, tenemos cursos, capacitaciones, de acá de la provincia, trabajamos con la facultad también, pero si después el gobierno no pone la guita para las expropiaciones nos quedamos en la calle, y esos cursos no sirven para mucho si no tenemos la fábrica” (TE-7).

Con respecto a los gobiernos locales, que en mi caso de investigación se restringen al gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y al gobierno de la provincia de Buenos Aires, también encuentro un planteo similar, por parte de los trabajadores, al que le hacen al gobierno nacional: falta de voluntad política para avanzar en la solución definitiva del problema jurídico y económico de las empresas recuperadas. Sin embargo, existe un punto de diferencia con relación al gobierno nacional, y consiste en que, fundamentalmente en la Ciudad de Buenos Aires, gobierna una fuerza de centro derecha (PRO) que suscita un fuerte rechazo por parte de todas las tendencias en que se expresa el movimiento de recuperación de empresas. En un grado menor, al gobierno de

la provincia de Buenos Aires (peronista) también se lo caracteriza como poco proclive a tomar decisiones políticas fuertes a favor de este proceso, aunque también está presente la percepción de que es menos hostil hacia las recuperadas que el PRO.

Un trabajador de una cooperativa gráfica, de la Ciudad de Buenos Aires, refleja una opinión típica sobre el nuevo escenario que implica para las recuperadas el cambio de clima político en la ciudad a partir del triunfo de PRO en 2007, desplazando a una fuerza de centro-izquierda. Una mayor incertidumbre y desconfianza hacia el gobierno local constituye la característica central de la percepción del clima político: “En este tema, donde más apoyos hemos tenido fue del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, durante la gestión de Ibarra. Y Tellerman⁵³ también nos ayudó. Con esta gestión actual (PRO) de la ciudad veníamos un poco complicados porque habíamos obtenido un subsidio de 176.000 pesos y se fue Tellerman, ya estaba aprobado el subsidio, y el subsidio no venía, no venía. Y recién estos días salió el subsidio, pero no para todas las cooperativas. O sea ¿qué hizo esta gente? Hizo un relevamiento para ver si realmente estas cooperativas eran merecedoras de ese subsidio. Volvió todo para atrás, y estuvieron estudiándolo bastante, y ahora recién hace diez días nos lo otorgaron (...) Con esta gestión de Macri⁵⁴ hay menos contactos. Yo creo que los otros eran más ejecutivos en estas cosas. A lo mejor, con el correr del tiempo.... Yo la veo difícil, por lo que es Macri. Si el pudiera, si de él dependiera, en Buenos Aires no quedan más cooperativas, limpian todo. Pero si hasta ahora están con el tema del pedido de la ley de expropiación y todo eso que no va, y eso que esta prácticamente resuelto ese tema” (TE-9).

Una trabajadora de una empresa de plásticos, vinculada políticamente a FERyCOOTRA opina sobre la falta de voluntad política del gobierno local de la ciudad para resolver problemas de las empresas recuperadas: “Nosotros hablamos con todas las autoridades, y todos acordaron. Si hubieran ejecutado todo lo que pusieron en los distintos presupuestos de estos últimos años, ya estarían todas pagadas. Y no hay excusas, no pagan por decisión política (...) Eso por un lado. Y en este presupuesto, de Macri, que se sancionó el jueves pasado, pusieron un millón de pesos. Los gobiernos anteriores venían poniendo 7 u 8 millones de pesos. En un presupuesto como el de esta ciudad no

⁵³ Jorge Tellerman fue quien reemplazó a Ibarra en la jefatura de gobierno.

⁵⁴ Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y líder de PRO.

es nada. Es un vuelto. Y ahora pusieron 1 millón, para pagar 30 millones. Está todo tasado así hace dos o tres años. Y ahora hay que volver a tasar todo, por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires. O sea, se mantiene la voluntad política de no pagar pero tampoco de echarlo, porque nadie quiere hacerse cargo de un problema semejante” (TE-18). Y un referente del mismo espacio abona la misma percepción: “Y en el gobierno de la ciudad predomina la lógica de la empresa, ellos son gerentes, lo nuestro lo ven como cosa de negros, y pensarán “¿subsidios para qué? (...) “Además teníamos un mecanismo con la Corporación del Sur, que trabajaba con las cinco empresas que había en el sur de la ciudad. Esta corporación sigue existiendo como ente autónomo, pero en manos de Macri se acabaron los créditos a los pobres y esas cosas. Nosotros teníamos hasta 200.000 pesos de cambio de cheque al 3% anual. Pero para empresas recuperadas. Y eso te ayudaba a dar la vueltita. Yo cambiaba cheques y con eso compraba materias primas, y nos ayudaba. Y bueno eso no existe más con esta gestión” (TE-14).

Por tanto, se observa que el gobierno macrista de la Ciudad de Buenos Aires no tiene voluntad política de avanzar en soluciones estructurales. Además, retrasa y debilita las políticas y medidas que en muchos casos funcionan como paliativos, pero tampoco avanza con una política decidida para abortar el proceso de recuperación de empresas. Su estrategia política parece consistir estimular el desgaste de los trabajadores y condenarlos a la supervivencia, según se deduce de los planteos generales que relatan los entrevistados. Esta visión es compartida por las posiciones politizadas y pragmáticas de los trabajadores y referentes políticos del movimiento. En este sentido, reconocen la falta de afinidad que el gobierno de centro-derecha tiene hacia las recuperadas. Sin embargo, desde el movimiento social se intentan articular canales de negociación con el gobierno, en el ámbito de la Legislatura porteña, por medio de legisladores que defienden las demandas de las recuperadas: “Mirá, hay gente, como Gabriela Micheti⁵⁵, para la que *empresas recuperadas* es una mala palabra. Pero hay tipos con los que podés negociar. Yo he estado con gente del macrismo y me dijeron: *Jorge a vos te queremos, te apreciamos mucho, pero para nosotros las recuperadas no existen*. Sin embargo ahora están trabajando con las recuperadas, un poco influenciado porque lo necesitan a Diego Kravetz. El dice: *si ustedes no le dan a las recuperadas, yo no les voto*. Macri sacó una ley suspendiendo todos los subsidios que hubo el año pasado, y

⁵⁵ Vice Jefa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires al momento de hacer el trabajo de campo.

después, de repente, sacó un decreto autorizando siete subsidios, y para todas empresas que están con Kravetz. Diego tiene los votos del Frente para la Victoria, e influye adentro, y negocia. Pero él ayuda a todas igual. El otro a IMPA le dieron una ocupación temporaria y la votó Diego, y Diego con Murúa no se dan ni la hora. Y no se, Brukman es de Caro, y Diego también la ayudó” (TE-12).

Con respecto a la relación que mantienen con el Estado provincial, la visión predominante es que también carece de voluntad política para resolver los problemas de las recuperadas. Un referente de un espacio del movimiento, opositor al gobierno nacional y provincial, me relató: “Acá ahora tenemos laburo, presentamos también proyectos para tener subsidios, pero hasta ahora nada de nada. Para la provincia, con Scioli⁵⁶, no existen las recuperadas. Olvidate. En el Ministerio de la Producción presentamos muchos proyectos, pero no pasa nada. El mensaje que nos dan desde el Estado es: *sigan sobreviviendo*” (TE-10). En sectores más afines al oficialismo, también se reconoce el poco compromiso del poder político con el movimiento. Un dirigente de la UOM de Quilmes destaca: “En la provincia hasta ahora no hemos encontrado ningún canal de diálogo con el gobierno provincial. Los canales de diálogo se dieron no con el gobernador, sino con líneas de más abajo, por ejemplo con la Dirección de Pequeñas y Medianas Industrias de la Provincia de Buenos Aires, con los que hemos conversado. También vamos a conversar con el nuevo ministro, pero queremos conversar con el gobernador” (EE-2).

En cuanto a la actuación del poder legislativo provincial, en su ámbito se reproduce la misma decisión política: no avanzar definitivamente en la solución estructural, y contener la situación en un estado de precariedad y supervivencia. Como he mencionado en otro apartado, en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires se han sancionado leyes de expropiación que benefician a un amplio número de empresas recuperadas, aunque dichas leyes no se han reglamentado y permanecen pendientes los desembolsos monetarios para efectivizar las expropiaciones.

En la Ciudad de Buenos Aires, bajo gestión de Ibarra, a fines de 2004, la legislatura porteña aprobó un paquete de leyes de expropiación para 13 recuperadas. Algunas,

⁵⁶ Gobernador de la provincia de Buenos Aires.

como el Hotel Bauen, quedaron fuera del grupo beneficiado porque su caso contenía problemas jurídicos sobre la propiedad del inmueble, y por tanto su solución quedó en la indefinición. En aquel momento, incluso, el PRO, que era la primera minoría opositora, acompañó estas medidas de expropiación. Sin embargo, el contexto actual es diferente. En aquel momento, la Legislatura tenía una inédita representación de partidos de izquierda, y el ejecutivo estaba integrado por una fuerza de centro-izquierda, más sensible a estos temas. Por el contrario, al momento de hacer el trabajo de campo gobierna el PRO, una fuerza de centro-derecha, poco predispuesta a hacer concesiones en estos temas de autogestión de empresas. Además, en la Legislatura han perdido presencia las agrupaciones de izquierda, y muchos reclamos sociales no encuentran allí un canal de expresión. A pesar de eso, y fruto de unas negociaciones más abarcativas, que exceden esta investigación, se extendió el número de casos beneficiados por leyes de expropiación. No obstante, ha quedado pendiente la reglamentación de dicha ley y los pagos indemnizatorios que harían efectivas tales expropiaciones.

Por tanto, el escenario político es diferente respecto de años anteriores, y la necesidad de ampliar el arco de apoyaturas sociales y políticas es más acuciante. Se observa, entre los entrevistados, que existe conciencia de la relativa precariedad jurídica en la que se desenvuelven las recuperadas, a la vez que de su debilidad política como movimiento. Por tanto, la falta de voluntad política de los distintos gobiernos, nacional y local, se desenvuelve en un contexto de fragmentación y debilidad política del movimiento. El planteo siguiente, expresado por un trabajador metalúrgico de la provincia de Buenos Aires, resume esta situación: “Esta fragmentación, armar grupos por acá, grupos por allá, lleva a que se pierda poder. De todas formas, tendría que haber una voluntad política también, como para que esto se definiera, y creo que, en ese aspecto, no hay demasiada voluntad, ni en el gobierno nacional ni el provincial. Son pequeños esfuerzos que hacen desde algunos organismos, pero que en definitiva no desembocan en la solución necesaria. Entonces, va transcurriendo el tiempo y el problema se va agravando, porque hay compañeros que tienen quiebras sobre la cabeza. Y va a llegar un momento en que, aunque el juez pueda tener buenas intenciones y una actitud favorable hacia los trabajadores, el síndico de la quiebra va a decir “viejo, yo quiero cobrar”. ¿Y de dónde va a salir la plata?” (TE-3).

La percepción que los trabajadores tienen sobre esta cuestión, más allá de las diferentes trayectorias de cada empresa recuperada, es coincidente: no existe nada parecido a una política de desarrollo productivo, con fondos económicos presupuestados para las empresas, planes, proyectos, etc., articulados entre sí. La mayoría de los recursos que ha desembolsado el Estado hasta el momento se terminó canalizando a sectores profesionales que realizaron trabajos de consultoría y diagnóstico de las recuperadas, o cursos de capacitación de los trabajadores en diferentes aspectos. En el trabajo de campo observé que muchos trabajadores ya sienten algún rechazo hacia la repetición de estas experiencias de formación y capacitación, en la medida en que se ven como la excusa para que los profesionales le cobren al Estado por sus servicios, mientras que las empresas no reciben dinero para sus necesidades estructurales.

Las dificultades y carencias que he mencionado en este apartado remiten a los límites del movimiento de recuperación de empresas, que está vinculado con los límites políticos que tiene actualmente el movimiento obrero argentino en general, como quedó reflejado en otro capítulo. Si bien la cultura de delegados y militantes obreros ha resultado fundamental en la promoción de este proceso, existen pocos sindicatos con una estrategia consistente de defender el trabajo por fuera de sus instrumentos tradicionales de lucha. Por tanto, frente a esta debilidad relativa de los propios protagonistas, la política que muestra hacia las recuperadas el Estado, y el sector tradicional del cooperativismo de trabajo, parece quedar limitada a su ordenamiento institucional. Es que la debilidad del movimiento de empresas recuperadas crea las condiciones para que estos proyectos públicos avancen y moldeen la configuración de las recuperadas. La misma debilidad política del movimiento dificulta desarrollar una alternativa real a estas propuestas oficiales recién comentadas.

7.7.2. Diferentes percepciones políticas

Para completar este apartado sobre la percepción de las oportunidades políticas que constituyeron el contexto en el que se inició el proceso estudiado, y aquellas que pudieron fomentarse luego desde la propia acción colectiva, analizo las distintas orientaciones de las conducciones de las empresas recuperadas hacia la participación política y la acción colectiva (concretamente, la orientada a la construcción de poder por parte de un movimiento social, y la orientación pragmática). En este aspecto, también

encuentro diferencias, coherentes con las anteriores, en cuanto a la valoración del papel de Estado y del gobierno por parte de los trabajadores.

Por un lado, existe una posición de “acompañamiento crítico” al gobierno nacional que gestiona al Estado. Esta postura es más clara en el sector de empresas recuperadas vinculada a la fracción del sindicalismo que acompañó activamente el proceso de recuperación de empresas, básicamente la UOM de Quilmes y las empresas gráficas. Así lo manifiesta un trabajador de una metalúrgica: “Bueno, nosotros podemos ser críticos en algunas cosas, pero no nos vamos a poner en contra. La crítica tiene que ser bienvenida, siempre que se haga de buena leche. Si tiene malas intenciones, entonces es destructiva, pero la nuestra es constructiva” (TE-7). Un trabajador gráfico expresa una postura en el mismo sentido: “El Estado tiene una política, que podríamos decir que va más a favor de las recuperadas que en contra. A veces, en algunos puntos, como que van en contra. Y otras veces van a favor. Son más las que son favorables. No son puntuales hacia las recuperadas, pero a veces ligamos el empujón de costado, y avanzas” (TE-8).

De esta manera, un sector de trabajadores, con una orientación politizada de su acción colectiva, plantea una relación de apoyo crítico a la gestión kirchnerista del Estado. Así lo expresa un referente de este sector: “La relación que tenemos con el Estado es una relación compleja porque hay cosas que no se definen. Hay muchas cosas que no se definen en el modelo argentino, te imaginas que nosotros somos el problema más chiquitito. Pero lo que yo sí digo es que no hay algo más a la izquierda que este gobierno. Si este modelo que hace Kirchner se acaba, estamos en el horno. O sea, no nos dan mucho, nos contienen poco, pero es lo mejor que hay. Lo que vendría después...” (TE-14).

Por otro lado, otra posición, también orientada a la construcción y fortalecimiento del movimiento social, tiene actitudes más opositoras hacia el gobierno. En general, son sectores que forman parte de algunas conducciones de empresas recuperadas que todavía se identifican con el viejo MNER, y expresa, al momento del trabajo de campo, una postura que representa a una pequeña parte de los trabajadores. Así lo señala un referente de este espacio: “Mirá, la situación política que en alguna manera nos cobijó a todos se rompió. Y esto fue una política de este gobierno, romper a todas las organizaciones, fragmentar a todo el mundo. Fue así. No hay organización que no esté

quebrada. El gobierno pone mucha plata, y a la mierda todo. Y todo el mundo alineado. Y los que no se alinearon quedaron allá abajo. Y uno de estos sectores somos nosotros, que somos el viejo MNER, con Murúa, Chilavert, Isaco...”

- *Entonces ¿vos decís que el movimiento, en parte, se fractura por la presión que ejerció el gobierno de dividirlo?*

- Sí, pero sobre todo en la directiva, no en los trabajadores de base de las cooperativas. Las cooperativas están desgastadas de esa participación, sin logros concretos.

- *Ustedes tenían una línea política opositora al gobierno...*

- Sí, sí, sí, opositores. Y sí, quizás ahí se potenció la diferenciación con otros grupos del movimiento, y además al gobierno le tomamos la Casa de Gobierno una vez, y después le tomamos el Cabildo, y esas cosas no te las perdonan, sobre todo éstos que se consideran re-montoneros, re-progresistas” (TE-10).

Respecto de esta orientación confrontativa, un referente del comportamiento pragmático, presidente de una recuperada dedicada al transporte de mercaderías, ilustra una posición crítica respecto a las posturas frontalmente opositoras al gobierno, reflejando, además, la lógica de este posicionamiento políticamente pragmático: “Hay algunos sectores que pretenden negociar a la fuerza, para mí no se hace así. Vos no podés ir a Plaza de Mayo a pedirle al presidente y a la vez putearlo. Así no se va. Yo he ido con humildad. Yo iba a la legislatura e iba humilde” (TE-12).

7.8. Los procesos colectivos de interpretación

En general, y teniendo en cuenta la diversidad de trayectorias de empresas y de trabajadores que conforman este fenómeno, se observa que los trabajadores, conducidos por sus referentes en cada empresa, han dado los pasos necesarios que caracterizan a un proceso de *liberación cognitiva*. No todos los casos atravesaron las mismas etapas, pero el intercambio de experiencias entre los trabajadores, en instancias de encuentros de los movimientos sociales, durante momentos de apoyo solidario a las luchas de otros compañeros y/o por medio de conversaciones informales entre ellos, fueron forjando un imaginario colectivo compuesto por elementos discursivos en los que destacan un mayor grado de conciencia sobre diferentes situaciones de injusticia por las que tuvieron que atravesar, a la vez que se integraba con la comprensión de que tales situaciones se podían modificar por medio de soluciones novedosas para ellos, que la propia práctica confirmaba como posibles y realistas.

Con relación a la toma de conciencia sobre las injusticias que han debido atravesar, en las entrevistas se registra que, debido a la lucha, lograron elaborar cierto conocimiento sobre maniobras ilícitas que realizaban los patrones, tales como negociados, vaciamientos o intentos de vaciamiento de la planta, utilización de testaferros para desviar fondos de la empresa, etc. En muchos casos, en los que hubo intentos de vaciamiento de la firma por parte de los dueños, los trabajadores comprendieron la lógica de este proceso, y a partir de eso pudieron implementar las primeras acciones colectivas para detenerlo. De estas experiencias se han socializado aprendizajes que constituyen parte fundamental de la dimensión simbólica de la recuperación de empresas. Precisamente, en el imaginario colectivo, las empresas se *recuperan* de toda una serie de maniobras ilícitas o de mala gestión, y esta toma de conciencia constituye un dato central de la identidad de los trabajadores de las recuperadas.

Respecto de uno de los tantos casos de toma de la fábrica para evitar un vaciamiento empresarial, un trabajador gráfico me relató la situación en la que lograron evitarlo, y que refleja una toma de conciencia respecto de las manipulaciones de los dueños, que antes aquéllos no podían visualizar como tales. Durante un intento del dueño por retirar maquinarias de la planta, impedido por la toma que hicieron los trabajadores, se dio una situación típica de conflicto, que relata un informante: “Entonces yo le dije al patrón: *maestro, tengo entendido que si usted está en convocatoria, si vende una máquina le tiene que pedir permiso al síndico. Y me respondió: ¿Quién te dijo que yo le tengo que pedir permiso? Yo a la máquina la vendí cuando salí de la primera convocatoria, y después cuando entré en la segunda convocatoria ya la tenía vendida. Nosotros no sabíamos que había vendido las máquinas. Pero esas máquinas no se las había podido llevar antes porque el galpón del comprador no estaba habilitado. El tipo se jugaba a que nosotros le íbamos a dejar sacar las máquinas. Pensaba que: si estos boludos pusieron el hombro casi un año y medio y no me dijeron nada, y se aguantaron que no les pagara las horas extras, amontonaron un montón de plata que no sabíamos si las íbamos a cobrar, ¡estos son boludos!* Habrá dicho el patrón. Entonces yo les dije a mis compañeros: *me parece que nos cagó este tipo, porque si vendió las máquinas antes de la convocatoria estamos fritos (...)* Después hablé con nuestra abogada, que era la mujer de mi hermano, y le dije por teléfono: *mi hermano me dio los números de las máquinas. ¿Podés ir vos a mirar el inventario para saber si están ahí o no? O si se*

puede hacer algo (...) Después de ver el inventario me llama por teléfono, y me dice: Fermín ¿estás seguro que están las máquinas ahí?; Y le digo: Si, ¿por qué?; y me dice: Porque si las máquinas fueron vendidas y no están en el inventario, no se las deben sacar porque eso es un vaciamiento. Ella le escribió al juez que cómo podía ser, que había un síndico que está para salvaguardar los bienes del Estado, porque estos son bienes del estado, cuando vos pedís convocatoria todo lo que hay en la empresa es del estado. Si vos quebrás el Estado pasa a controlar todo hasta el remate: ¿Cómo puede ser que el síndico no haya visto las máquinas, y usted abre la puerta y las ve? Esto me da la impresión de que es un vaciamiento y los obreros lo están parando. Entonces mi nuera nos dijo que no dejemos sacar nada. Y ya no les dejamos llevar nada” (TE-2).

Con experiencias similares, que se van socializando entre los trabajadores, comienza a tejerse una nueva conciencia acerca del vaciamiento de las empresas: “¿Cómo se vacían las fábricas? A partir del inventario. Tiene que haber corrupción en los jueces, en el secretario del juez, en el síndico y un contador itinerante que cae en la empresa que tiene que vaciar. Cuando cae el contador de la empresa desaparece y ahí comienza el vaciamiento. Va el síndico a hacer el inventario y sabe las máquinas que van a salir y no las pone en el inventario. Esa es la forma en la que vacían las empresas. Entonces las llevan y, por más denuncias que haya, ya las perdiste. Hay una forma de evitarlo: cuando sabés que la empresa en la que vos trabajás presentó convocatoria, vas con un abogado y un escribano y podés levantar un acta sobre el inventario” (Magnani, 2003: 165).

Un trabajador de una metalúrgica relata su caso, que ilustra la concientización, por parte de los obreros, sobre las maniobras empresarias de traspaso de propiedades a testaferros, como parte de una estrategia mayor de licuación de las deudas de la empresa: “Las máquinas no se las llevaron, se llevaron alguna matriz que después fuimos a recuperar. Así que bueno, otra vez los problemas, y esto duró así hasta octubre de 2001, donde ahí nos damos cuenta de que lo único que hacía esta gente era ser testaferros de los anteriores, porque hicimos un seguimiento entre los clientes. Nosotros salíamos con el camión cuando iba a repartir las mercaderías, para ver dónde se dejaba la mercadería. Y ahí fue cuando descubrimos que se facturaba doble. Entonces, los antiguos dueños de esta forma pagaban las deudas que tenían con las firmas que nosotros seguíamos trabajando” (TE-3).

Así se va configurando un discurso social entre los trabajadores por el cual comprenden las situaciones de injusticia que muchas veces implica el cierre de una empresa, a partir del cual se reelabora luego una respuesta para enfrentar la situación: “Yo siento que fuimos el comienzo de algo nuevo. Porque hasta ese momento la gente decía: *¡Uy, la fábrica mía quebró, me voy a llorar a mi casa!* Como toda la vida se hizo. Nunca más cobrás nada. Salís a buscar trabajo. Acá hay muchas empresas quebradas, pero no hay empresarios quebrados. Conozco una empresa que vende cosas para acuarios que ya cambió de nombre 4 veces. Cada dos años quiebra, abre de vuelta, quiebra, abre de vuelta. Y lo lindo es que los dueños son siempre los mismos. Lo que pasa es que cada vez que quiebran dejan diez millones colgados. Abre de nuevo, tira cheques, pide créditos, quiebra y abre de nuevo” (Magnani, 2003: 168).

Esta conciencia de ser víctimas de injusticias, como vaciamientos y quiebras fraudulentas, por parte de empresarios que se valen de un sistema jurídico que las permite, y que se elabora en el propio proceso de lucha, se complementa y adquiere sentido a partir del afianzamiento de la idea de que dicha situación se puede cambiar a favor de los trabajadores. En los primeros casos, las soluciones elaboradas como respuestas a las crisis de las empresas implicaron decisiones de ensayo y error, y la conciencia de que se podía cambiar la situación, a favor de la autogestión de los trabajadores, era más difusa e incierta. Por tanto, en los primeros casos, los trabajadores continuaron trabajando bajo la forma de sociedad anónima, o sociedad de hecho, haciéndose cargo de los activos y los pasivos de las empresas, como mencionamos en un apartado anterior al comentar los antecedentes. En este sentido, los primeros intentos llevados a la práctica se basaban en una perspectiva difusa sobre el proyecto, y oscilaba entre, por un lado, una reacción semi-espontánea de los trabajadores por encontrar una salida a la crisis de la empresa y, por otro lado, un incierto trabajo de convencimiento, por parte de los sectores más concientizados del colectivo laboral de la fábrica y/o de apoyaturas externas, como abogados, referentes de las incipientes organizaciones de los movimientos sociales, etc., hacia el resto de los compañeros a favor de una solución autogestiva. Este proceso, corroborado en el trabajo de campo, se puede graficar con las impresiones de un informante sobre su experiencia: “Mirá, nosotros tomamos la fábrica como un acto reflejo para no perder el trabajo. Después, cuando nos armamos en cooperativa e hicimos la primera compra de material y un grupo electrógeno y sacamos

la información de las computadoras, ahí nos empezó a dar vuelta en la cabeza la idea, no me preguntes cómo” (TE-15).

En otros casos iniciales, las conducciones debieron hacer un trabajo de convencimiento a sus bases para que éstas aceptaran esa propuesta, todavía poco explorada, y la consideraran viable. En este sentido, vuelvo a remarcar el papel jugado por los delegados en la dinamización de estas experiencias: “Nosotros los delegados nos habíamos asesorado con el IPAC⁵⁷, con el sindicato, sobre las posibilidades de armar una cooperativa si la empresa cerraba. Ya más o menos teníamos una idea de cómo se podía formar. Lo difícil era cómo se lo trasladábamos a los compañeros. La situación era un cambio drástico. Y avanzado el conflicto y la crisis de la empresa en 2001, el dueño no encontraba otra opción que cerrar la planta. En ese momento, el dueño nos plantea a los delegados que nos quiere explicar la situación. Nosotros le decimos que no, que no queremos escuchar más ninguna explicación porque al final parecía que nosotros los delegados estábamos con él en un acuerdo, y estábamos quedando mal con los compañeros. Y le dijimos que directamente se lo explicara a los compañeros. Previamente nosotros habíamos hecho una asamblea a la mañana temprano, donde la estrategia era que no fueran los delegados los que pidieran que abandonaran la fábrica, sino que naciera de los propios compañeros, de algún compañero por lo menos; que cuando se de la situación de que el dueño preguntara: *¿qué hacemos, cómo hacemos?*, y ahí tirarle que directamente deje la fábrica en manos de los trabajadores. Bueno, llegó el momento, se hizo la asamblea en el fondo de la fábrica, él fue ahí para explicar. Bueno, nosotros planteábamos que no podía seguir así, que no tenía razón de ser, que no podía ser que nosotros trabajáramos toda la semana y al final a nuestra casa no llevábamos nada. Un montón de cosas empezamos a meter en la asamblea. Hasta que preguntó: y *bueno muchachos, ¿qué quieren que haga?* Cuando dijo esas palabras mágicas, saltó un compañero y dijo: *lo que nosotros queremos que haga es que se vaya y nos deje a nosotros la fábrica*” (TE-3).

Cuando el proceso de recuperación de empresas se extiende y desarrolla, y se afianza la articulación de la acción colectiva por medio de organizaciones formales, la posibilidad de encontrar respuesta positiva a la continuidad laboral se vuelve más concreta dentro

⁵⁷ Instituto Provincial de Acción Cooperativa.

del imaginario de los trabajadores. Un trabajador de un frigorífico relata los primeros pasos de la organización de la acción colectiva con vistas a dar una respuesta positiva a la crisis terminal de la empresa: “Entonces contactamos con el abogado de las cooperativas, Luis Caro, y bueno, desde el 2005 que estamos con él. Pero en esa época no estábamos como cooperativa. Todavía éramos empleados. Y él nos dijo que la idea era que reincorporen a todos los trabajadores. Y siempre después estuvo la duda sobre qué pasaría con la empresa, si cerraba si no cerraba, estaba el tira y afloje. Nosotros cada tanto le decíamos al tipo, *mirá, está pasando esto y esto*, y nos decía: *y sí*, él ya nos venía anticipando lo que iba a pasar, todas las maniobras que iban a hacer (...) El abogado nos iba diciendo que cuando los dueños se vayan, que armáramos la cooperativa, y la armamos ahora cuando quebró. Y al abogado lo conocimos porque el padre de un muchacho que trabaja acá trabaja en una cooperativa con Caro, entonces lo contactamos por ahí” (TE-17).

La generalización de este imaginario en capas cada vez mayores de trabajadores constituye una transformación cultural de fuerte impacto simbólico, porque implica la construcción colectiva de una nueva herramienta de lucha. El conocimiento de dicha herramienta, de su eficacia y viabilidad práctica, amplía el horizonte de lo posible en el imaginario social de los trabajadores: “¿Cuál es acá el avance? y el avance, el más importante de todos es que de alguna manera, hoy, esto está planteado como un modelo posible, y está en la cabeza de todos los laburantes. Ya está. Acá hay un conflicto y los chabones⁵⁸ dicen: *bueno, vamos, si se fue el patrón, vamos a intentarlo nosotros*. ¡Eso es! Ese es el gran avance que se logró. Eso se instaló y creo que es el mayor logro de todo este proceso. Yo creo que falta mucho más todavía, y que se va a lograr. Ahora, hoy, es eso. Es muy loco, pero en cualquier conflicto ya se piensa en armar una cooperativa” (TE-10). Esta ampliación del horizonte de posibilidades se viene sosteniendo gracias a la coordinación de la acción colectiva de recuperación: “Se hacen cooperativas porque los tipos ya conocen la experiencia, y conocen gente que les da la idea. En este aspecto es admirable” (TE-11). Otro informante me relató que “esto fue la eclosión, mucha gente encontró trabajo y otros no se quieren quedar en la calle, y antes por ahí ibas a buscar laburo a otro lado, ahora sabes que tenés otra herramienta. Y desde

⁵⁸ Expresión del lunfardo que, en este contexto, significa los trabajadores.

ese punto de vista, creo que es un espacio ganado. Es una expectativa más, una herramienta más. Sabes que puedes, que hay gente que está, te contactas” (TE-18).

Dicha ampliación conceptual del horizonte de posibilidades, que se apoya en la experiencia práctica, es el resultado de una serie de procesos convergentes de acción colectiva: los vínculos de los trabajadores de empresas en crisis con referentes del movimiento de empresas recuperadas, que aportan un know-how elaborado desde el inicio de las experiencias hasta la actualidad. Tales vínculos pueden provenir de relaciones previas que algún o algunos trabajadores puedan tener con determinados referentes del movimiento social. O bien por medio de contactos informales entre, por un lado, trabajadores de empresas en crisis y, por otro, compañeros de alguna recuperada, que los contactan con algún dirigente de su organización de referencia. Incluso, muchas veces el asesoramiento que reciben en alguna instancia pública, o bien la difusión mediática o el *boca a boca* incentiva a algunos trabajadores a contactar directamente por su cuenta con algún referente del movimiento, con el objetivo de recibir asesoramiento para facilitar la coordinación de la acción colectiva de los trabajadores.

Además, esta herramienta se ha incorporado al abanico de estrategias disponibles de algunos sindicatos, a veces como estrategia para enfrentar el desempleo, y otras como arma de negociación sindical con los propietarios. Por tanto, constituye una ampliación del campo de visibilidad del movimiento obrero. Un dirigente del gremio gráfico lo ilustra: “Acá impactó mucho, incluso en los talleres gráficos capitalistas, estas experiencias se conocen mucho entre los compañeros, porque se difunden. Ahora los compañeros, cuando van a las negociaciones con los patrones, el patrón les dice: *¡Nooo!, ustedes si me piden estos aumentos yo tengo que cerrar, porque así no se puede*. Bueno, les dicen, *cerrá y esto queda para nosotros*. Si ya tenemos ocho cooperativas funcionando. Entonces se lo piensan. Esto disciplina a los empresarios, y es algo que hacen los compañeros. El mensaje es: *pórtense bien, que si cierran nos quedamos con la empresa*. Y esto ha entrado mucho en el gremio. A mi incluso también me sorprendió, que compañeros que no están en una posición más política, tienen conciencia de esto, y les plantean a los patrones esta posibilidad: *Esta bien, andate que hacemos la cooperativa*. Y esto hace unos años no existía” (EE-1).

En otro orden de cosas, los trabajadores, como colectivo laboral, atravesaron por experiencias de aprendizaje organizativo y formativo, que han constituido instancias de progreso personal y colectivo. La autogestión de trabajadores requiere conquistar ciertos saberes propios de la organización y la gestión, para lo cual se implementaron diferentes estrategias, desde el Estado, desde el movimiento cooperativo, desde universidades, etc., articuladas al propio movimiento de recuperación de empresas. Encontramos que se combinan cursos con profesionales *externos*, por un lado, y cursos entre trabajadores de las mismas cooperativas, por otro. No obstante, he hallado en la investigación que la adquisición de saberes se percibe como una elaboración conjunta, entre los trabajadores y los profesionales. Un informante ilustra este hecho, a partir de su propia experiencia: “El tema era cómo organizarnos, porque tampoco queríamos que esto fuera una anarquía. ¿Cómo le damos realmente un contenido de empresa a la cooperativa? Porque es muy difícil hacer esto cuando vos podés tener la libertad de decidir si querés o no hacer algo. O sea, hoy tenés la libertad, pero esa libertad tiene que estar acompañada por responsabilidad. Entonces bueno, era eso: ver cómo podíamos organizar todo este tema, no encontrábamos dentro de los programas estatales algo que pudiera acompañar este proceso de transformación, y decidimos contratar a un profesional, en sociología, para que pudiéramos darle una organización a esto. Y de ahí nace una nueva forma, para nosotros, de cómo veníamos trabajando, respecto de la coordinación entre nosotros, de la estructura operativa interna. También, ahí sí ya luego de un año y pico aparece Experiencia Pyme⁵⁹, y nosotros pedimos también un par de profesionales que estaban dentro de ese programa, vinieron a ver cómo estaba la situación, bueno aprendimos muchas cosas” (TE-3).

En otros casos, el aprendizaje tuvo características más horizontales, en la medida en que se basó, fundamentalmente, en compartir y aprender de experiencias entre trabajadores de distintas cooperativas. Un trabajador gráfico lo refleja: “Tomamos contactos con cooperativas reconocidas, como Cogtal, Ferrograf, que son cooperativas de muchos años de historia, y nos metimos a ver cómo funcionaban. Porque vos imaginate que ninguno de nosotros era cooperativista. Muy pocos sabíamos qué era una cooperativa, un grupo de asociados que busca un beneficio social a costa de su servicio en la

⁵⁹ Programa estatal del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, cuyo objetivo es fortalecer la estructura de pymes de la provincia mediante el aporte de profesionales, en áreas gerenciales y técnicas, brindado por el sector público.

cooperativa. Pero no estábamos compenetrados con el funcionamiento de la cooperativa. El INAES nos daba un reglamento que nos marcaba los puntos que teníamos que cumplir, que armáramos un reglamento interno y asignáramos responsabilidades. Bueno empezamos a ver todo eso y se nos formó un quilombo muy grande en la cabeza. Pero fuimos aprendiendo de las experiencias de los demás, y también nosotros después pudimos aportar lo nuestro (...) nuestra línea estratégica era seguir el ejemplo de cooperativas exitosas, copiando sus modelos, sus reglamentos internos... (TE-5)”.

Para finalizar este sub-apartado, lo que se detecta es que el proceso de *liberación cognitiva*, que constituye la innovación simbólica y conceptual más relevante de esta experiencia colectiva, ha dejado una marca profunda en los trabajadores, fundamentalmente en las conducciones y los sectores más participativos del movimiento, y dicha impronta está presente en la voluntad de conducir políticamente las intervenciones “externas” de capacitación, formación, etc.: “Las capacitaciones que arman desde el Estado ayudan poco, porque... mirá, Internet lo maneja todo el mundo, yo me capacité en Internet, pero... en realidad el aprendizaje es muy alto, yo creo que todavía los cuadros medios universitarios no terminan de entender cuál es el desafío a que esto te somete. Porque tienen que estar en un pie de igualdad. Porque si vos venís con *el saber* desde arriba... ¡No! ponete hacer la experiencia con ellos desde abajo. Así tenés la posibilidad... no de llenarte de plata ni de nada, sino de ir creciendo con la empresa. Es como hacer una mutua inversión: yo invierto en vos y vos en nosotros. Vos invertís tu conocimiento y nosotros invertimos en tu lugar de trabajo. Ahora si vos te recibís de ingeniero y venís y decís *no, esto no es así, porque el libro dice tal y tal cosa... Sí, el libro dice lo que dice, pero la realidad es ésta, flaco, la máquina funciona así, el que la maneja es éste. Si no te gusta cómo la maneja, a ver cómo haces para cambiarlo...* esto implica pararte desde otro lugar, es reproducir un modelo del que sabe y el que obedece, y yo, la verdad, no estoy dispuesto. O sea, yo creo que esto es de convencimiento mutuo. Por eso, cuando las empresas como las nuestras dan un paso, es un paso de elefante, no vuelven para atrás” (TE-14).

7.8.1. Dignidad

Una característica fundamental de los marcos interpretativos de los trabajadores de las empresas recuperadas es, precisamente, la recuperación de un concepto que tiene

hondas raíces en la historia de la clase obrera argentina: la dignidad del trabajo. Los ecos del concepto, como vimos en otro capítulo de la tesis, remiten no sólo a una situación personal vivida por cada trabajador, vinculada con las condiciones de trabajo, sino a la dimensión política/reivindicativa de la identidad obrera nacional. En los casos analizados aquí, se debe tener en cuenta que en un contexto de alto desempleo, pobreza e indigencia creciente, que constituyó el oscuro fondo económico-social en el que se propagó la recuperación de empresas por sus trabajadores, se masificó el otorgamiento, por parte del Estado, de subsidios mínimos a desempleados (los “planes sociales”) para disminuir el impacto de la indigencia sobre la población. La posibilidad de escaparle a este destino, sobre la base de mantener su propio trabajo, constituye un motivo de orgullo para estos trabajadores. La dignidad, concepto político/subjectivo de la clase obrera construido sobre la base de la experiencia colectiva de inclusión a la ciudadanía sociopolítica que condujo el peronismo tras décadas de dominio conservador, de alguna manera ha sido precariamente recreada a partir de estas experiencias de lucha. La posibilidad de generar riqueza material, en base a su propio trabajo colectivo, con reconocimiento público, es la clave para reafirmar su identidad. No necesitan “dádivas”, no son “mantenidos” ni sujetos a explotación por un patrón. Por el contrario, mantienen las empresas por sí mismos, aportan al Estado recursos por medio de los impuestos que pagan como consecuencia de la actividad que realizan. Un trabajador metalúrgico lo resume así: “Pagamos el IVA, impuestos, y mantenemos el trabajo, la dignidad del trabajo. Eso para nosotros es fundamental, y para el Estado también, porque en vez de mantenernos, nosotros les pagamos impuestos” (TE-7).

El hecho de pagar impuestos, sobre la base del trabajo autogestionado, constituye tal vez el elemento que más destacan al momento de plantear la dignidad que recuperaron gracias a este proceso: “Hoy, nosotros pagamos los impuestos como cualquiera. Y no estamos dependiendo de un plan social. Estamos autogestionando nuestros propios recursos. Que eso también es muy importante (...) El crecimiento nuestro, desde que recuperamos la empresa hasta ahora, lo logramos en base a nuestro esfuerzo personal, de todos los días. Nadie vino a ponernos dinero encima, no. Nosotros fuimos reconstruyendo esto de a poco con nuestro esfuerzo (...) Una de las cuestiones centrales que le da sentido a toda nuestra lucha es que con la recuperación de nuestra fábrica no sólo recuperamos el hecho de poder trabajar y tener ingresos, que de otra forma no tendríamos. Es algo más. Lo fundamental es lo que eso significa para todos nosotros, y

es que recuperamos la dignidad. Mantenemos nuestra dignidad de trabajadores, que la perdíamos si quedábamos desempleados como tantos millones en el país. Por eso lo clave para nosotros fue mantener nuestra dignidad” (TE-3).

La producción propia de riqueza material, la no dependencia de subsidios públicos y, por el contrario, el aporte al sector público en concepto de impuestos, constituye la base por la cual los planteos al Estado, respecto de que articule una política coherente hacia el sector, se lleven a cabo también apelando a la dignidad, a la convicción de tener derecho legítimo a tales planteos: “Nosotros no queremos que nos regalen nada, nosotros queremos pagar las ayudas que nos den. A plazo las podemos pagar. Acá el Estado expropia y después nosotros le vamos pagando al Estado (...) Pero no le pedimos que nos regalen nada, nosotros se lo vamos a devolver” (TE-7).

Además, entre los trabajadores hay conciencia de que su actividad ensambla con la dinámica económica del mercado interno. La histórica inclusión política y económica de la clase obrera, que promovió en gran parte el peronismo, articulada a una política de industrialización del país, fue la base de la fortaleza del mercado interno. Se pueden encontrar rastros de la memoria colectiva de esta experiencia en las situaciones actuales, en las que la recuperación de la dignidad está ligada, en la representación de los entrevistados, con la justicia social, el empleo y la producción: “En sí todas las empresas recuperadas estamos buscando algo, que sabemos que es una sociedad más justa, un lugar donde todos estemos bien, donde no haya tanta exclusión” (TE-8). Esta dignidad se asienta también en la percepción de que contribuyen al crecimiento del mercado interno, y en definitiva al empleo y la producción: “Para evaluar la importancia económica de esto para la economía también tenés que calcular los beneficios indirectos que generamos. Nosotros tenemos, por ejemplo, siete fleteros que sólo trabajan para nosotros. Y si a nosotros nos va mal ellos no laburan. Son siete familias más que no comen. Y hacé la cadena. Si a nosotros nos va mal, a la familia del proveedor que nos vende a nosotros también le va mal, y si sumas todo eso vas a ver que tiene un efecto multiplicativo muy grande. Es como el fenómeno del tema de la construcción o de la industria automotriz, que genera autopartes, etc., y así genera familias que comen. Además las pymes son las que mas empleo generan (...) Yo creo que el keynesianismo de Kirchner, su lógica de almacenero, es buena para este país, a pesar de que lo puteen, que roba, etc., en realidad el tipo pone reglas claras de funcionamiento. Y en esas reglas

claras de funcionamiento es evidente que la disputa salarial existe, y que si no, la sociedad estaría muerta, porque una sociedad sin reclamos... entonces para mí que la gente se movilice para pedir mejoras salariales, aunque los que los pidan sean unos *gordos*, no me interesa, es más plata para el trabajador, y el *gordo* sabe que si no pide más plata se lo comen, y además porque es justo que ganen más plata, ¡porque los patrones están ganando como nunca!” (TE-14).

7.8.2. Identidad obrera

Con respecto a la *identidad obrera* de los sujetos que llevan adelante estas experiencias, en primer lugar, debo señalar que, tal como está documentado en la bibliografía sobre el tema, han sido fundamentalmente los trabajadores de base los que se han hecho cargo de la continuidad de la empresa bajo su gestión. En la mayoría de los casos, por diferentes motivos, como está registrado en Fajn (2003), Rebón (2004) y Ruggeri (2005), el personal jerárquico, los cuadros medios y el sector profesional no han acompañado la lucha de los trabajadores. Por tanto, hay una identidad obrera *objetiva*, dada por el hecho de que son los trabajadores asalariados de la empresa fallida el grupo abrumadoramente mayoritario que se hace cargo de la recuperación y autogestión de la unidad productiva. En los casos en que el proceso se dio de esta forma, los motivos que los trabajadores entrevistados han dado sobre esta particularidad coinciden en que no existió una solidaridad previa entre los diferentes sectores de la empresa, que se haya manifestado en el inicio del proceso, debido a las diferencias de funciones, roles, jerarquías, entre los trabajadores y los cuadros medios y profesionales. Un trabajador gráfico ilustra una situación aplicable al resto de las experiencias: “En nuestro caso los profesionales se fueron, y la mayoría de los supervisores también. Hubo dos o tres compañeros que estaban en esa situación, que eran supervisores, y aceptaron quedarse igual. Pero había como 15 más, que sí se fueron. Después los demás de otras funciones medias también se fueron, porque era todo nuevo para ellos. A un tipo que estaba haciendo presupuestos le decís: *bueno ahora vas a tener que ir a la máquina*, y te dice: *¿cómo?*, o a un tipo que está haciendo balances, o gente que siempre se consideró por encima tuyo, y que de repente estamos todos en la misma y esas diferencias no existen más, no les entra en la cabeza, se van... la mayoría se fue, quedaron dos o tres. Quedó uno que era encargado de máquinas, se quedó en la máquina, porque es un referente de máquinas. O sea cuando tenemos alguna duda respecto a la máquina acudimos a él. Con uno que está en encuadernación pasa lo mismo” (TE-8). De esta forma, se observa que

los trabajadores mencionan que ellos se quedaron porque no tenían otra alternativa, mientras que consideran que los cuadros medios y profesionales, en la mayoría de los casos, no tenían vínculos de solidaridad previos con ellos, ni creyeron en la lucha, a la vez que considerarían que estaban mejor capacitados para encontrar empleo en otra firma, según la visión de los informantes.

En segundo lugar, respecto de cómo se perciben a sí mismos los sujetos de este proceso, en el trabajo de campo he encontrado que todos destacan su condición de trabajadores. Un trabajador de un frigorífico, que entrevisté en pleno conflicto por la recuperación de su empresa, me marcaba algo generalizable al resto de las experiencias: “Bueno, nosotros siempre vamos a ser laburantes. Sea bajo patrón o que nos manejen nosotros, laburar hay que laburar, no queda otra” (TE-17). Sin embargo, dentro de esta categoría genérica de “trabajadores”, pude observar que existen diferencias en cuanto al nivel de conciencia sobre las nuevas condiciones en que realizan sus trabajos. Por un lado, hallé un grupo de trabajadores que asumen su nueva condición con rasgos de pasividad, que se refleja en que mantienen hábitos propios de la cultura asalariada. En general, en los procesos de recuperación, estos trabajadores han delegado la iniciativa a las conducciones de las recuperadas, constituidas por antiguos delegados, u otros compañeros más comprometidos con la lucha o la recuperación de la empresa. Con relación a estos últimos casos, no he podido entrevistarme en profundidad directamente con trabajadores que respondieran a esta tipología, porque sólo me han concedido entrevistas trabajadores con más experiencia en *relaciones públicas*, y que suelen tener un perfil diferente, más comprometido. Sin embargo, en las entrevistas permanentemente han salido a la superficie estas diferencias, por lo que me valgo de esta vía indirecta para abordar exploratoriamente la cuestión. De esta manera, he recogido información que revela, en distintas situaciones de diferentes recuperadas, que muchos trabajadores mantienen comportamientos que reflejan fuertes continuidades con respecto a su experiencia laboral bajo relación de dependencia. Además, tuve la oportunidad de asistir a una suerte de “grupos de discusión” entre trabajadores de empresas recuperadas del sector gráfico, organizados por el Ministerio de Trabajo de la Nación, como parte de unas jornadas de trabajo con el sector, y allí observé que la actitud de “trabajador asalariado” en estas empresas recuperadas ocurre, además, con muchos de los nuevos socios que la cooperativa contrata. Uno de los temas de conversación fue que los nuevos socios entran, en muchos casos, con la mentalidad de

obreros en relación de dependencia, haciendo planteos típicos de trabajador asalariado dependiente. Se han comentado varios ejemplos en los que los nuevos socios-trabajadores se dirigen al consejo de administración como si fueran sus patrones y no sus socios en la organización.

He incorporado algunas citas que evidencian esta situación de continuidad con prácticas anteriores, que traslucen prolongaciones de comportamientos obreros que responden a esta tipología: “Yo te hablo con sinceridad. No todos los trabajadores hemos tomado conciencia de estos cambios. Algunos siguen todavía como si alguien fuera un patrón, y acá no hay patrones. Como si alguien les tuviera que decir qué hacer. Vos tenés que hacerte cargo de las cosas. Esto pasa en muchas cooperativas, y es uno de los principales problemas” (TE-7). Otro referente de una recuperada de calzados refleja una opinión generalizada sobre la pasividad de algunos compañeros: “Lo que pasa que nosotros acá tenemos mucha gente, de muchos años de fábrica, hay algunos que tienen más de 40 años de fábrica. Y están mentalizados y acostumbrados ya como trabajador de fábrica. Y siempre está teniendo el patrón al lado, la figura del patrón. Tienen esa costumbre. Vos le tenés que decir qué tiene que hacer, o cómo tiene que hacer. O por ahí esta ahí y no hace lo que tiene que hacer, y si llegás vos y le decís, y lo hace” (TE-10). Otro informante ilustra situaciones cotidianas que se viven en las empresas y que reflejan esta situación: “Porque hay gente que se sigue peleando con un patrón. *No, porque yo cuando tenga que pedir aumento... te dicen. ¿A quién le vas a pedir aumento?*, le digo (se ríe). *No, porque si vos hablás en una reunión quedás marcado*, te dicen. Y yo digo: *¿Por quién quedas marcado?* Esa frase es muy de otra época, porque *¿con quién quedás marcado? ¿Quién te va a echar?* Si vos sos socio, sos dueño, y tenés voz y voto como cualquiera de los que estamos acá, porque en este caso esto es así” (TE-18).

Por otro lado, hay un sector de trabajadores con conciencia de que provienen de la lucha obrera, de ser trabajadores en el pasado y en la actualidad, pero asumen como una nueva realidad esta condición de mayor autonomía que implica trabajar de manera autogestiva, bajo la figura de cooperativa de trabajo. En este sentido, señalan su genealogía obrera como signo fuerte de identidad, sin embargo ya no son trabajadores asalariados en relación de dependencia. Ilustro este concepto con lo que me dijo un trabajador de una cristalería: “El objetivo es que nadie se quede en la calle. Mirá, yo nací obrero y voy a

morir obrero. No tenemos alma de empresarios, ni mente de empresario. Yo lo tengo claro, no se otros. Pero la mayoría lo tiene claro eso, que vos naciste obrero, y por más que sea presidente de la cooperativa, por más que tengas una fábrica que es tuya, vos seguís laburando. Yo vengo a las seis de la mañana y me pongo la ropa de laburo, y laburo. O sea, no cambiaste esa mentalidad de obrero que siempre fuiste. Entonces hay una diferencia entre el empresario, o sea el que tiene una fábrica de la que es dueño, y entre una fábrica recuperada. Hay una gran diferencia. Y es eso. Porque la empresa puede no ser muy rentable, pero si cubre los costos para los ingresos de los laburantes, seguimos laburando. ¿Por que? A veces nosotros decimos: *nosotros hace seis años ganábamos 50 pesos por semana, ¿qué nos puede pasar peor que eso?* Ya la pasamos esa, peor que antes no vamos a estar, laburo tenemos (TE-13).

Un trabajador metalúrgico refleja una opinión referente al hecho de que muchos trabajadores, concientes de su nueva situación, y a pesar de trabajar bajo la forma cooperativa, mantienen una identidad obrera: “Nosotros nos consideramos trabajadores antes que nada, por más que trabajemos en una cooperativa. El cooperativismo sería una suerte de trabajo democrático: más que cooperativistas, son trabajadores democráticos. La verdad es que la figura cooperativa es lo que encontramos más a mano para organizarnos democráticamente en la empresa, y sacar esto adelante entre todos. Es la figura que contempla una organización democrática. Por eso, nosotros no venimos del cooperativismo, esa es una historia diferente a la nuestra. Nosotros somos trabajadores, y que laburamos unidos, tiramos todos para el mismo lado. Y para esto necesitamos una forma democrática, para ponernos todos de acuerdo, y la forma democrática que encontramos es la cooperativa. Por eso, nosotros más que cooperativistas somos trabajadores democráticos” (TE-3).

Esta diferencia con el cooperativismo tradicional se reproduce en muchas de las entrevistas que he realizado. De alguna manera, el elemento principal que se detecta, y que los trabajadores consideran que es decisivo para diferenciarse de las cooperativas tradicionales, consiste en que la figura cooperativa fue el mejor recurso legal que encontraron, y no fue fruto de una decisión original y conciente por parte de ellos: “Acá se da una cosa, que es de raíz: vos querés trabajar, pero a su vez querés trabajar de una forma que es nueva. O sea, es cooperativa, pero la forma en que nace no es cooperativa. En una cooperativa tradicional vos decís: *bueno, vamos a hacer una cooperativa, vos*

que estudiaste economía vas a ser el contador, aquel que estuvo en ingeniería va a ser el jefe de producción y lo va a llevar adelante, y vamos a trabajar todos. ¡Acá no es así! Acá el tipo tuvo que tirar a la basura todo eso que había planificado en su vida y empezar con una cosa totalmente nueva, y adaptarse como pudo” (TE-8).

También la conciencia de ser trabajador se refuerza en los casos en que el sindicato ha apoyado o impulsado entre los trabajadores este proceso de recuperación. Al respecto, un trabajador gráfico me relató: “Hoy por hoy me doy cuenta de que el camino que tomó el sindicato gráfico en esta crisis de 2001-2002, y hablándolo la otra vez en el ministerio, fue de mucha compenetración, en darle a los cooperativistas un lugar dentro del sindicato gráfico y de la Obra Social. Nosotros siempre, desde el primer momento tuvimos la Obra Social. Si bien fue peleado, fue discutido. Pero estamos agradecidos. Bueno, después salió el monotributo y podías acceder a la Obra Social que vos quieras, pero no era el caso. El caso era que desde el primer momento la Federación Gráfica se abrió a apadrinar un poco lo que son las cooperativas gráficas. Y bueno, a nosotros nos sirvió y estamos muy agradecidos de eso. Primero porque tenemos un domicilio legal en el sindicato, una dirección administrativa acá, y después tenemos la convicción de ser gráficos. De estar apoyados por todos los gráficos” (TE-5).

En relación con esto, los sindicatos que más se han comprometido con el proceso de recuperación de empresas plantean fortalecer este vínculo, mediante la integración de los trabajadores de su sector al funcionamiento orgánico de la organización sindical. Esta integración institucional es consistente con la política sindical de incorporar a su repertorio de acción este nuevo instrumento de lucha que es la recuperación y autogestión de la empresa fallida. Un dirigente de la UOM de Quilmes me manifestó: “Acá nunca han dejado de ser trabajadores metalúrgicos. Acá se ha logrado modificar los estatutos del sindicato para que los trabajadores de las empresas recuperadas puedan participar. Esto fue en el 2005. Los trabajadores de las recuperadas tienen los mismos derechos y obligaciones para con el sindicato. Hete aquí que en este sindicato hay una comisión directiva, en la que está Eduardo Benítez, que es de Coo travesa, una empresa recuperada, está Carlos Gutiérrez, que es de la cooperativa Felipe Vallese, que antes era Polimec, esta de colaboradora Alicia Mesa, que es de la cooperativa 7 de setiembre. O sea que tienen un peso importante en la conducción del sindicato” (EE-2).

Este planteo de un sector del movimiento de empresas recuperadas de fortalecer el vínculo institucional con el movimiento obrero implica institucionalizar dicha relación mediante el manejo, por parte del sindicato, de la obra social de los trabajadores de las recuperadas. Y esta postura se empieza a debatir en diferentes foros de discusión, poniendo a la luz distintos posicionamientos. Al respecto, me contaba un dirigente y militante de una recuperada: “Yo te quería tocar el siguiente tema. Este fin de semana hay un encuentro del INAES y nosotros vamos con un documento, que firma FERYCOOTRA, firma la Federación Gráfica Bonaerense y la UOM de Quilmes. Porque ¿cuál es la discusión? Dicen: *no, las cooperativas no pueden nombrar sindicato porque es mala palabra*. Esto lo dice mucha gente, todas las cooperativas formales, que no son recuperadas, y el cooperativismo en general. *No, por qué aportes jubilatorios, si yo me arreglo*. Y nosotros nos jubilamos como trabajadores, como cooperativista no te podés jubilar, te jubilás como monotributista. Son todas cuestiones que marcan de dónde venís y hacia dónde vas. Es una discusión interesante. Nosotros vamos, obviamente, en absoluta minoría, y vamos con dos sellos sindicales, y decimos: *nosotros, por sobre todas las cosas, somos trabajadores*. Y bueno, veremos qué pasa. Obviamente no nos van a dar bola. Pero la tenemos muy clara” (TE-14).

7.9. La relación con el movimiento obrero

En este apartado se da un paso más en el análisis de la vinculación del movimiento obrero con el movimiento de recuperación de empresas. En el trabajo de campo corroboré la influencia del primero, y su participación en el origen y en el desarrollo de dicho proceso. Se ha visto que el movimiento obrero argentino no se ha expresado, ni se expresa, en una única organización ni tendencia política, aunque, desde el peronismo en adelante, siempre existió una corriente hegemónica, reforzada por las propias características que asumió la negociación gremial en el país. Incluso dentro del sector del movimiento obrero identificado con el peronismo pocas veces existió una organización única, y es que el movimiento obrero se ha nutrido, y se nutre, de múltiples experiencias de lucha, de negociaciones, de organización, de lealtades, ideologías, etc., como hemos visto.

De este amplio bagaje encontramos que la práctica extendida que implica la presencia de delegados de fábrica, y de militantes sociales, ha resultado fundamental tanto en el origen como en el desarrollo de estas experiencias de recuperación de empresas.

Especialmente, resultó clave la acción de delegados de fábrica que contaron con el apoyo orgánico del sindicato al que respondían. El relato de un delegado entrevistado resume esta situación general: “Si bien esto que tenemos (la empresa recuperada) es el resultado de nuestro esfuerzo personal, estamos apoyados en una estrategia de la UOM de no perder puestos de trabajo. Esta es una política que se tiene clara desde los noventa, cuando se vino la desindustrialización. Mantener la fuente laboral es una prioridad, y necesitamos usar de todos los medios que podamos para mantenerlas” (TE-3).

Como he mencionado, hay dos sindicatos principales (la seccional de Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica y la Federación Gráfica Bonaerense) que apoyaron y apoyan con una política conciente estas experiencias, desde una perspectiva que entiende que se ha ingresado en una nueva etapa histórica que requiere incorporar nuevas formas de defensa de los puestos de trabajo. Ambos constituyeron actores importantes, aunque no únicos, en el origen del movimiento de empresas recuperadas y sus distintas organizaciones. La indagación de las raíces políticas e ideológicas de las conducciones de estos sindicatos que alentaron tales experiencias, dentro de un contexto más general de desinterés, o falta de proyecto, por parte de las mayorías de las conducciones sindicales nacionales, excedió las posibilidades de mi trabajo de campo⁶⁰. Sin embargo, de las entrevistas se pueden extraer una serie de elementos importantes respecto de esta cuestión. En primer lugar, señalo los recursos materiales, organizativos y políticos que aportaron los sindicatos comprometidos con estas experiencias. En segundo lugar, el papel de promotores que han jugado los delegados sindicales en las empresas en las que tuvieron injerencia. En tercer lugar, se exploran algunas consecuencias que el *know how* de la recuperación de empresas puede estar teniendo sobre las negociaciones típicas entre sindicatos y patronales. En cuarto lugar, analizo la percepción de trabajadores, pertenecientes a una diversidad de rubros de empresas recuperadas, que no contaron con el apoyo de sus sindicatos.

Con respecto a los recursos que aportaron los sindicatos, se observa que existe una política conciente, por parte de algunos gremios, para la cual se han aplicado recursos

⁶⁰ De todas formas existe un trabajo pionero (Dávalos y Pereman, 2003), sobre la influencia de la UOM de Quilmes en el proceso de recuperación de empresas. La información que aporta es importante, como señalamos en la revisión de la literatura previa sobre este tema, pero sintética y merecedora de una continuidad investigativa, referida a la lógica de acción político-sindical, que hasta el momento no tuvo.

específicos. Frente a la profunda crisis económica que se inicia a fines de los años noventa, que desató un nivel de desempleo y pobreza sin precedentes, constituyéndose en un horizonte amenazante para los trabajadores, el Congreso de Delegados de la UOM tomó la decisión estratégica de implementar formas no convencionales de defensa de los puestos de trabajo. En este marco, la recuperación de empresas se volvió una política aprobada por la Comisión Directiva del sindicato, cuyo Secretario General era Francisco “Barba” Gutiérrez. No obstante, esta estrategia no convencional todavía tenía un carácter difuso porque las pocas experiencias que hasta el momento existían se implementaban sobre la base del ensayo y el error, sin un camino marcado y probado por casos anteriores, tal como está registrado en este mismo capítulo.

Los antecedentes a los que me refiero, y que estuvieron dentro de la órbita política de la UOM de Quilmes, se remontan a fines de los '80, cuando se constituyó la Cooperativa Adabor y la Cooperativa General Mosconi, luego de que las firmas capitalistas originales cerraran y los trabajadores se hicieran cargo de su continuidad de manera aislada. Luego, a fines de los años noventa, con el agravamiento de la crisis y un horizonte económico amenazante, se dan nuevos casos de recuperación, con apoyo del sindicato pero sin converger todavía en un movimiento, que surgirá como tal unos años después.

Al momento del trabajo de campo, en la zona de Quilmes, Florencio Varela y Berazategui, que le corresponde a esta seccional de la UOM, existen 12 empresas recuperadas metalúrgicas, y 25 recuperadas de otras ramas, pero que se referencian políticamente en este sindicato. El Secretario de prensa de la UOM me relató: “El sindicato a muchas de ellas les prestó mucha atención, y estas cooperativas están en la siguiente situación: una sola tiene todo en regla, compraron sus terrenos etc., y después las otras tienen expropiaciones a nivel individual por la provincia de Buenos Aires. Hay más de 400 trabajadores en empresas recuperadas, en Quilmes, Varela y Berazategui, y hay más de 10.000 en toda Argentina” (EE-2).

Con relación a los recursos que puso en juego la UOM, brindó asesoramiento jurídico, contactando a los trabajadores con abogados afines a esta lucha. Además, brindó apoyo político de diferentes maneras. En la base, apoyando a los delegados de las empresas para fortalecer la conducción de las mismas. En la instancia institucional, ha jugado un

papel importante vinculando a las recuperadas con los organismos cooperativos para que les brinden conocimiento, asesoramiento, apoyo y rapidez en los trámites administrativos. Además, a nivel legislativo, aportó su capacidad de llegada a los sectores políticos de la provincia de Buenos Aires para votar positivamente las leyes de expropiación de las empresas a favor de las cooperativas, acercando a los legisladores a las recuperadas para que se interioricen de sus experiencias. A nivel ejecutivo, han aportado sus vínculos con funcionarios de diferentes ministerios para encontrar respuestas financieras, de formación laboral, etc., en el marco de diferentes programas estatales de promoción económica⁶¹. Un dirigente de la UOM resume este tipo de apoyo diciéndonos: “Uno de los aportes que nosotros podemos hacer es *abrirles puertas* del gobierno a los trabajadores” (EE-2). Un trabajador metalúrgico me relató: “El apoyo que nos dieron fue muy importante, por supuesto. Nos facilitaron hacer trámites, movilizar, conseguir gente del gobierno para hablar, esas cosas. O sea, fue un apoyo político. Pero lo que era el tema trabajo, eso era nuestro. Nunca nadie se metió acá, siempre el trabajo lo manejamos nosotros. Nunca nadie envió a nadie” (TE-7).

Con respecto a la Federación Gráfica Bonaerense, se observa un proceso similar de apoyo, en base a los mismos recursos organizativos y políticos, y que explican, en parte, que su desarrollo no responde solamente a una situación coyuntural de crisis, sino que se asienta en una estrategia conciente, tal como se viene describiendo. Precisamente, sobre las recuperaciones recientes de empresas gráficas, el Secretario de Prensa de la FGB relata: “Mirá, hay casos de luchas, hoy por hoy, que llevan muchos meses, y que pueden sostenerse porque hay una red en que apoyarse. Ya te decía antes, nosotros desde el sindicato ya tenemos todo armado, o sea, les decimos cómo inscribirse en el INAES, ya de entrada conocen los pasos legales, les damos asesoramiento con eso” (EE-1).

En cuanto al segundo punto de análisis que he señalado al comienzo del sub-apartado, el papel de los promotores, la conducción de la UOM de Quilmes mantiene una política de formación continua de sus militantes y de promover la existencia de cuerpos de delegados en las fábricas y formarlos políticamente, para que estén en condiciones de

⁶¹ Nuestra investigación no alcanza a cubrir un estudio a fondo de los contenidos y efectos prácticos de los programas estatales que intentan fortalecer estas experiencias, pero hemos señalado, a lo largo de la investigación, las percepciones de los entrevistados sobre las potencialidades y limitaciones que tienen tales programas.

actuar con más recursos en la defensa de sus intereses laborales: “Estas experiencias nos gustan a todos porque la llevan adelante nuestro sindicato, y también el sindicato gráfico, que también apostó mucho a este proceso de recuperación de empresas. A veces los compañeros hablaban, inclusive mal, de otros sindicatos en función de que no tenían el apoyo que nosotros sí dimos. Pero bueno, nosotros podemos responder por lo de nosotros y nuestras decisiones. Casi todos los compañeros que están al frente hoy de las empresas recuperadas han sido delegados cuando estaban con las empresas en relación de dependencia. O sea, la mayoría de las recuperadas tuvieron una historia de afiliación sindical, con delegados internos. Se juntaba acá en el sindicato y entre todos discutían posibilidades de salida...y bueno, una de esas posibilidades era recuperar la empresa” (EE-2).

Con respecto a la FGB, su conducción actual proviene de las luchas contra la dictadura de Onganía, que se desarrollaba en torno de la CGT de los Argentinos, de tendencia social-cristiana, autónoma respecto de la conducción “burocrática” del peronismo hegemónico, y mantiene su identidad hasta la actualidad. También en esta organización existe la tradición de una fuerte implantación de delegados de fábrica, y esto se conjugó con una política de apoyo orgánico, desde la conducción del sindicato, a las experiencias de recuperación. Esta situación de apoyo orgánico favorece la difusión del know how de la recuperación entre los delegados de diferentes empresas: “Los delegados siempre tuvieron conocimiento de que existían experiencias parecidas en el gremio. Las cooperativas las hicieron los trabajadores con el sindicato. Hicimos todos los trámites, las gestiones, la ley de expropiación. Y había una posición muy activa del sindicato porque ya había antecedentes. Fue consecuencia de la lucha de los trabajadores, porque a la empresa la estaban vaciando, y la única forma de seguir era formando la cooperativa, con el sindicato cubriéndolos (...) Es natural la cosa, porque los muchachos ya eran afiliados al sindicato antes, con la empresa privada. Y en todos los casos, los que eran de la comisión interna hoy son los presidentes, tesoreros, secretarios. O sea, hay una continuidad. Incluso son miembros de la comisión directiva del sindicato. Son parte de la comisión directiva. Y no tuvimos que reformar ningún estatuto, ya estaba todo contemplado. La UOM sí que tuvo que reformar, nosotros no. Y además tienen la obra social de los gráficos” (EE-1).

Con relación al tercer aspecto, las consecuencias del know how de la recuperación de empresas sobre las negociaciones sindicales, circula el discurso según el cual el hecho de que el sindicato tenga una política decidida a recuperar empresas que cierran fortalece la capacidad de negociación gremial tradicional. Cualitativamente, del análisis de las entrevistas se desprende la lógica argumentativa y práctica que orienta la utilización de estos nuevos recursos sindicales. El hecho de que los trabajadores de las recuperadas, básicamente los delegados, participen de las actividades del sindicato, interactúen con otros delegados en las reuniones gremiales, intercambien experiencias, informaciones, recursos políticos y organizativos, permite que el horizonte de recuperación de empresas sea más familiar y próximo, una herramienta conocida, que puede estar presente en la estrategia de negociación sindical. En algunas ocasiones, los trabajadores gráficos bajo relación de dependencia, preventivamente, ya han formado cooperativas para ejercer de forma más fuerte su poder de negociación. Vale aclarar que, en estos casos, no funcionan como cooperativa, sino que sólo la formalizan como herramienta de negociación, e instalan en el horizonte de los empresarios la posibilidad de continuar con la empresa bajo la gestión de los trabajadores y el sindicato: “Pero el día de mañana, si la empresa quiebra, si pasa algo, si se produce algún quilombo, nosotros ya tenemos algo armado para que eso siga funcionando. También en otra empresa importante tenemos otra cooperativa inscripta. Y les dicen a los dueños: *si ustedes hacen algo raro, algún quebranto, nosotros seguimos con la cooperativa, esto sigue*” (EE-1).

En cuarto lugar, indagué las representaciones que tienen los trabajadores de empresas que no han tenido el apoyo de sus respectivos gremios. Encontré dos grandes relatos, con distintos grados de elaboración cada uno según los diferentes entrevistados, respecto de la posición negativa que tuvieron sus respectivos sindicatos hacia la recuperación de empresas. En primer término, los sindicatos habrían tenido una postura francamente opositora debido a los prejuicios que, en la visión sindical ortodoxa, tienen sobre las cooperativas de trabajo, en tanto se las consideran prácticamente subterfugios de la patronal para flexibilizar, de manera encubierta, las condiciones laborales: “El sindicato no nos apoyó, porque no apoya a las cooperativas. Nosotros fuimos al sindicato y nos dijeron que no. Teníamos gente afiliada, pero nos dijeron que no. Es más, cuando nosotros abrimos en marzo, a los 6 o 7 días vinieron con una patota acá, era el sindicato de camioneros, de Moyano. Decían que yo era el testafarro de los

Rabbione. Yo les decía: *¡Noo, dejate de joder. Tomátelas!* Y lo peor fue que nos corrieron. Los compañeros les decían: *si Jorge fuera el testaferro no se va a comer todo el tiempo acá adentro, ayudándonos a todos*. Nos corrieron con los fierros, fueron y nos denunciaron a la policía de trabajo. En la época de Kirchner vino la policía de trabajo y yo le dije a un policía de trabajo: *mirá, mi experiencia laboral, que es muy amplia, me enseñó que la policía de trabajo únicamente llega por denuncia en este país. Porque hay siete policías para recorrer 22 provincias. Y a vos no te tiraron desde un helicóptero acá. Y me dijo: te digo la verdad, a ustedes los denunció Moyano⁶²*” (TE-12). Otro trabajador metalúrgico lo plantea en los siguientes términos: “En muchos casos los trabajadores tenemos algún rechazo por las cooperativas, porque muchas veces son chantadas de la patronal. Entonces muchos compañeros no quieren tener nada que ver con eso. Pero lo nuestro es diferente, aunque seamos cooperativas, no somos algo encubierto, somos trabajadores que queremos trabajar. Pero todavía muchos sindicatos no lo ven así, y modificar esa visión también llevará su tiempo” (TE-3).

En la misma línea, que asigna la falta de visión estratégica de las conducciones sindicales hegemónicas al prejuicio de enfrentarse con formas competidoras o amenazantes de la organización obrera, se inscribe una explicación complementaria que señala el prejuicio que pueden tener las conducciones sindicales respecto de que la recuperación de empresas constituye parte de un programa de avance político de sectores de izquierda, históricamente diferenciados de (y enfrentados a) las conducciones hegemónicas del movimiento sindical peronista: “Mirá, mi fábrica es de plásticos. Y el sindicato del plástico no se mete con nosotros. Son menemistas. Pero nos da la obra social. No nos dan derechos sindicales, pero la obra social sí, como monotributistas obviamente. Y si le voy pedir alguna cosa a lo mejor me la dan, porque no quieren quilombos. Pero también en el mundo sindical hay un gran mito de que estos muchachos vienen por la revolución y nos quieren comer las bases. Porque hubo mucho discurso de eso también. Hubo mucho de izquierda, de eso de que las empresas recuperadas son un nuevo sujeto histórico que hace la revolución” (TE-14).

La otra interpretación que encontré en el trabajo de campo remite, directamente, a la ortodoxia de la concepción del movimiento sindical hegemónico, que se traduce en la

⁶² Líder del gremio de los camioneros, y actualmente Secretario General de la CGT.

falta de visión y de proyecto para hacer frente a las nuevas realidades laborales. Un trabajador de una cristalería me relataba: “En algunos casos el sindicato se portó bien, en otras no. Acá el sindicato cero. Nos mandó al frente a todos. Acá, cuando funcionaba la empresa anterior, venía el sindicato y se llevaban la gaita ellos, y que nosotros nos arreglemos como podamos. Y si abrías la boca, al otro día estabas afuera. Así que nosotros no, pero conozco fábricas que sí, que el sindicato las ha ayudado mucho, y las ayuda todavía. Esta bien eso. Yo lo aplaudo, mejor así. Pero hay casos que no. Acá estaba el sindicato del vidrio. Pero te digo que son muy contadas con la mano las que el sindicato está al lado de la cooperativa” (TE-13). Otro informante me relató su experiencia en términos similares: “Bueno, realmente el sindicato nos tiró al bombo también. Estaban con los dueños. Es el sindicato de chacinado. No nos ayudó para nada, al contrario, nos trató de hundir también. Nosotros esa etapa de lucha, de parar la producción y de quedarnos ocupando el frigorífico, la hicimos así porque nos salió así, no teníamos experiencia de lucha sindical ni nada. Sentimos que teníamos que hacer eso y bueno, la mayoría lo decidió así. Y cuando tuvimos el primer conflicto, la gente del sindicato ni se apareció por acá, porque nosotros los llamamos, y ellos nos decían que bueno, que iban a ir al Ministerio de Trabajo, que los despedidos se fueran de la fábrica” (TE-17).

Otro relato, más elaborado, sugiere la continuidad de visiones y de prácticas sindicales tradicionales: “Nosotros estábamos en el sindicato del plástico, y no apoyaron. Al contrario, nos hundieron más y jugaron en contra. Estaban en la fábrica y aconsejaron mal. En Quilmes tienen otra construcción en el sindicato. Acá los muchachos siguen por una cuestión de continuidad y familiaridad, están con el monotributo y siguen algunos adheridos al sindicato plástico. Ellos no nos dieron nada. Sí vinieron a ver si podían juntar un voto para las próximas elecciones, cuando en realidad nosotros no tenemos nada que ver con ellos” (TE-18). Por tanto, aquí se observa que el proceso de recuperación de empresas hunde sus raíces en el movimiento obrero. En algunos casos, orgánicamente, es apoyado y promovido por sindicatos, o bien por delegados de fábrica que recrean una dinámica de lucha autónoma del control de las cúpulas sindicales burocratizadas. Otros casos no tuvieron el respaldo orgánico del sindicato, pero sí contaron con el apoyo de movimientos propios de empresas recuperadas, cuyas promotores provienen del movimiento obrero y de la militancia social. A su vez, la recuperación de empresas se va constituyendo en una herramienta de lucha y en una

propuesta viable para enfrentar las amenazas de desocupación, incorporándose en el horizonte conceptual de dirigentes y delegados sindicales. Sin embargo, este proceso es reciente, y su análisis permite ver que muchas conducciones gremiales todavía orientan su lógica de acción sindical en base a las herramientas tradicionales de lucha, propias de un modelo de sociedad salarial que ha sufrido transformaciones estructurales en las últimas décadas, como registramos en otro capítulo.

7.10. *Relación con el movimiento cooperativo*

La relación que encuentro entre el movimiento de empresas recuperadas y el movimiento cooperativo se caracteriza, básicamente, por constituir un vínculo pragmático. Pero en el trabajo de campo he observado representaciones disímiles en torno a esta base pragmática común. En primer lugar, hallé un tipo de percepción que resalta la diferente genealogía histórica entre cooperativas y empresas recuperadas, e implica que tales diferencias de origen, que supone diferencias de proyectos, determinan que constituyen experiencias organizativas diferentes, con particularidades que las vuelven irreductibles la una a la otra. La figura cooperativa no es más que una cobertura jurídica, la más adecuada dentro de las posibilidades legales, para autogestionar la empresa: “Esto fue algo nuevo, porque el cooperativismo es una cosa y las empresas recuperadas otra, es algo nuevo. Es diferente, es otra la experiencia. Una cooperativa se forma por una asociatividad, se forma de otra manera. Nosotros la formamos porque no quedaba otra. Estamos nucleados acá, todos tenemos la forma cooperativa. Pero somos trabajadores. Hay una diferencia en el origen. El origen es distinto” (TE-7).

Otro rasgo de esta percepción consiste en que los criterios organizativos internos de las cooperativas son, dentro del marco legal vigente, los que mejor se adaptan a la voluntad de trabajar juntos que tienen los obreros de las empresas recuperadas. Debido al particular origen de estos trabajadores, marcado por el hecho de provenir de empresas en crisis, de una cierta homogeneidad en su perfil socio-laboral (Rebón, 2004), junto a la relativa igualdad de condiciones iniciales, reforzada por la solidaridad que se forjó durante los primeros tiempos de la recuperación, los trabajadores se encuentran frente a la necesidad de ponerse de acuerdo entre ellos para llevar adelante su empresa. Esta conciencia de sus orígenes y de las condiciones en que tienen que hacerse cargo de la empresa, estructura la percepción colectiva que los diferencia de la identidad cooperativista: “La verdad es que la figura cooperativa es lo que encontramos más a

mano para organizarnos democráticamente en la empresa, y sacar esto adelante entre todos. Es la figura que contempla una organización democrática. Por eso, nosotros no venimos del cooperativismo, esa es una historia diferente a la nuestra. Nosotros somos trabajadores, y laburamos unidos” (TE-3).

Esta percepción se tradujo, fundamentalmente durante las primeras etapas, en la decisión política de no incorporarse al movimiento cooperativo existente en el país, y de mantener cierto recelo hacia el mismo. Al momento de hacer el trabajo de campo estas concepciones estaban perdiendo terreno, aunque en varios casos se mantienen. Un trabajador gráfico me relataba que ellos fueron una de las primeras experiencias de una empresa recuperada en acercarse orgánicamente al cooperativismo, en un contexto en el que la mayoría intentaba formar un espacio socio político propio: “Cuando nos convencimos de que el MNER no nos servía, empezamos a vincularnos con la Federación de Cooperativas de Trabajo. Entonces ahí empezaron las otras recuperadas a mirarnos distinto. Porque no éramos del movimiento de empresas recuperadas. Entramos en FECOOTRA y había algún resquemor en los demás. Si bien no te lo decían, había un resquemor en la lucha” (TE-5). Este resquemor, más fuerte en los primeros años de estas experiencias que en la actualidad, estaba dado por la concepción, entre sectores dirigentes de las empresas recuperadas, de que dicha organización representaba otros intereses, diferente del de los trabajadores: “Nosotros empezamos a tener relaciones con FECOOTRA hace muy poco. Antes nunca. Ellos estaban en La Plata, nunca nos acercamos. Es más, en una oportunidad, hace muchos años, el INAES nos invitó a una reunión de cooperativas, había cooperativas muy grandes, estaba Sancor... ese tipo de cooperativas. Y ellos tenían algún tipo de asociación, pero a nosotros nunca nos interesó participar con ellos porque eran demasiado grandes. Ahora entramos en FECOOTRA, pero estamos participando hace dos o tres años, mas no” (TE-9).

En segundo lugar, en el marco del tipo de vinculación pragmática, existe otra percepción hacia el cooperativismo, que lo entiende como una herramienta organizativa útil para crecer económica y políticamente como movimiento social. Muchas conducciones de distintas organizaciones están articulándose políticamente bajo el formato de federaciones de cooperativas, constituidas por cooperativas de primer grado (básicamente empresas recuperadas, aunque no sólo ellas), en la creencia de que

constituye una opción más eficiente que la anterior variante organizativa informal de movimiento social. Por tanto, se concibe como una organización que representa mejor “hacia adentro”, a las propias organizaciones integrantes, y “hacia fuera”, en tanto fortalece la negociación con otros sectores sociales y políticos por el hecho de tener un mayor grado de formalización, públicamente reconocido.

En la dimensión económica, la constitución de federaciones de cooperativas es valorada positivamente, como una herramienta útil que favorece el crecimiento de las mismas, según la visión de las conducciones de las recuperadas, que son quienes imprimen la dirección y dinámica del movimiento: “Y... lo que pasa es que pasado un tiempo se ve que la cooperativa es una herramienta, es una cosa que se puede implementar para los cambios. Yo me siento cooperativista. Hay otra actitud ahora. Por ejemplo, cuando se habla de sindicato, es una cuestión que está un poco lejos. No se ve como una herramienta de lucha, como era en otras épocas. Sino que el sindicato es como una entidad que te va a ayudar (...) Por ejemplo hay otra instancia ahora que es la Red Gráfica de cooperativas. Ahora estamos más cerca de lo que sería una federación de cooperativas que de un sindicato, porque ahora tenemos que trabajar de esa forma.” (TE-8).

Otra utilidad que tiene el participar de un movimiento cooperativo, además de facilitar estrategias económicas conjuntas, radica en que permite socializar experiencias organizativas, soluciones a problemas comunes, etc., y que se ven favorecidas por el hecho de participar dentro de un movimiento de cooperativas: “Nos incorporamos a FECOOTRA a partir de un encuentro en Mar del Plata, de todos los cooperativistas del país. Yo fui. Queríamos una política de mejoras, yo anuncié en uno de los talleres, y con bastante éxito, armar una rama de las cooperativas y difundirlo en Internet para que cada una sepamos lo que tenemos al lado, y no usemos otro mercado. Y bueno, se llegó a lograr un vínculo entre cooperativas. Siempre priorizamos trabajar con otra cooperativa. Entonces eso se fue ampliando en Mar del Plata. Después nos fuimos uniendo más. Con Chilavert siempre tuvimos una relación fraternal, peleamos juntos, compartimos mucho. Ellos entraron a FECOOTRA cuando se consolidó la Red Gráfica. Nosotros acá dábamos muchos cursos de cooperativismo. Y en estos cursos empezamos a conocernos entre las distintas cooperativas a través de sus problemas, Campichuelo, Cogtal, Ferrograf, etc., por cada charla que dábamos, era levantar la mano uno y decir

nosotros tenemos tal problema, y vos decías: *yo también lo tengo*. A partir de las charlas y de los cursos fuimos tomando conciencia de problemas comunes, y cómo resolverlos. Porque no estábamos encerrados, estábamos haciendo participar a mucha gente, a muchas cooperativas, y así empezamos a mirarnos un poquito de frente” (TE-5).

En cuanto a la dimensión política de la vinculación con el cooperativismo, se observa que algunas conducciones *politizadas* de empresas recuperadas también establecen una relación pragmática con el cooperativismo, a partir de formación de federaciones como instrumento para crecer políticamente. Por tanto, constituye el ejemplo que sirve para analizar, como tipo, esta orientación hacia la figura cooperativa como estrategia de crecimiento político. De hecho, tras el agotamiento y disolución del MNER, distintas conducciones comenzaron una búsqueda de nuevas formas organizativas, replanteándose las articulaciones políticas que se estaban dando a sí mismos hasta ese momento. En las entrevistas, algunos referentes de conducciones politizadas ven en la organización de tipo cooperativo un formato adecuado a las necesidades de crecimiento político y económico de las recuperadas. La idea de conformar federaciones no es replicar el movimiento de empresas recuperadas con otra denominación, sino que, tras la toma de conciencia de que la organización anterior constituía un instrumento político agotado, aunque útil en el comienzo del proceso, era necesario dar otro paso. La perspectiva general es que la utilidad del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas estuvo dada por el hecho de que fue el soporte de muchos casos de recuperación, brindó recursos, asesoramiento y proyecto. Al respecto, el lema del movimiento, tomado del MST brasileño: “ocupar, resistir, producir”, según esta perspectiva, resultó de difícil cumplimiento en la práctica real. Para representantes de la conducción del Hotel Bauen, típico caso de empresa recuperada con orientación política de su acción colectiva, el movimiento resultó útil en *ocupar*, porque proveyó en muchos casos el asesoramiento, recursos y gente para sostener la ocupación y/o el mantenimiento de la planta como forma de lucha eficaz. A su vez, también fue útil en *resistir* durante la fase, muchas veces precaria, de tenencia de los bienes de la empresa, en base a la provisión, por parte del movimiento, de diferentes tipos de recursos. Sin embargo, según esta perspectiva, el MNER falló en la etapa de *producir*, porque carecía de un proyecto productivo consistente para articular con las empresas recuperadas. De acuerdo con este relato, la experiencia está demostrando que hace falta un modelo político-organizativo más funcional a las cooperativas de trabajo. Por tanto,

pragmáticamente, la apuesta de construir una federación de cooperativas tiene el objetivo de darle una institucionalidad más fuerte a la articulación de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo, superando la desorganización anterior. Esta visión considera que la apelación a un formato *cooperativo* puede facilitar una mayor acumulación política, un mayor reconocimiento por parte del Estado y de otros sectores sociales, y que tal construcción debería redundar en más posibilidades de articulación económica y productiva entre cooperativas. Por lo demás, esta perspectiva, presentada de forma típica, tras conversaciones con varios militantes, está presente en la formación de algunas federaciones como FACTA y FERyCOOTRA.

7.11. Estrategia económica y productiva

Gracias a la información recogida se puede observar la percepción de los trabajadores respecto de la evolución de la situación económica de sus emprendimientos. Así, he abordado las dificultades económicas y productivas que tuvieron que afrontar, por un lado, y los logros que experimentaron en esta materia, por otro. Esto permitirá comprender mejor, en segundo lugar, las estrategias económicas que llevan adelante bajo sus formas particulares de autogestión. Con respecto a los problemas económicos que enfrentaron, vemos que algunos se originan en la propia condición de *pyme* de la empresa recuperada. Hay que recordar que, en la gran mayoría de los casos, las empresas capitalistas originales de las que surgen las recuperadas eran pymes. En este sentido, las dificultades de acceso al crédito, de capitalización, de competencia en mercados oligopolizados, etc., constituyen dificultades que comparten con el resto de las empresas de esas características. Además, estos problemas, propios de las pymes, se ven agravados por complicaciones específicas de las empresas recuperadas. Como he mencionado en otro apartado, la falta de seguridad jurídica constituye el principal problema⁶³, que tiene impactos económicos decisivos, en la medida en que agrega una restricción propia al acceso al financiamiento productivo, tanto por parte del sector financiero como por parte de las propias empresas proveedoras. Junto con esto, también existen dificultades provenientes del propio origen de las recuperadas, en cuanto a falencias en recursos humanos, cierta descapitalización física como consecuencia de estrategias de vaciamiento de los ex dueños, o simplemente como resultado de la desinversión de los últimos años de las empresas *fallidas*. Por último, además de la

⁶³ En tanto dificultad puntual de una problemática mayor, consistente en la carencia de una política pública que estimule y fortalezca estas experiencias.

relativa obsolescencia del capital, que existe en muchos casos, se observan dificultades para recuperar clientes y proveedores debido a la mala imagen que ha quedado de la empresa *fallida*.

Este cuadro general está presente en el imaginario colectivo de los trabajadores, que asimila su experiencia con la situación de las pymes, y no con la imagen de la economía social: “Vos tenés una estructura en la economía argentina donde, de última, la problemática de cualquier empresa recuperada es la problemática de una pyme: no acceder al crédito, problemas financieros, baja capitalización. Nosotros somos presa de eso (...) La otra vez fui a un encuentro de economía social... yo entiendo la buena fe de decir la *economía social*, pero si vos me llevás a mí a un encuentro donde, además de nosotros, hay unas mesas con una micro-empresaria catamarqueña⁶⁴ que hace ponchos, y nosotros no tenemos nada que ver con su situación. Yo le tengo el mayor afecto del mundo a esa señora, le compraría todos los ponchos que pueda, pero son realidades totalmente diferentes. Y todo eso es *economía social*. Y me están mintiendo, ¡o nos estamos mintiendo! Porque en el fondo, tenemos los mismos problemas que una pyme, no que la catamarqueña” (TE-14). Otro trabajador, desde su experiencia, da cuenta de la vinculación con el universo de pymes argentinas: “Recién nos pudimos estabilizar, más o menos, a partir del 2003, que fue también en realidad el despegue de la Argentina, cuando las empresas empezaron a trabajar y fue recuperándose un poco el mercado. Hasta ahí, era menos que subsistir, y para nosotros la cuestión era poder empezar a articular con la cadena, ¿no? Y bueno, 2003 ya empezamos a levantar” (TE-3).

Como dije, junto a los problemas económicos típicos que los trabajadores perciben como propios de las pymes, y que involucra a ellos también, se suman dificultades singulares de sus situaciones como empresa recuperada: “Para mí, el principal problema que tenemos las recuperadas ahora es ése, porque no podés sacar un crédito... nosotros podemos tener ahora acceso a algunas líneas de crédito, pero a todas nos falta lo principal: la escritura. Con eso podríamos llegar a otros volúmenes de crédito (TE-13). Un trabajador metalúrgico, y delegado sindical, se extiende en el relato y arroja más elementos de análisis: “Nuestro principal problema hoy por hoy es la falta de seguridad

⁶⁴ Significa oriunda de Catamarca, una provincia norteña argentina, que se encuentra dentro del grupo de las provincias más pobres del país.

jurídica, porque sin que podamos avalar una propiedad vamos a tener problemas de financiamiento siempre (...) La ley de expropiación salió favorable, pero no se pagó, nunca se pagó, es tácita. Tenemos un año y medio más de plazo, porque sacaron otra ley encima que nos da más plazo. Es una bicicleta. Pero a nosotros nos perjudica. Si vos te vas a presentar en una empresa grande, te preguntan cuál es la situación patrimonial. Nos afecta a la imagen, a la seguridad. Acá las matrices son herramientas muy costosas, entonces te ves limitado en la parte comercial. Si en una empresa con la que comerciamos nos preguntan: *¿cuál es su situación patrimonial?*, *¿y qué le decimos: una expropiación transitoria?* y nos dicen: *está bien muchachos, después seguimos hablando, cuando se resuelva* (...) La cosa es seria, porque va transcurriendo el tiempo y el problema se va agravando. Hay compañeros que tienen quiebras sobre la cabeza. Y va a llegar un momento en que, aunque el juez pueda tener buenas intenciones y una actitud favorable hacia los trabajadores, el síndico de la quiebra va a decir: *viejo, yo quiero cobrar. ¿Y de dónde va a salir la plata?*” (TE-3).

Otro informante metalúrgico refuerza esta situación de obturación del financiamiento y de la credibilidad frente a clientes y proveedores: “El hecho de que no tengamos la propiedad nos perjudica mucho. Y económicamente. Si vos tenés la propiedad de esto, tenés el manejo completo. Podés hacer cosas que hoy no podés hacer. Por ejemplo, pedir créditos. Nadie te va a dar un crédito sobre algo que no es tuyo. Tenemos problemas financieros, como todas. Y los problemas financieros limitan mucho (...) Bueno, lo fundamental es lo legal, es el gran problema que tenemos. Si eso lo tuviéramos resuelto podríamos crecer, hay mercado. Podríamos contratar vendedores para captar nuevos clientes, y ese tipo de cosas. Podríamos certificar esas cosas: cuando vos vas a una empresa grande, para trabajar con ellos tenés que estar certificado, lo que garantiza la calidad, y te da credibilidad. Hoy en día tenemos condiciones para lograr eso, y estas condiciones están dadas por el conocimiento que tenemos del oficio, después de tantos años de trabajo, porque es nuestro trabajo” (TE-7).

Sólo pocos casos han logrado pagar la expropiación definitiva, lo cual está vinculado con la capacidad financiera heredada particular de la empresa recuperada, a la vez que aprovecharon un contexto excepcional por el cual el Estado abonó la expropiación. Pero en la mayoría de los casos, la situación de indefinición no se podrá resolver sin la voluntad política del Estado, y sin un movimiento social fortalecido que presione en ese

sentido, como ya se ha señalado. En la medida en que esto no exista, sólo se divisan respuestas individuales, debido a la dificultad de coordinar una estrategia común en estas condiciones. Sin embargo, las soluciones individuales también pueden implicar dilemas de acción colectiva entre los propios trabajadores de la empresa recuperada. Un trabajador gráfico ejemplifica estas dificultades: “Una forma de resolver este problema financiero que tenemos podría ser el aval de la garantía propietaria de varios compañeros. Lo que pasa que eso tiene un problema, si todos tuviéramos una propiedad, la ponemos todos, pero como algunos no tienen, los que sí tienen piensan que ellos arriesgan por otros que no tienen nada, y dicen: *no, pero aquel no tiene*. ¡Esto existe! Y eso que esto es una cooperativa afianzada. O sea, unos arriesgan y otros no, ¿entendés? Y esto es un tema candente a discutir. Esta sería la única solución por el momento” (TE-9).

Otra dificultad grave, vinculada a la falta de financiamiento, la constituye la imposibilidad que muchas empresas encuentran para renovar sus capitales, lo cual va a generar limitaciones productivas a futuro si es que no se resuelve, debido al riesgo de obsolescencia de las máquinas. Así lo ilustra un dirigente de la UOM de Quilmes: “Ahora, ese sacrificio se va a diluir si no tienen seguridad jurídica, si los trabajadores no están instalados bien en las empresas y si no tienen posibilidades de sacar créditos, para tener una mayor competitividad con todo el resto de la economía. Entonces, eso es lo que tienen que llevar adelante. Porque si no va, no hay proceso de crecimiento, porque están compitiendo con las mismas máquinas de treinta años atrás, porque esas máquinas estaban desde muchísimo antes de que se recuperaran, y no van a poder competir” (EE-2).

Otra dimensión en la que se manifiesta el problema de la descapitalización es en términos de recursos humanos: “Realmente la inexperiencia nos llevó a tener algunos errores. A nosotros se nos fueron la gente de la administración. Quedamos sólo el plantel obrero, y nos hicimos cargo de toda la producción. No te digo que se pagó *caro*, porque seguimos estando, pero el tema es que sí cometimos errores. Errores porque no sabíamos de gestión. Entonces bueno, con tal de laburar, muchas veces no cotizábamos como teníamos que cotizar, o sea, no facturábamos con los precios adecuados. En definitiva no fue malo tampoco, porque hoy recuperamos los precios que teníamos que cobrar, pero nos costó poder alcanzar los niveles que realmente se están cobrando

dentro del mercado. Y nosotros, después de habernos capacitado, veíamos en el resultado económico que no nos cerraban los números. Entonces tuvimos que ir poniendo a punto ese tema para realmente poder hacer que esto empezara a crecer” (TE-3).

Complementariamente a lo dicho recién, otro trabajador me comentó que “necesitaríamos una ayuda extra, financiera, y técnica, porque tendríamos que renovar capital. También la capacitación vendría bien. Esos programas de transferencia tecnológica y de conocimientos son útiles, claro. Por ejemplo, el Consorcio Productivo del Sur tiene ingenieros, dictan cursos. Nosotros hemos ido a cursos” (TE-7). También se observa que este problema es más acuciante en el tipo de recuperada que no puede salir de una mala situación económica: “Hay cosas que no hacemos ahora por problemas de guita⁶⁵, de diseño, de mercados. Tendríamos que encontrar el mercado justo para poder hacer cosas. Nosotros laburamos a fásón, por eso no necesitamos tantos vendedores ahora. Para crecer necesitaríamos capitales entre otras cosas. También equipos de ventas, que no lo tenemos, con una cartera de clientes. También el capital de trabajo implica capital para poner en los compañeros para que se capaciten. Si vos querés que esta cooperativa se comercialice, que se instale en el mercado, que tenga un mercado propio, necesitamos hacer una inversión en personas enorme” (TE-11).

Esto remite al otro problema que se reitera en los casos analizados, y constituyó una dificultad común en la experiencia de recuperación de empresas: las complicaciones para rehacer los vínculos de confianza con clientes y proveedores. Una situación típica la relata un trabajador gráfico: “Lo nuestro arrancó difícil... por ejemplo, los proveedores siempre desconfían un poco más, porque sabían que el patrón nuestro era un pirata, y pensaban que los trabajadores serían unos ineptos. Yo me imagino que pensaban eso. Por ejemplo, acá no había un jefe de compras con el que hablar, no había un jefe de producción con el que contactarse para tener una idea del consumo que se necesita, y bueno, éramos una brasa caliente, no sabían qué hacer, y bueno, al principio fue bravo. Se trabajó a fásón ahí. Al principio, más o menos, empezamos a hacer un colchoncito, y bueno, empezamos a poder comprar insumos, de contado. Encima de contado. Al ser empresas recuperadas no teníamos nada, nada de crédito. *¿Que tenés de*

⁶⁵ Expresión típica que significa “dinero”.

garantía?, nos decían. *No se, el trabajo, yo voy a trabajar y te voy a pagar. Así que estuvimos un año, así, a cara de perro*” (TE-8).

7.11.1. Expectativas y proyectos

Debido a las características del trabajo de campo, no he llevado a cabo un estudio en profundidad sobre la *performance* económica de las empresas recuperadas, que hubiera demandado estudios microeconómicos de las respectivas funciones de producción de las empresas. Por el contrario, exploré la elaboración simbólico-conceptual que realizan los trabajadores respecto de la lógica económica en que sostienen su producción. A partir de las entrevistas y las observaciones realizadas, pude analizar las expectativas de los trabajadores en este tema, y los criterios por los cuales consideran viables sus proyectos, en tanto dimensión fundamental de los incentivos para autogestionar la empresa.

He encontrado, básicamente, tres grandes tipos de narraciones respecto de la evolución económica y las expectativas del negocio que autogestionan. En primer lugar, hay trabajadores que consideran que, hasta el momento, sus empresas han sido exitosas. Dicha consideración está basada en el crecimiento que experimentaron las empresas, en tanto ampliaron mercados, ganaron volúmenes de ventas y facturación, sobre la base de ciertas inversiones de capital físico o en recursos humanos, mejoraron la eficiencia organizativa, etc. Se puede decir que llevaron a cabo estrategias económicas con proyección de crecimiento. En segundo lugar, otros trabajadores rescatan como logro haber sobrevivido en el mercado, evitado caer en el desempleo y la marginalidad, aunque permanezcan en una situación de precariedad económica. Un tercer tipo de casos lo representan quienes se perciben a sí mismos en una situación intermedia, en la que las empresas han logrado pasar la etapa de supervivencia, pero no logran alcanzar una condición productiva y financiera que les permita estar satisfechos en función de sus potencialidades. Se puede considerar que experimentaron un crecimiento limitado, en relación con las posibilidades que le asignan a su empresa.

Con relación al primer tipo, he encontrado que basa el éxito en haber ampliado mercados, por medio de recuperar y ganar nuevos clientes, proveedores, y afrontar con éxito los desafíos productivos que encararon, y de haber hecho inversiones en reparaciones y/o adquisiciones de bienes de capital (mediante subsidios o ahorro interno de la cooperativa). Un caso ilustrador de éxito comercial lo relata un trabajador gráfico,

destacando la coordinación del trabajo y los recursos de capital para poder llevarlo a cabo: “Vino un cliente amigo, dueño de una empresa donde yo trabajaba antes, y empezamos a ver posibilidades de trabajo. En uno de los trabajos para el Grupo Clarín, ese fin de año, hicimos las *cartas de truco*⁶⁶. Para nosotros eso fue un desafío, por las entregas, la producción, los tiempos, las máquinas que se rompen... y bueno, llegar a tener una producción que no sabíamos si la íbamos a lograr. No recuerdo cuántos mazos eran, pero fue el trabajo mas grande que tuvimos. Creo que 400.000 mazos para todo el país. Era una cantidad de papel impresionante, los bajaban los camiones de la calle, entraban y los apilábamos acá. Fue una alegría de tener un fin de año lleno de laburo. Y por suerte nos fue bien. Y después empezaron las campañas políticas para las elecciones nacionales en 2003: Menem, Rodríguez Saa, López Murphy (en la provincia). Hacíamos los afiches. Nuestra economía era muy pareja en el crecimiento” (TE-5). Esta situación de éxito se complementa con un sentimiento de orgullo hacia la empresa, como resultado del propio esfuerzo de los socios: “Mirá, la empresa gráfica donde trabaja mi señora y mi hijo más chico, es una multinacional, un grupo empresarial gráfico muy grande, y me conocen, me tuve que ir de esa empresa por un problema físico. Por una quebradura de meniscos me tuve que ir porque no querían que haga fuerza, y yo dije, entonces me voy, para no hacer nada... así me fui. Bueno, ellos me recuerdan mucho. Tienen toda tecnología de punta ahora, y yo voy allá a ver a mi señora, a mi hijo, y ellos, la empresa, ven cómo crecemos nosotros. Y me cargan los empresarios, diciéndome: *Eduardo, ustedes están en la lista de cobro de Nestle, debajo nuestro, en Philips, y ustedes están abajo, nosotros estamos en Unilever y ustedes están abajo*. Esa empresa hace toneladas de trabajo, tienen máquinas para imprimir muchísimo. Y yo les digo: *bueno, nos vamos arrimando* (se ríe). O sea, para uno como yo, que ya tiene el camino marcado, ver que sos reconocido, me hace ser optimista porque te das cuenta de que esto tiene futuro” (TE-5).

Otro elemento central para explicar el crecimiento lo constituye el hecho de haber realizado inversiones que ampliaron la capacidad productiva con la que se encontraron al momento de recuperar la empresa: “Ahora las máquinas están para producir a full, no hay problemas técnicos, no tenemos estos impedimentos para tomar gente. En estos cuatro años pusimos las máquinas como para trabajar a full (...) por ejemplo cuando

⁶⁶ Juego de naipes, muy popular, que entregaba un periódico nacional.

hacemos un montaje nosotros, montamos una página: montamos el negro, montamos el rojo, el azul y el amarillo. Ahora, nosotros adquirimos una tecnología que en vez de montar una, montás cuatro. Y en el tiempo que vos montabas antes ocho, ahora montás 16. O sea, sos del doble de productivo, y es mejor” (TE-8). O también: “Nosotros compramos camiones sin ayuda. El año pasado gastamos 380.000 pesos, está en los balances. Los balances no mienten. O sea, que el negocio es rentable” (TE-12). Además, en los casos “exitosos”, lograron mejorar la gestión: “Metimos tecnología, que computarizamos los balances, que bajamos información mes a mes.” (TE-5).

En muchas ocasiones, dichas inversiones lograron realizarse gracias a subsidios del sector público, o incluso de ONG’s privadas, que apoyan y financian a empresas recuperadas. Un ejemplo de lo primero lo ilustra el siguiente caso: “Con nuestro esfuerzo se lograron cosas. Por ejemplo un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social, para comprar unos equipos de climatización de local. Y logramos poner esos equipos con esos subsidios. Porque acá nunca hubo gas, todo es eléctrico” (TE-5). Además de financiamiento público, con todas las limitaciones ya comentadas, varias recuperadas han obtenido facilidades financieras mediante préstamos blandos de ONG’s, que han funcionado en muchos casos como fuente de capitalización para recuperar posiciones en el mercado: “Nosotros compramos tres camiones, y los pagamos. Nosotros nos quedamos con un camión solo de la empresa anterior. Con el que empezamos. Y ahora además tenemos contratados muchos. Nosotros pagamos de flete, mas o menos, 50.000 mangos por mes. Para que te hagás una idea, nosotros compramos una Fiorino, al contado, y me la financió La Base⁶⁷. Yo fui con el efectivo. Costaba 36 y la compre a 32. Y la base me cobró 31,500. Y esa camioneta nos costaba 250 pesos por día de flete. Y yo a él le pago 4.500 pesos por mes. Imaginate que a 250 pesos x veinte días, son 5000 mangos. En siete meses la pagamos. Es un negocio, se pagó sola” (TE-12).

El segundo tipo de casos lo constituyen las experiencias de autogestión que no han podido expandirse, hasta ahora, sobre la base de estrategias de capitalización, capacitación, etc. No obstante, considerando los grandes déficits productivos con los que comenzaron la experiencia de la autogestión, sus protagonistas consideran que el

⁶⁷ La Base es una ONG que colabora con empresas recuperadas. Se puede consultar en <http://www.labase.org/>

mero hecho de mantenerse en el mercado, trabajando y obteniendo un ingreso mensual digno, constituye de por sí un éxito de su acción colectiva: “Y bueno, lo positivo, y que no es menor, es que podemos vivir de esto, cuando estábamos por quedar en la calle y sin posibilidades de volver a trabajar. Imaginate que nosotros si no hubiéramos encarado esto estaríamos no se dónde. Si no hubiéramos encarado este desafío no se (...) Y nosotros estamos trabajando para terceros ahora. Viste que acá hacemos partes para aparatos de gimnasio. Hacemos partes de todo lo que sea mecanizado. Es una buena salida que tenemos esa. Si tuviéramos más trabajo, incluso podríamos ser más, pero hoy día no podemos ampliarnos. Tenemos que sobrevivir y ver cómo resolver el tema de la propiedad” (TE-7). O bien: “Nosotros estamos siempre sin un mango. En verdad, estamos un poco mejor, al menos tenemos un retiro semanal, tenemos producción, estamos mejor que antes. También tenemos más pedidos, ahora hay que ver cómo va la cosa el año que viene” (TE-11).

Por último, un tercer tipo de casos lo constituyen aquellos que evalúan que están en una situación intermedia, entre la *supervivencia digna* y el *éxito*. Según la bibliografía empírica más reciente, analizada en otro capítulo, un grupo cuantitativamente importante de casos se hallaría en esta situación. Sin embargo, no es mi objetivo aquí reconfirmar la distribución cuantitativa de casos según dichos tipos, sino profundizar en la percepción sobre los tipos de expectativas de los trabajadores, como primer paso para explorar los criterios de viabilidad económica que le asignan a sus experiencias de autogestión.

En estos casos, que ampliaron mercados y volúmenes de venta, la percepción es de crecimiento moderado, por los altos costos y las dificultades de sostener estable el nivel de producción: “Nosotros exportamos. Por ejemplo, todas estas cajas que ves acá se van para Brasil. Los clientes extranjeros vinieron solos, se enteraron de que estábamos abiertos y vinieron, porque siempre exportó esta fábrica. Y bueno, además siempre estuvimos en las exposiciones, en la Rural, estuvimos en Frankfurt, en la exposición automecánica de ahí, que fue hace dos años.

- *En general, las demás recuperadas no exportan. Ustedes deben tener un nivel de ventas superior.*

- No se, más o menos. Pero sí, somos una de las pocas que exportan, pero bueno, no nos va mal ni nos va bien, el mercado a veces sube, a veces baja, pero tenemos muchos

gastos también (...) Nosotros pagamos casi 200.000 pesos de gastos fijos. Nosotros tenemos un horno prendido las 24hs, los 365 días del año (...) Nos mantenemos, invertimos en la fábrica, tenemos un buen sueldo, digno, para todos igual, y bueno, la peleamos siempre. Día a día la peleamos para crecer” (TE-13).

Encuentro que la casi totalidad de trabajadores de empresas recuperadas que entrevisté evalúan que se deben desenvolver en mercados inestables. Esto constituye una característica común, más allá de si, a la vez, consideran que su empresa está en una situación de progreso sostenido, moderado o limitado. Sólo he hallado un caso, de una *empresa recuperada ad-hoc*, de los primeros años noventa, constituida en cooperativa de trabajo del rubro gráfico por ex trabajadores estatales que sufrieron el proceso de achicamiento del sector público, cuya continuidad laboral fue garantizada por medio de un acuerdo con el Estado Nacional, por el cual se encargaban de imprimir formularios para acreditar la propiedad de los automotores. Por tanto, se encuentran en una situación de mayor previsibilidad en su negocio porque, por contrato, tienen garantizado el mercado de formularios para automotores: “El acuerdo que tenemos ahora es del año 1992, y después se fue renovando, firmando de nuevo. Nosotros tenemos firmado uno por cinco años más. O sea, que tenemos para unos cuantos años más. Y nunca hubo problemas para renovarlo, cada diez años lo vamos firmando” (TE-9).

En cambio, los trabajadores de las empresas recuperadas que provienen de firmas privadas se ven sujetos a una incertidumbre mayor, subordinados a la dinámica de mercados que no controlan. La percepción generalizada que he encontrado en el trabajo de campo remite a abruptos descensos en la demanda, o modificaciones de los precios relativos que alteran las ecuaciones de costos y beneficios originales. En el caso de trabajadores (gráficos) que perciben que han crecido exitosamente, hicieron una reflexión típica de esta situación: “Ojo que nosotros tenemos miedo. Nuestro miedo mayor es estar *acá arriba* y seguir subiendo, y en un momento tambalear. Y eso lo vemos muy reflejado en la parte de ventas. Porque vos podes hacer el negocio de tu vida, y te sale bien, y llegas acá arriba, y después hacer el peor negocio y te vas para abajo. Acá vino Colgate de México a visitarnos. Y ahora trabajamos para ellos. Y bueno, ¿y si se cae eso? tenemos mucho invertido en eso. Si bien se piensa siempre los puntos de equilibrio de las empresas, nosotros estamos en un punto de equilibrio bastante flexible, donde por ahí superamos el punto de equilibrio en este mes con

respecto al del mismo mes del año pasado, y a la vez el punto de equilibrio anual nos va llevando a negocios más grandes, a sumar más gente, y eso son más sueldos, y ya no podemos bajar de ahí” (TE-5).

Otro relato, de un trabajador de una empresa de plásticos, ilustra también la conciencia de la volatilidad de la inserción económica de las recuperadas: “Nosotros crecimos mucho, muchísimo. Pero después vino un parate que fue muy importante, por el tema del petróleo. Cuando empezó a subir tanto el precio del petróleo, porque nuestra materia prima básica es derivada del petróleo, vimos que todo lo que habíamos calculado ya no era real, y perdimos mucho dinero” (TE-18). La alteración de mercados y/o precios influye también en recuperadas con una performance moderada: “La cuestión de la crisis económica, de la que se viene hablando, también influyó sobre nosotros. Si vos hacés un presupuesto, y al mes siguiente pasa esto, te tenés que andar peleando con el cliente porque el presupuesto que vos pasaste ya no es válido, porque te aumentó el papel... y aumenta un poco todo. Y muchas veces trabajas a pérdida, porque querés mantener el cliente. Entonces las pérdidas que significa eso no las tenés en el presupuesto, pero tenés que sacar plata de tu bolsillo para pagarle a la imprenta, a pérdida. Pero muchas veces se hace para mantenerlo al cliente” (TE-6). Esta situación de flexibilidad también la han relatado el resto de los trabajadores entrevistados. Un trabajador gráfico lo ilustra: “Este año hubo muchísimo trabajo. Si es necesario trabajamos más horas. Nosotros tenemos turnos de 8hs, tenemos dos turnos, uno a la mañana y otro a la tarde, o sea que hasta las diez de la noche esto esta funcionando. Si es necesario venir un sábado o domingo se viene, no hay dramas” (TE-9). Por el contrario, en momentos de declive del mercado, ocurre la situación inversa de ajuste hacia la baja, tanto del tiempo de trabajo como de los ingresos. De esta manera, la interiorización de la dinámica del mercado se refleja en la conciencia, por parte de los trabajadores, de que las variables de ajuste frente a las dificultades del mercado son los tiempos y ritmos de trabajo, por un lado, y los ingresos de cada trabajador, por otro. La constatación de esta realidad me conduce a considerar los criterios de viabilidad económica de este tipo de empresas.

En este sentido, no estamos en presencia de organizaciones capitalistas que maximizan la rentabilidad por sobre el resto de las variables. En tiempos de crisis se observa que se mantienen los puestos de trabajo, y se sacrifica rentabilidad o volumen de producción. En cierto sentido, prevalece la cultura del trabajo por sobre la lógica empresarial

capitalista. Una serie de relatos dan una perspectiva global de la concepción de esta problemática: “Tratamos evidentemente de tener un buen retiro, lo mejor posible. Sabemos que si se baja la recaudación, no vamos a dejar de pagar gastos, sino que vamos a bajar los sueldos. Eso lo tenemos claro, nuestra variable de ajuste son nuestros ingresos (...) vos fijate que acá, si tuviéramos un patrón. ¿Qué te hace en esta época? Hoy te dice: *el año que viene va a bajar la venta de autos. Che, echame a diez de estos*”. Esa es la gran diferencia que tenemos nosotros con las otras empresas” (TE-9). Un trabajador de una fábrica que produce cristales ilustra la diferencia entre la lógica empresaria, tal como la perciben los obreros, y la lógica económica que encarnan ellos: “Tenemos los mismos problemas que todas las fábricas. Nosotros tenemos problemas, los mismos problemas que las demás fábricas. Lo que pasa es que, bueno, nosotros tenemos la facilidad de decir: si gano diez pesos, mañana puedo ganar ocho, o cinco, y seguimos laburando. En eso cambia mucho. En cambio al patrón hoy le bajó la venta, bajó la cortina y nosotros a la calle. Eso ya no es así. Nosotros si tenemos que ajustar nuestros ingresos porque bajan las ventas, los ajustamos. Yo conozco cooperativas, en este momento, que se bajaron el sueldo, para que nadie se quede en la calle. El objetivo es que nadie se quede en la calle. Mirá, yo nací obrero y voy a morir obrero. No tenemos alma de empresarios, ni mente de empresario” (TE-13).

Si bien comparten con las pymes las mismas condiciones de inserción en el mercado, existe la diferencia, crucial para los trabajadores, de que, en períodos de crisis, pueden mantenerse funcionando sin obtener excedente, aunque el precio es un alto grado de flexibilidad de sus condiciones de trabajo e ingresos: “Nosotros podemos pasar períodos de euforia, que vendemos, vendemos y vendemos, y después no podemos sostener eso, y no podemos *dar la vuelta*. Nosotros pasamos, en mi empresa, de facturar casi 4 millones de pesos en un año, a terminar el balance de 2007 con 250.000 pesos abajo. ¿Por qué? Por una cosa muy sencilla: cuando se van agudizando algunos problemas internacionales, sobre todo en el caso nuestro que trabajamos con materias prima a valor dólar, importadas, etc., nosotros pagamos cash y vendemos a 90 o 120 días, con insumos muy altos, muy caros. Nosotros gastamos en materia prima, digamos para una producción normal, no menos de 120.000 o 150.000 dólares por mes. Y si vos pones eso a 90 o 120 días, es mucha plata. Y la verdad es que no nos va bien ahora. Lo que sí es muy interesante de decir es que un contador o un economista, en términos formales, diría que esta empresa está quebrada. Y nosotros seguimos sacando los salarios,

pagando los gastos, nosotros no estamos quebrados porque seguimos viviendo de esto. No ganamos más, pero tampoco estamos en la calle. En términos de economía de mercado, cualquier contador diría que somos inviables. Y no somos inviables, porque hay mercado para todos. Hay mercado informal, hay semi-informal, hay de todo” (TE-18).

Vemos que los trabajadores perciben que su objetivo básico es mantener los puestos de trabajo, y en este sentido tratan de optimizar esta variable por sobre otras. Sin embargo, para ello, resulta necesario que la empresa recuperada funcione en el mercado, aunque el criterio básico de viabilidad no sea maximizar los excedentes, sino sostener una actividad productiva que permita un retiro mensual para los trabajadores. De esta manera, se valora el trabajo como una actividad *digna*, y los mantiene alejados del desempleo, de la pérdida de la cultura del trabajo (asociada a la dignidad), y de la amenaza de la exclusión social. No obstante, todos reconocen que los excedentes son estructuralmente necesarios para sostener, con inversiones, el funcionamiento de la empresa en mediano y largo plazo. Pero en tiempos de crisis pueden producir y trabajar sin generarlos, ajustando ingresos y/o el nivel de producción, y sosteniendo los puestos de trabajo.

Frente a esta situación, he indagado sobre los tipos de estrategias que llevan adelante para mantenerse en el mercado. Al respecto, he encontrado algunos patrones de comportamiento comunes. Inicialmente, la gran mayoría de las empresas adoptaron estrategias precarias, fundamentalmente el trabajo a fasón, en el caso de manufacturas, la realización de distintos tipos de servicios a clientes que implicaban bajos niveles de trabajo, o bien la liquidación de stocks para formar un mínimo capital de trabajo. Las trabajadoras de una editorial recuperada ilustran esta situación: “Acá estuvimos vendiendo libros que ya no se vendían, que los teníamos de stock, que eran viejos, y con eso fuimos obteniendo algo de dinero. Y otra clase de libros, que se habían editado con la embajada de Estados Unidos, los mandábamos a distintas embajadas (...) Acá estaba casi vaciado, algunas cosas quedaban. Y bueno, de a poco fuimos sobreviviendo, vendiendo también papel viejo que había”. Otra forma típica, aunque más extendida, la constituyó el trabajo por encargo, que constituye la opción más precaria dentro de las posibilidades de trabajo de una empresa recuperada: “Cuando empezamos, el tema era trabajar, y la forma era a fasón. Entonces viene el cliente, te trae las cosas y vos las

hacés. Y después, claro, empezás a ahorrar algo, a tener algún respaldo mínimo” (TE-8). Otros casos, que se caracterizan por mayores dificultades económicas, no han podido, todavía, prescindir de esta modalidad: “Trabajamos a fasón, fasoneamos. También hacemos algo para nosotros, tenemos una marca nuestra: *Enviòn*, eso funciona todavía. Y prendas por ahora no hacemos, lo tenemos parado eso. Sólo calzado. La indumentaria se paró” (TE-10).

Luego de las primeras etapas, como se ha señalado antes, se produjo una diferenciación en la *performance* de estas empresas: 1) recuperadas que no han podido superar una situación de subsistencia; 2) empresas cuyos trabajadores consideran que están en un período de mejoras moderadas; 3) empresas que se consideran a sí mismas como relativamente exitosas, dado su punto de partida. De las entrevistas analizadas, he podido observar que estas empresas han iniciado sus actividades sobre la base de estrategias individuales de inserción en el mercado. Un sector ha logrado recuperar viejos clientes y proveedores, conquistar otros del rubro, y fortalecer su posición en el mercado, como se dijo. Otro sector ha encontrado mayores dificultades de consolidarse, y ha debido, forzosamente, reconvertirse a otras actividades: “Nosotros trabajábamos para las terminales, pero en la crisis ellas tampoco tenían trabajo. Hacíamos repuestos de autos, para Peugeot, para Ford. Y bueno, después nos mantuvimos dentro de la metalmecánica, pero empezamos a hacer otras cosas también, pero abrimos el espectro digamos. Todavía hacemos repuestos, aun ahora, para el mercado de reposición nada más, pero muy puntual. Ahora hacemos un repuesto para el Peugeot, pero son de modelos que ya no se fabrican más, para el 504 y el 505 (...) Y ahora también estamos trabajando para terceros. Viste que acá hacemos partes para aparatos de gimnasio. Hacemos partes de todo lo que sea mecanizado. Es una buena salida que tenemos esa” (TE-7).

La diversificación de actividades a veces se impone por necesidad, como se acaba de registrar, o como estrategia de crecimiento, según la capacidad de crecimiento de la unidad productiva: “Nuestra actividad principal es hacer los formularios para automotores, el 08. Después con el tiempo empezamos a trabajar para el Ministerio de Salud, a hacer algunas revistas, trabajamos para el Credicoop también, trabajábamos

para el RENAR⁶⁸ en un momento. O sea que siempre fuimos intentando diversificar un poco, para no quedarnos en un solo lugar por las dudas, por lo que fuera a pasar” (TE-9).

Además de las estrategias de las empresas recuperadas, se observa que se están articulando los primeros pasos para enfrentar colectivamente los desafíos del mercado entre algunas empresas recuperadas. Por medio de las entrevistas, pudimos apreciar el alcance que por el momento le asignan sus diferentes protagonistas, sus posibilidades y dificultades. Este tipo de estrategia colectiva consiste en la formación de redes entre recuperadas con el objetivo de compartir recursos, mercados, condiciones de negociación con proveedores, etc.

En el trabajo de campo he observado algunas articulaciones productivas, que todavía están en una etapa inicial, de cierta experimentación. Hasta el momento, estas estrategias colectivas complementan las opciones individuales originales de cada recuperada. Por tanto, constituyen avances en el grado de interrelación y articulación económica. Debido a que aquí no hice un análisis económico de las mejoras en eficiencia productiva o ampliación de escala de producción, me he centrado en la dimensión cualitativa de la estrategia, que implica considerar el tipo de articulación social que establecen, sus orientaciones estratégicas, y sus soportes sociales. Por otra parte, he detectado algunas experiencias iniciales de formación de redes, con ciertas características comunes que constituyen condiciones necesarias de articulación productiva. En primer lugar, se encuentra la experiencia de la formación de la Red Gráfica entre empresas recuperadas y cooperativas más tradicionales del rubro. La Red Gráfica constituye una instancia articuladora de las cooperativas que la componen. Formalmente, es una cooperativa de segundo grado, cuyos integrantes son las cooperativas de primer grado, formadas por las empresas recuperadas gráficas y algunas cooperativas de trabajo tradicionales del país, que se unen para coordinar esfuerzos productivos y estrategias de mercado. En cuanto a su coordinación interna, los nuevos clientes se contactan por medio de la Red, que funciona como organización propia, de segundo grado. Esta nueva organización centraliza los pedidos que los clientes realizan. Luego, deriva esta demanda a cada cooperativa integrante para que elaboren, si les

⁶⁸ Registro Nacional de Armas.

interesa el pedido, un presupuesto y un plazo de entrega. Una vez que las cooperativas elevan sus propuestas, la Red elige a quién asigna el trabajo en función de la mejor oferta presentada para el cliente. Hasta el momento, según los informantes, no existieron conflictos sobre este modo de funcionamiento.

Con respecto a las estrategias de mercado, la Red Gráfica encarna la estrategia colectiva de articular una política común de compras de insumos, para obtener mejores precios y condiciones financieras, con el fin de reducir costos de producción, y afrontar más eficientemente las limitaciones típicas de pymes aisladas de baja capacidad productiva: “La red grafica es una herramienta, que se crea a partir de que se ve la necesidad, por ejemplo, de que si va Chilavert sola a comprar papel se lo van a dar a un precio, porque va a comprar 10 toneladas. Ahora si va la Red, que compra 300 toneladas, va a ser otro precio. Y eso es con el papel, con la tinta, con todo” (TE-8). Sin embargo, hasta el momento del trabajo de campo, esta percepción no pasaba de una proyección idealizada. Todavía se está en una etapa inicial, que implica resolver dificultades de articulación económica real: “Nuestra red empezó a funcionar hace un año y pico. Estaba en tratativas, pero recién ahora empezó a tomar un poco de vuelo. Contrataron a unas chicas, se están haciendo un montón de gestiones, se está buscando la forma de comprar una máquina para todas las cooperativas... es interesante. Estamos tratando de poder hacer compras en común, ventas en común, que es un poco difícil (...) Porque las compras en común son complicadas, todos usamos un papel diferente, incluso las tintas son distintas. Y nosotros tenemos unos proveedores especiales, que nos venden productos exclusivos, que no los puede comprar nadie más. Y bueno, las ventas también, hay unos que pueden hacer diarios, otros pueden hacer revistas, otros folletos, es medio complicado, pero... cuando piden una cotización, la Red manda a cada cooperativa y después la que mejor condiciones tiene la hace, y un 5% es para la Red, y se financia de esa forma” (TE-9).

Con relación al origen de los nuevos clientes, hasta el momento del trabajo de campo, los mismos procedían, básicamente, de ámbitos de la militancia política y de la economía social, que sienten solidaridad por estas experiencias y por tal motivo contratan sus servicios de impresión. Sin embargo, uno de los objetivos que me han comentado es conquistar nuevos clientes puramente *comerciales*, ganados en el mercado. Por supuesto, cada cooperativa tiene sus propios clientes, aunque algunos los

comparten debido a que la Red permite prestar diferentes servicios dentro de la actividad gráfica. Varios de estos clientes son empresas reconocidas, de cierto peso en la economía nacional, como Sony, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Saenz Briones Vinos y Champagne, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Justicia de la Nación, la Biblioteca Nacional, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Supermercados Coto, Repsol-YPF, el diario La Nación, el Banco Galicia, el Banco Credicoop, Unilever, Philips, Colgate, el SENASA, etc.

La posibilidad de formación de la Red, como asociación de segundo grado, dependió de su capacidad para obtener apoyos económicos que permitieran su funcionamiento, porque implica mantener una estructura que requiere de un lugar físico de existencia, personal contratado, insumos de trabajo, gastos fijos, etc. Una de las consignas, que surgieron de las negociaciones entre las conducciones de las cooperativas gráficas que terminaron conformando esta nueva instancia, fue que aquéllas no podían solventar el funcionamiento de la estructura de la Red, por lo cual dicha organización debería ser capaz de mantenerse por sí misma. Para ello fue clave la obtención de un subsidio del Ministerio de Trabajo que les permitió equiparse, disponiendo de material de librería, computadoras, teléfonos, y financiamiento para abonar los ingresos mensuales de los integrantes administrativos de la organización.

Más adelante me detengo en la dimensión socio-política que tiene esta experiencia, en tanto que implicó la elaboración de un acuerdo entre las conducciones de las cooperativas, avaladas por las bases, junto con el apoyo político del sindicato gráfico (FGB). Otro caso de articulación productiva lo constituye la red de empresas metalúrgicas (aunque también participan químicas, plásticas) de la zona de Quilmes, Varela y Berazategui. En este consorcio productivo también ha resultado decisiva la articulación política previa entre las empresas recuperadas, el sindicato de la UOM y sectores universitarios, que aportaron una serie de vínculos internacionales estratégicos que facilitaron financiamiento y asesoramiento productivo.

Frente a la situación de pérdida de cuadros técnicos, fundamentalmente los más especializados, que sufrieron durante el proceso de recuperación de empresas, comenzaron a elaborarse alternativas para dar una respuesta colectiva a estas limitaciones. El asesoramiento internacional, financiado por una ONG italiana

(COSPE), implica un trabajo de análisis y radiografía de doce empresas recuperadas (llamado “Redes de Empresas, Redes de Personas”), y que ha aportado capacitación laboral, técnica y tecnológica, y una estructura logística que permite una vinculación online entre los ordenadores de las doce empresas recuperadas. Dicha interconexión facilita el conocimiento sobre la capacidad productiva de cada una de las empresas a cada momento. Esta posibilidad es evaluada como un gran avance para la coordinación de la actividad productiva: “Ahora estamos interconectados, y gracias a eso se sabe la cantidad de hora-ocio, por ejemplo, que cada uno tiene en tornería. Así los otros saben que pueden poner algo para hacer en tornería en una de esas 12 recuperadas. Si tienen hora-ocio en pintura, todos saben que pueden hacer un trabajo de pintura en una empresa recuperada por parte de otra recuperada. O sea, están las bases tecnológicas para que funcionen en red” (EE-2).

También han elaborado un Centro de Diseño, que posibilita nuevos procesos de fabricación, capacitación y asesoramiento externo. Sin embargo, como en el caso de la Red Gráfica, son experiencias que están en sus primeras etapas, llevadas a cabo por empresas con las dificultades que hemos mencionado durante el desarrollo de este análisis.

La articulación resulta positiva para otorgarle mayor peso propio a las empresas recuperadas, para negociar condiciones financieras, comerciales, etc., frente a la ausencia de un movimiento social fuerte que las respalde: “Ante no haber una cosa demasiado consistente, ni muy articulada..., si voy yo como Viniplast, no me van a dar un mango, pero si vamos como una entidad, como una federación, con personería jurídica, con gente que tiene una trayectoria transparente, o coincidente, entonces se puede hacer. Esa es la idea. Entonces acá somos todos más o menos coincidentes” ” (TE-18).

El hecho de estar articulados productiva y políticamente constituye una condición favorecedora de que vayan surgiendo nuevos proyectos y nuevas ocasiones de negocios. La posibilidad de articular recursos sociales, productivos, políticos, técnicos, favorece la elaboración de nuevos proyectos, nuevas perspectivas económicas, que estarían fuera del alcance de empresas actuando aisladamente: “Ahora tenemos un proyecto de hacer construcciones de casas entre las empresas recuperadas. Algunos van a hacer las puertas

y las ventanas, otros los techos, otros los materiales, y así. Uno de los impulsores de esta propuesta es el intendente⁶⁹, y la estamos llevando a nivel nacional. Este proceso también tiene el objetivo de comprar una máquina para que esté disponible para todas las recuperadas. En el proyecto de construcción participan las recuperadas y otras cooperativas de vivienda. Las recuperadas harían todo lo que son los materiales, y las otras cooperativas de vivienda aportarían la mano de obra. Es una articulación entre empresas cooperativas. Todo esto lo estamos haciendo. Hay metalúrgicas que están reemplazando a los que hacen los listones de fierros con tubos. Inclusive tienen mayor fuerza y el mismo tiempo de durabilidad, y ahora compramos una máquina hidráulica de Europa, que va a fabricar bloques, la estamos pagando entre todas las recuperadas” (EE-2). El objetivo consiste en articular política y productivamente con los programas de Planes de Vivienda que impulsa el gobierno, y que descentraliza su gestión a los gobiernos locales. Cada municipio gestiona según sus criterios las partidas presupuestarias para ejecutar estos proyectos de construcción de viviendas. Por tanto, este caso ilustra el peso relevante que tiene la articulación socio-política, que en este ejemplo intervienen las empresas recuperadas y su organización colectiva, el sindicato y la fuerza política que gestiona el municipio.

Estos casos inspiran estrategias similares en empresas recuperadas que están en una etapa menos avanzada de articulación económica. En la situación del Hotel Bauen, uno de sus dirigentes me comentaba que el proyecto de la Red Gráfica es un buen ejemplo para imitar por otras cooperativas que participan de otros sectores económicos. Por ello han comenzado conversaciones para armar un proyecto similar entre *hoteles recuperados* que hay por todo el país: “El cooperativismo aporta un proyecto de producción. Este es un desafío fundamental. Como no hay un camino marcado, las soluciones las vamos tanteando. Nos parece muy bueno lo que hace la Red Gráfica. Acá existen hoteles, que son empresas recuperadas, en Mar del Plata, Mendoza, Buenos Aires, etc. y se podría hacer un plan de complementación entre nosotros. O sea, además de comprar insumos comunes, como sábanas, utensilios, material de limpieza, etc., se pueden armar paquetes turísticos ofreciendo estadias en diferentes zonas turísticas del país, porque hay hoteles ubicados en ciudades que ofrecen muchas alternativas

⁶⁹ Francisco “Barba” Gutiérrez, ex líder de la UOM de Quilmes, que en su momento impulsó con fuerza la recuperación de empresas de su zona de influencia, a través de la articulación política entre el gremio y los delegados afiliados de las empresas en crisis.

turísticas” (TE-1). Para eso es importante una articulación política previa, como en los casos que mencionamos antes, para discutir y elaborar consensos respecto de los pasos a dar en este sentido.

Para finalizar, debo señalar que he observado que la lógica social que facilita una articulación productiva entre empresas recuperadas requiere, además de requisitos tecno-productivos, de una articulación política previa entre los actores sociales. Dicha articulación puede implicar la convergencia, en la práctica real, de diferentes orientaciones, con distintos grados de pragmatismo o de política, por parte de las conducciones de las recuperadas, respecto de la construcción de un movimiento social. Así, se observa que forman parte de una misma red tanto empresas con conducciones *pragmáticas* en cuanto a la vinculación con movimientos sociales y la política, como conducciones *politizadas*. A su vez, encuentro que también participan empresas de rasgos organizativos más verticalizados y otras recuperadas más horizontales. Sin embargo, la conducción política y estratégica, tanto en el caso de redes gráficas como en el de redes metalúrgicas, recae sobre los sectores más politizados, vinculados más orgánicamente con el movimiento obrero y la militancia política.

CONCLUSIONES

A lo largo del análisis se abordó el proceso de recuperación de empresas, orientado según los objetivos planteados y criterios teóricos de investigación expuestos. En este sentido, creo haber avanzado en la comprensión de las cuestiones planteadas inicialmente, por los siguientes motivos:

1) He analizado la relación de estas experiencias con el movimiento obrero argentino. He observado que existe una identidad obrera objetiva, dada por el hecho de que son los trabajadores asalariados de la empresa fallida el grupo que se hace cargo de la recuperación y autogestión de la unidad productiva. Consecuentemente, he notado una identificación subjetiva, por parte de los entrevistados que, concientes de su nueva situación, y a pesar de trabajar bajo la forma cooperativa, mantienen su identidad de trabajadores. En su perspectiva, la figura cooperativa fue el mejor recurso legal que encontraron para continuar la producción, pero no surgió como resultado de una voluntad original de asociatividad cooperativista que anime la constitución de estas experiencias.

2) La vinculación con el movimiento obrero tiene raíces en la política de algunas organizaciones del mismo. Sus recursos políticos, organizativos, incluso materiales e intelectuales/simbólicos, han resultado fundamentales para realizarlas con cierto éxito. Como he mencionado, hay dos sindicatos principales (la seccional de Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica y la Federación Gráfica Bonaerense) que apoyaron, y apoyan, con una política conciente estas experiencias, desde una perspectiva que entiende que se ha ingresado en una nueva etapa histórica que requiere incorporar nuevas formas de defensa de los puestos de trabajo. Ambos constituyeron actores importantes, aunque no únicos, en el origen del movimiento de empresas recuperadas y sus distintas organizaciones. Por lo demás, he evaluado los recursos, materiales, organizativos y políticos que aportaron los sindicatos comprometidos con estas experiencias. También resalté el papel de promotores del movimiento social que han jugado los delegados sindicales en las empresas en las que tuvieron injerencia. Se ha visto que la presencia de delegados de fábrica, y de militantes sociales, ha resultado fundamental tanto en el origen como en el desarrollo de estas experiencias de recuperación de empresas.

3) Las experiencias de recuperación constituyen nuevas herramientas de lucha sindical, que dan cuenta de problemas que las estrategias sindicales convencionales, propias de la sociedad salarial, no alcanzan a solucionar. Una política de formación sindical continua de sus militantes y delegados, junto a la promoción de cuerpos de delegados en las fábricas, que incluyan estas nuevas prácticas dentro de su repertorio, favorece que el sindicato esté en condiciones de actuar con más recursos en la defensa de sus intereses laborales. Considero que esto se explica por el hecho de que contar con una política decidida a recuperar empresas que cierran fortalece la capacidad de negociación gremial tradicional, debido a que se debilita la amenaza patronal de cerrar la fuente de trabajo como estrategia para enfrentar planteos reivindicativos. Por otra parte, esta herramienta se ha incorporado al abanico de estrategias disponibles de algunos sindicatos, a veces como medio para enfrentar el desempleo, y otras como arma de negociación sindical con los empleadores. Por tanto, constituye una ampliación del campo de visibilidad del movimiento obrero. No obstante, hasta el momento son experiencias minoritarias dentro del mundo laboral argentino. La ortodoxia de la concepción del movimiento sindical hegemónico se traduce en la falta de visión y de proyecto para hacer frente a las nuevas realidades del mercado laboral. De alguna manera, la recuperación de empresas y sus redes de organizaciones constituyen experiencias de laboratorio social en el contexto de la realidad política, laboral y social en Argentina.

4) En ausencia de apoyo decidido del sindicato, fueron los militantes del propio movimiento de empresas y/o fábricas recuperadas, que provenían del movimiento obrero y de la militancia social, quienes condujeron el proceso y forjaron vínculos con los trabajadores más activos de la empresa en crisis. Dentro del repertorio de acciones que proveyeron a los trabajadores, se encontraban recursos organizativos, logísticos, políticos, etc. Entre ellos, las acciones colectivas de construcción de apoyaturas sociales, políticas y jurídicas para reforzar la legitimidad de las acciones de recuperación. Por tanto, directa o indirectamente, la vinculación con el movimiento obrero es crucial para comprender los orígenes, características y desarrollo de este fenómeno.

Respecto a la evolución política del movimiento de recuperación de empresas, hay que resaltar que la sucesión de quiebras, conflictos laborales, vaciamientos empresarios, en

un clima de crisis política y económica que alcanzó su punto culminante en 2001-2002, conformó el contexto de oportunidades para que este movimiento social se iniciara. Luego, la relación de las empresas recuperadas entre sí ha sido fundamental para expandir el proceso, transmitir entre los trabajadores el proyecto de la recuperación de su empresa como algo posible, así como para fortalecer los casos individuales gracias a la participación de los mismos en movimientos sociales. En este sentido, he expuesto los puntos fuertes y débiles del movimiento social. Con relación a los primeros, he hecho suficiente énfasis en la construcción de un know-how y de redes sociales y políticas para difundirlo. He distinguido el contexto de oportunidades con que se encontraron los trabajadores en el momento en que el proceso de recuperación de empresas cobró mayor expansión, en el que la acción colectiva se puede pensar como respuestas a la expansión de estas oportunidades. También di cuenta de las oportunidades que aprovecharon los casos posteriores, como consecuencia de la propia acción colectiva previa, que construyó organizaciones, know how, vínculos y redes sociales, y que aportó nuevos incentivos colectivos para recuperar empresas y organizarse en movimientos sociales.

Con respecto a los puntos débiles, he advertido las dificultades para unificar política y organizativamente al movimiento social. Ha existido una cierta incapacidad, por parte de los diferentes sectores con pretensiones de conducir al movimiento, de aceptar una construcción colectiva dentro de un espacio diferenciado, marcado por distintas tendencias y proyectos personales. Esto ha provocado muchos episodios de descoordinación colectiva (política) y, finalmente, rupturas que se han traducido en nuevas organizaciones, diferenciadas unas de otras, con un efecto objetivo de debilitamiento de las empresas recuperadas como actores colectivos.

Por un lado, permanece desde 2003 el MNFRT, organización de empresas recuperadas que mantiene un firme liderazgo político en la figura de su presidente, con poca voluntad política de articular con otras fuerzas sociales, y limitándose a una práctica de defensa corporativa y pragmática de su propio espacio. Por otro lado, las organizaciones del movimiento que surgen tras las crisis del MNER responden a diferentes líneas y referentes que coexistían dentro de la antigua organización. En la mayoría de ellos, al momento de nuestra investigación prevalece un criterio pragmático de asumir formatos provenientes del movimiento cooperativo: la figura de federaciones, o cooperativas de

segundo grado (que en los inicios del MNER fue rechazada como opción estratégica porque excluía organizaciones sociales de otras características organizativas) debido a que se adapta mejor, en términos institucionales, a la articulación entre empresas recuperadas que tienen la forma de cooperativas de trabajo. Dicha conformación organizativa, bajo la forma de federación, implica una apuesta por la producción cooperativa y el fortalecimiento político y económico del sector de la economía social. En este marco, se proponen representar institucionalmente a sus cooperativas adheridas ante los poderes públicos y ante actores sociales, así como gestionar una serie de recursos económicos, organizativos, políticos e intelectuales, con el objetivo de crecer políticamente y afianzar a las empresas recuperadas y al espacio de la economía social. Espacio que se intenta fortalecer articulando las experiencias de base de recuperadas entre sí y con otras cooperativas de trabajo que forman parte de las mismas organizaciones de segundo grado. Por tanto, se concibe a la organización federativa como una instancia que representa mejor *hacia adentro*, a las propias organizaciones integrantes –cooperativas de trabajo-, y *hacia fuera*, en tanto fortalece la negociación con otros sectores sociales y políticos por el hecho de tener un mayor grado de formalización, públicamente reconocido.

Otro espacio político, la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA-CTA) es un movimiento que intenta constituirse en un sindicato de trabajadores autogestionado. En este caso, no se apuesta por la formación de una federación de cooperativas, porque intenta aglutinar otros tipos de experiencias organizativas también. A diferencia de las federaciones, constituye un espacio internamente heterogéneo en término de las organizaciones que lo componen. Su objetivo es articular las políticas de la CTA con este sector de la economía social y de experiencias autogestivas, que incluye a las empresas recuperadas, a otras cooperativas y mutuales autogestionadas por sus asociados, a emprendimientos de grupos comunitarios y organizaciones sociales, a movimientos campesinos, a emprendimientos familiares, y de trabajo directo, urbano y rural.

Por el momento, las diferencias dentro del movimiento social no han logrado una síntesis política que unifique sus distintas tendencias, por lo cual estas organizaciones trabajan de manera relativamente separada. Hemos visto que la posibilidad de un acuerdo político requiere de la construcción de confianza entre las partes, en base a

necesidades comunes objetivas. Hasta el cierre de mi investigación, se conformó la Unión de Federaciones, y una más reciente aún Confederación de Cooperativas de Trabajo, que constituye un avance institucional, aunque los entrevistados nos reconocieron que, hasta el momento, tiene poca sustancialidad política. No obstante sus limitaciones, constituye un avance organizativo porque la fortaleza organizacional, en períodos de desmovilización de las bases, permite mantener latente al movimiento social. Con relación a esto último, se vio que en la base obrera de esta experiencia continúa predominando una baja participación en cuestiones de construcción política y social. Este hecho expresa una relativa continuidad con respecto al contexto de desmovilización social que experimentó la clase trabajadora argentina en las últimas décadas. Sin embargo, las conducciones *politizadas* mantienen la iniciativa política, con las limitaciones mencionadas, muchas veces con el acompañamiento de conducciones pragmáticas.

6) Respecto a los tipos de empresas recuperadas, se vio que, típicamente, se organizan a partir de una suerte de amalgama entre la cultura obrera, por un lado, con el diseño institucional propio del cooperativismo de trabajo, por otro. También he observado que se desarrollan experiencias en base a criterios más verticales de regulación de la producción y otras que se estructuran según criterios más horizontales, considerando el peso que tiene el Consejo de Administración, por un lado, y la asamblea de socios, por otro, en las decisiones estratégicas que va tomando la empresa recuperada en su desenvolvimiento temporal. En términos políticos, he analizado los tipos de orientación de la acción colectiva de las conducciones, y encontré tres principales. El primero lo constituye la orientación politizada, incentivada por la construcción de poder político y de participación en movimientos sociales con incidencia en el ámbito público. El segundo consiste en participar dentro del movimiento con criterios pragmáticos, buscando ventajas corporativas, sin interés ideológico-político definido. Un tercer tipo de orientación es aquel definido por la lealtad, por parte del colectivo laboral de la empresa recuperada, hacia aquellos referentes u organizaciones del movimiento, considerados como responsables o fundamentales en haber aportado el apoyo necesario para afrontar las dificultades iniciales por las que atravesaban los trabajadores.

7) Con relación a la lógica económica de las empresas recuperadas, he encontrado que están conducidas según la orientación o criterio de maximizar la continuidad de los

puestos de trabajo. Constituyen organizaciones con un mayor grado de flexibilidad interna, que les permite ajustar tareas, nivel de producción y/o ingresos según las coyunturas del mercado. Por tanto, presentan la situación de estar insertas en mercados capitalistas sin orientar su producción en base a la maximización de las utilidades. En este sentido, se puede decir que constituyen “empresas sociales”, porque priorizan el interés social de mantener las condiciones de reproducción material de vida de los trabajadores por sobre los excedentes económicos.

8) He indagado la relación entre la evolución de las organizaciones políticas de las empresas recuperadas y las estrategias económicas que adoptaron. Como se dijo, durante los primeros años de este proceso la acción colectiva se centró, básicamente, en la movilización de recursos organizativos, políticos, jurídicos y materiales para fortalecer socialmente a las empresas recuperadas y ampliar las redes que faciliten nuevos casos de recuperación. Esta primera etapa estuvo marcada por las siguientes características:

- a) las dificultades políticas para articular unificadamente a las diversas organizaciones frente a las distintas instancias públicas,
- b) la carencia de estrategias de inserción y crecimiento económico que vincule a las empresas entre sí, potenciando sus recursos y capacidades,
- c) los problemas productivos y económicos propios de pymes en crisis,
- d) los inconvenientes específicos que heredaron las empresas recuperadas, ligados a procesos de descapitalización,

Tales características configuraron un escenario complejo, que no dejaba más opciones a cada unidad productiva que insertarse individualmente en el mercado, apelando a estrategias de tipo adaptativo a las posibilidades que los trabajadores encontrarán en el mismo.

Durante el análisis he mencionado y abordado distintos tipos de estrategias dentro de este contexto general recién comentado, y en función de ellas hallé percepciones típicas respecto de la evolución económica de las empresas, desde situaciones de relativo éxito hasta la mera supervivencia en el mercado. También he señalado que la gran mayoría de los casos, salvo excepciones muy puntuales, no han salido de una situación de inseguridad jurídica e inestabilidad económica (incluso en los casos “exitosos” los

trabajadores nos reconocen que están sujetos a los ciclos de inestabilidad propios de la economía del país). En tal sentido, las crisis, rupturas y divisiones que han sufrido las organizaciones del movimiento han reforzado las opciones económico-productivas individuales por parte de cada empresa recuperada, así como también las situaciones de indefinición jurídica. En los últimos años, en relación con los intentos de recomposición político-organizacional, se vio que existieron tres orientaciones típicas respecto de la participación en la acción colectiva. En primer lugar, hubo empresas recuperadas orientadas hacia estrategias individuales, como resultado de la decepción de la experiencia colectiva en el movimiento. En segundo lugar, existen conducciones de empresas recuperadas que, frente a la desilusión de la experiencia del MNER, buscaron alternativas organizativas diferentes. Esta posición, por su parte, es coherente con la orientación politizada o militante respecto de la participación en la acción colectiva. Una tercera orientación, que constituiría un punto intermedio, la constituyen aquellas empresas que se encuadran en algún espacio, pero sólo para pertenecer a alguna organización y tener algún tipo de cobertura política o corporativa, lo cual es coherente con orientaciones basadas en el pragmatismo, aunque también puede conjugarse con las dos orientaciones restantes.

En definitiva, considerando la situación estructural de la clase obrera en el país, marcada por un bajo *poder latente* de los trabajadores, de la que surge un movimiento social novedoso, pero con serias dificultades de articulación política, con organizaciones cooperativas de diferentes características (pero que comparten la condición de ser pymes en crisis), los intentos de sostener las empresas en el mercado, y la construcción de un movimiento social organizado, constituyen pruebas de ensayo y error. Es en este contexto que un sector de organizaciones apuestan por la conformación de diferentes federaciones de cooperativas de trabajo, otras mantienen sus características iniciales de organización de fábricas recuperadas, y otro sector participa en la conformación de una organización de carácter movimientista, vinculado a novedosas formas de sindicalismo, que nuclea a una heterogénea variedad de emprendimientos autogestionarios.

En el marco de esta evolución organizacional, la falta de proyectos productivos integrados y de capacidades políticas que los vuelvan eventualmente posibles de articular entre diferentes cooperativas, no ha dejado otro horizonte, como vimos, más que la inserción económica individual y adaptativa. Sin embargo, al momento del

trabajo de campo, comenzaban a existir experiencias (algunas más avanzadas y otras más embrionarias) de integración económica y productiva entre empresas recuperadas, junto a otras cooperativas de trabajo. La apuesta por la viabilidad económica implica que las empresas autogestionarias superen su aislamiento productivo y se integren en cadenas o redes que le otorguen sustancia material a nuevas experiencias de economía social. En este sentido, implicaría el pasaje de la condición de empresas sociales al de la construcción de una economía social, en tanto ámbito de gestión, producción y comercialización inter-organizativa.

Este tipo de estrategia colectiva incipiente consiste en la formación de redes entre recuperadas con el objetivo de compartir recursos, mercados, condiciones de negociación con proveedores, etc. En nuestro análisis señalamos que estas iniciativas demandan requisitos técnicos y tecnológicos no siempre fáciles de articular, y cuyo conocimiento particular requeriría análisis específicos de cada red productiva. En la investigación resalté las condiciones políticas previas para que proyectos de esas características puedan ser efectivamente iniciados como tales. Y en tal sentido, se ha visto que un requisito necesario lo constituye la elaboración previa de acuerdos políticos y estratégicos respecto de la orientación política y de los criterios de conducción organizativa del movimiento. Dicha articulación puede implicar luego la convergencia, en la práctica real, de empresas recuperadas con diferentes orientaciones, con distintos grados de pragmatismo o de política, aunque las conducciones recaen en los sectores *politizados*. Por tanto, sin esta condición de unidad política y organizativa no son posibles de llevar a cabo los intentos de articulación económica en redes.

De alguna manera, una de mis hipótesis de partida, derivada del análisis previo al trabajo de campo, y que consistía en plantear que la debilidad del movimiento social favorecía el predominio de estrategias adaptativas de inserción individual en el mercado, se vio confirmada en la investigación empírica. También se observa que la opción opuesta, la elaboración de estrategias integradas de inserción económica, requiere de la construcción previa de un movimiento social organizado que impulse y facilite la coordinación de la acción colectiva. Las opciones de configurar redes entre cooperativas de trabajo surgen como posibles y viables en la medida en que sus integrantes, especialmente sus conducciones, hayan acordado el sentido, la orientación y los intereses materiales y políticos que se ponen en juego en este tipo de

emprendimientos colectivos. Por el contrario, si prevalece la incapacidad de acordar políticamente entre las conducciones de empresas recuperadas para avanzar en el proceso de articulación y/o unificación de las organizaciones, no son posibles los soportes políticos de las estrategias colectivas y, por tanto, disminuyen las posibilidades de ganar niveles de autonomía económica y productiva. En este sentido, las opciones económicas que adoptan las empresas recuperadas no se deben analizar sin considerar previamente su evolución político-organizacional, debido a la influencia que ejerce sobre el horizonte de posibilidades de las empresas recuperadas.

Una situación similar es la que expresa la relación del movimiento de empresas recuperadas con el Estado. He analizado este vínculo a lo largo del análisis empírico y he observado, fundamentalmente, que el Estado carece de una política integral, que aborde la solución definitiva al problema de la propiedad de la planta, las condiciones financieras, productivas, etc. Existen diversas iniciativas públicas, pero no un programa que las integre y les otorgue coherencia a largo plazo. Para avanzar más allá de la normalización institucional que propone, de hecho, el Estado, resulta indispensable un movimiento social más fortalecido que condicione, de alguna manera, la agenda pública, y modifique también el horizonte de posibilidades a disposición de las empresas recuperadas.

Con relación al marco teórico, considero que la teoría de la movilización de recursos, con sus diferentes sub-escuelas, ha proporcionado categorías útiles para el análisis. Pero he debido, de alguna manera, articularlas con el enfoque clasista de la sociedad y con las relaciones de poder que condicionan toda esta experiencia, especialmente la estructuralmente diferente distribución de recursos y oportunidades de la que disponen las clases sociales en las sociedades capitalistas. En este sentido, la posición estructural en la sociedad restringe y condiciona los medios a disposición de la clase para luchar por mejoras en su bienestar material. También debí considerar que las oportunidades políticas que se les presentaron a estos sectores (y las que no) estuvieron vinculadas a su posición en la estructura de desigualdad material del país, y a las condiciones estructurales que determinaron el poder latente de los trabajadores. Dimensión estructural que, como he mencionado, no está contemplada en la teoría de las oportunidades políticas, porque ésta hace referencia a una serie de variables del sistema político que carece de una vinculación teórica estructural con la dinámica de la

acumulación de capitales y con las relaciones de poder entre las clases. Luego, sí pude articular las circunstancias que hicieron posible la acción colectiva desde el enfoque de la movilización de recursos: la existencia de organizaciones que ofrecieran incentivos y recursos, las oportunidades políticas para aprovecharlos y una elaboración colectiva de marcos interpretativos que permitieran usufructuar y dinamizar esas oportunidades y organizaciones.

También debo hacer algunas reflexiones sobre los alcances de mi investigación. Mi abordaje, como se vio, ha sido de naturaleza eminentemente cualitativa, debido a una serie de factores. En primer lugar, la disposición efectiva de recursos materiales y temporales para hacer el trabajo de campo cerró la posibilidad de generar información cuantitativa de mi universo de estudio. En segundo lugar, la bibliografía que analicé no me terminaba de satisfacer respecto de las características cualitativas, tales como las orientaciones de su acción colectiva, en cuestiones políticas, organizativas y económicas. A la vez, tampoco me satisfacían los análisis sobre la evolución política de sus organizaciones. Por tanto, creo haber aportado elementos teóricos para avanzar en la comprensión de (e incluso intervención en) este proceso colectivo, novedoso en el país, de defensa de los puestos de trabajo. En este sentido, considero que la investigación se debería complementar con un abordaje cuantitativo que permita establecer distintas estrategias de correlaciones entre los varios tipos que hemos desarrollado para evaluar el impacto real de los mismos y poner a prueba la relevancia de las categorías que utilizamos.

Por último, la investigación abre la posibilidad de continuar indagando algunas sugerencias teóricas que he desarrollado en la investigación. Se ha visto que el concepto de *democracia industrial* hace referencia a la introducción de criterios democráticos en la organización del trabajo en las empresas. Por las características del caso de estudio, las posturas reformistas de la socialdemocracia parecen ajustarse mejor porque conciben a la democracia industrial como la posibilidad de extender los criterios de la democracia política al ámbito laboral. El funcionamiento colectivo sobre la base de la asamblea de trabajadores o sobre instancias representativas, democráticamente elegidas, suscita este paralelo. En función de estos planteos considero que se han abierto nuevas posibilidades de democracia industrial a partir del surgimiento de un movimiento de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores (aunque endeble por el poder que hasta el

momento tienen), que logran sostener sus puestos de trabajo por medio de una modalidad propia de autogestión, constituyendo una variante de participación directa impulsada por los propios trabajadores. Y este parece ser uno de los principales aportes que nos provee toda esta experiencia.

BIBLIOGRAFIA

Aguiar, F. y De Francisco, F. (1999): “Racionalidad e identidad: una crítica a Alessandro Pizzorno”, *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, N° 24, setiembre-diciembre: 77-93

Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): “Production, information costs, and economic organization”, *American Economic Review*, N° 62: 777-795

Alonso, L. (1998): “La mirada cualitativa en sociología”, España, Editorial Fundamentos

Arceo, E. (2003): “Argentina en la periferia próspera. Renta internacional, dominación oligárquica y modo de acumulación”, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires

Arendt, H. (1981): “Los orígenes del totalitarismo”, Vol.3, Madrid, Alianza

Auyero, J. (2002): “La protesta. Retratos de la beligerancia popular en la Argentina Democrática”, Buenos Aires, Libros del Rojas-UBA.

Azpiazu, D. (2002): “La recurrente renegociación de los contratos en los servicios privatizados. Rasgo distintivo del proceso y priorización sistemática de los privilegios empresarios”, en Azpiazu (comp.): “Privatizaciones y poder económico”, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes

Azpiazu, D., Basualdo, E., Khavisse, M. (2005): “El nuevo poder económico en Argentina de los años 80”, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores

Azpiazu, D., Basualdo, E., Schorr, M. (2000): “La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas décadas”, Buenos Aires, FETIA-CTA

Bialakowsky, A., Grima, J., Costa, M., López, N. (2005): “Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, N° 31: 359-384

Bailey, S. (1984): “Movimiento obrero, nacionalismo y política en la Argentina”, Buenos Aires, Paidós

Banco Mundial (2001): “World development report 2000/2001”, Washington, WB

Barrio Alonso, A. (1997): “El sueño de la democracia industrial (sindicalismo y democracia en España. 1917-1923)”, Santander, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria

Basualdo, E. (2006): “Estudios de Historia Económica Argentina (desde mediados del siglo XX hasta la actualidad)”, Buenos Aires, Siglo XXI

Basualdo, E. (2000): “Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración

económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros.
Buenos Aires: FLACSO/Editorial UNQUI/IDEP

Basualdo, E. (1997): “Notas sobre la evolución de los grupos económicos en la Argentina”, Buenos Aires, IDEP, Cuaderno N° 49

Baylos, A. (1992); “Control obrero, democracia industrial, participación: contenidos posibles”, en Aparicio, J. y Baylos, A. (comps.): “Autoridad y democracia en la empresa”, Madrid, Editorial Trotta

Beccaria, L. (2007): “Pobreza”, en Torrado, S. (comp.): “Población y bienestar en la Argentina del primero al segundo centenario”, Tomo II, Buenos Aires, Edhasa

Beccaria, L. (2001): “Empleo e integración social”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica

Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (1997); “Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno”, Madrid, Alianza

Becker, G. (1976): “The economic approach to human behaviour”, Chicago, University of Chicago Press.

Becker, G. (1981), “Tratado sobre la familia”, Madrid, Alianza

Belenky, S. (1984): “Frondizi y su tiempo”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina

Bellas, C. (1975): “Industrial Democracy and the worked-owned firm”, New Cork, Praeger

Belloni, A. (1960): “Del anarquismo al peronismo”, Buenos Aires, Peña Lillo

Benham, L. y Keefer, P. (2004): “La votación en las empresas: el papel del control de la agenda, el tamaño y la homogeneidad de los votantes”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC

Ben-Ner, A. (2004): “Sobre la estabilidad de la organización de tipo cooperativo”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC

Berger, P., Berger, B., Kellner, H. (1979): “Un mundo sin hogar. Modernización y conciencia”, Santander, Sal Térrea

Berger, P. y Luckmann, T. (1997): “Modernidad, pluralismo y crisis del sentido. La orientación del hombre moderno”, Barcelona, Paidós

Beriain Razquin, J. (1990); “La reconstrucción del proceso de racionalización occidental según J.Habermas: mundo de la vida, crisis y racionalidad sistémica”, Revista de Estudios Políticos (Nueva Epoca), N° 68: 75-106, enero-marzo

Blumer, H. (1971): "Social problems as collective behaviour", *Social Problems*, N° 18: 298-306

Blumer, H. (1982): "Interaccionismo simbólico", Barcelona, Hora

Bonanotte, C. (1996): "Plan de convertibilidad y conflictividad laboral. Un estudio estadístico de los conflictos laborales en tiempos de crisis", Buenos Aires, Mimeo

Bonin, P., Derek, J., Putterman, L. (2004). "Estudios teóricos y empíricos sobre cooperativas de producción", en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): "Análisis económico de la empresa autogestionada", España, CIRIEC

Botana, N. (1985): "El orden conservador. La política argentina entre 1880 y 1916", Editorial Sudamericana, Buenos Aires

Brennan, J. (1994): "El cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba", Buenos Aires, Sudamericana

Bright, C. y Harding, S. (1984): "Statemaking and social movements: essays in history and theory", Ann Arbor, University of Michigan Press

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

Brunet, I. y Schilman, F. (2005): "Convivir con el capital financiero: corralito y movimiento de ahorristas", España, Editorial Fundamentos

Brunet, I., Pastor, I., Belzunegui, A. (2002): "Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics", España, Pòrtic Biblioteca Universitaria

Bruschtein, L. (2006): "Los ecos del tam-tam", *Página12*, 23-12-06

Buchrucker, C. (1987): "Nacionalismo y peronismo", Buenos Aires, Editorial Sudamericana

Buechler, S. (1990): "Women's movements in the US New Brunswick", N.Y., Rutgers University Press

Bunge, A. (1940): "Una nueva argentina", Buenos Aires, Ediciones Guillermo Kraft

Bustos, P. (1995): "Más allá de la estabilidad. Argentina en la época de la globalización y la regionalización", Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert

Callinicos, A. (2004): "Los nuevos mandarines del poder americano", Madrid, Alianza

Canitrot, A. (1980): "La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976", en *Desarrollo Económico*, Vol. 19, N° 76, enero-marzo: 453-475

Casas, M. (1984): “Representación unitaria de los trabajadores en la empresa y derechos de comunicación”, Madrid, Akal

Casquette, J. (1998): “Política, cultura y movimientos sociales”, Bilbao, Bakeaz

Castells, M. (1998): “La era de la información, Vol. 2 (El poder de la identidad)”, Madrid, Alianza

Cavarozzi, M. (1991): “Más allá de las transiciones democráticas en América Latina”, Revista de Estudios Políticos Nueva Epoca, N° 74, octubre-diciembre: 105-128

Cincunegui, C. (2006): “Estudio sobre empresas recuperadas, expropiaciones y alternativas de autogestión”, mimeo, a pedido del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires

Clarke, T. (1984): “Alternative models of cooperative production”, Economic and Industrial Democracy, Vol. 5: 97-129

Clemens, E. (1993): “Organizational repertoires and institutional change: women’s groups and the transformation of American politics, 1890-1920”, American Journal of Sociology, N° 98 (4): 755-798

Coleman, J. (1973): “The mathematics of collective actions”, Chicago, Aldine

Cortés Conde, R. (1979): “El progreso argentino, 1880-1914”, Buenos Aires, Editorial Sudamericana

Crompton, R. (1997): “Clase y estratificación. Una introducción a los debates actuales”, Madrid, Tecnos

Cuello, R. (1998): “Política económica y exclusión social”, Buenos Aires, Editorial Macchi

Dahl, R. (1971): “Poliarchy: participation and opposition”, New Haven, Yale U. Press

Damill, M. (2000): “El balance de pagos y la deuda externa pública bajo la convertibilidad”, Boletín Informativo Techint, N° 303

Damill, M., Frenkel, R. (1990): “Malos tiempos: la economía argentina en la década de los ochenta”, Buenos Aires, CEDES, Documento N° 46

Damill, M., Frenkel, R., y Rapetti, M. (2007): “La deuda argentina, default y reestructuración”, en Boyer, R. y Neffa (Coord.): “Salida de crisis y estrategias alternativas de desarrollo. La experiencia argentina”, Buenos Aires, Miño y Dávila/CEIL PIETTE

Davies, J. (1962): “Human nature in politics: the dynamics of political behavior”, John Wiley, Nueva York

Dávolos, P. y Perelman, L. (2003): “Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM de Quilmes”, en Fajn, G.: “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación

Defourny, J. (2004): “La autofinanciación de las cooperativas de trabajadores y la teoría económica”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC

De Ipola, E. (1987): “Crisis y discurso político en el peronismo actual: el pozo y el péndulo” en VVAA: “El discurso político. Lenguajes y acontecimientos”, Buenos Aires, Hachette

Delgado, A. y Gutiérrez, J. (1995): “Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales”, Madrid, Editorial Síntesis

Della Porta, A. (1996): “Movimientos sociales y Estado: algunas ideas en torno a la represión policial de la protesta”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

De Miguel, A. (2003): “El movimiento feminista y la construcción de marcos de interpretación”, en Revista Internacional de Sociología, Tercera Epoca, Nº 35: 127-150

Desforges, J. y Vienney, C. (1980): “Stratégie et organisation de l'entreprise cooperative”, Francia, Ed. du Jour,

Desroche, H. (1987): “Solidarités ouvrières. Sociétés et compagnons dans les associations cooperatives (1831-1990). Tomo 1”, París, Editions Ouvrières

Domar, E. (1966): “The soviet collective farm as a producer cooperative”, en American Economic Review, Nº 56: 737-757

Downs, A. (1973): “An economic theory of democracy”, Madrid: Aguilar

Doyon, L. (1988): “La organización del movimiento sindical peronista (1946-1955)”, en Torre, J. (Comp.): “La formación del sindicalismo peronista”, Buenos Aires, Legasa

Drèze, J. (1976): “Some theory of labor management and participation”, *Econometrica*, Nº 44 (6): 319 – 336

Elster, J. (1985): “Racionalidad, moralidad y acción colectiva”, *Zona Abierta*, Nº 54-55: 43-67

Esenwein, G. (1989): “Anarchist ideology and the working class movement in Spain, 1869-1898”, Los Angeles and Berkeley, University of California Press

Etchemendy, S. y Collier, R. (2007): “Golpeados pero de pie: resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)”, en *Politics and Society*, setiembre: 145-192

Fair, H. (2008): “El plan de Convertibilidad y el sindicalismo durante la primera presidencia de Menem”, en Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, N° 10, Vol. IX, otoño: 71-97

Fajn, G. (2003): “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación

Fajn, G. y Rebón, J. (2005): “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas”, Herramienta, N° 28, disponible en <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-28/el-taller-sin-cronometro-apuntes-acerca-de-las-empresas-recuperadas>

Fantasia, R. (1988): “Cultures of solidarity: consciousness, action and contemporary american workers”, Berkeley, University of California Press

Farinetti, M. (1999): “¿Qué queda del movimiento obrero? Las formas de reclamo laboral en la nueva democracia argentina”, Revista Trabajo y sociedad, N° 1, Vol. 1, junio-septiembre 1999, disponible en http://www.fhuc.unl.edu.ar/olimpistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo2/texto7.pdf

Fenández, A. (2006): “Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas”, Buenos Aires, Tinta Limón

Fernández, A. (2002): "Flexibilización Laboral y crisis del sindicalismo", Buenos Aires, Editorial Espacio

Fernández, A. y Borakievich, S. (2007): “La anomalía autogestiva”, Buenos Aires, Comunicación en Primer Encuentro Internacional de Debate: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, disponible en <http://www.recuperadasdoc.com.ar/encuentro/index.htm>

Fernández Alvarez, M. (2007): “De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: practicas de movilización social y acciones estatales en torno a las fabricas recuperadas”, Cuadernos de Antropología Social, N° 25: 91-111.

Ferrer, A. (2004): “La Economía Argentina”, Buenos Aires, Fondo De Cultura Económica

Ferrer, A. (1979): “Crisis y alternativas de la política económica argentina”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica

Frenkel, R. y Rozada, M. (1999): “Productividad y empleo en la apertura económica”, OIT

Gambina, J. (2003): “Empresas recuperadas en Argentina”, Buenos Aires, Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina, disponible en <http://www.cefja.org.ar/Empresas%20recuperadas%20en%20Argentina.pdf>

Gamson, W. (1992): “Talking politics”, Cambridge, Cambridge University Press

Gamson, W. (1988): "Political discourse and collective action", *International Social Movement Research*: 219-244

Germani, G. (1973): "El surgimiento del peronismo: el rol de los obreros y de los migrantes internos", en *Desarrollo Económico*, Vol. 13, Nº 51, octubre-diciembre: 435-488

Ghibaudi, J. (2005): "Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas Argentinas y las autogeridas en Brasil." en *LabourAgain*, International Institute of social History

Ghibaudi, W. (2003): "Un lugar para las... fábricas recuperadas en la región metropolitana de Buenos Aires", Río de Janeiro, tesis de maestría presentada en Universidad de Campinas

Gillespie, R. (2008): "Soldados de Perón", Buenos Aires, Editorial Sudamericana

Gilly, A. (1990): "La anomalía argentina (Estado, sindicato y organización obrera en la fábrica)", en González Casanova, P. (Coord.): "El estado en América Latina: teoría y práctica", Buenos Aires, Siglo XXI

Godás, X. (2003): "Los movimientos sociales", en Giner, S. (coord.): "Teoría sociológica moderna", Barcelona, Ariel

Godio, J. (2008): "El tiempo de CFK. Entre la movilización y la institucionalidad", Buenos Aires, Corregidor

Godio, J. (2006): "El tiempo de Kirchner", Buenos Aires, Letra Grifa Ediciones

Godio, J. (2000): "Historia del movimiento obrero argentino (1870-2000)", Buenos Aires, El Corregidor

Goldar, E. (2004): "John William Cooke y el peronismo revolucionario", Buenos Aires, Editores de América Latina

Goldstone, J. (1980): "The weakness of organization: a new look at Gamson's The Strategy of Social Protest", *American Journal of Sociology*, Nº 85: 1017-1942

Goldthorpe, J. (1994): "Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro", en Carabaña, J. y de Francisco, A. (comps.): "Teorías contemporáneas de las clases sociales", España, Editorial Pablo Iglesias

Gómez, M., Séller, N. y Palacios, L. (1996): "La conflictividad laboral durante el plan de Convertibilidad en la Argentina (1991-1995)", Buenos Aires, Aportes, Nº3

Gourevitche, P. (1986): "Politics in hard time", Ithaca, N.Y., Cornell University Press

Gracia, A., Cavaliere, S. (2007): “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”, en *Estudios Sociológicos*, Vol. XXV, enero-abril: 155-186

Granovetter, M. (1990): "Modelos de umbral de conducta colectiva", *Zona Abierta* 54-55: 137-166

Gui, B. (1991): “The economic rationale for the third sector. Nonprofit and other noncapitalist organizations”, en *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 61, N° 4: 551-572.

Gurr, T. (1970): “Why men rebel”, Princeton: Princeton University Press

Gusfield, J. (1994): “La reflexividad de los movimientos sociales: revisión de las teorías sobre la sociedad de masas y el comportamiento colectivo”, en Larraña, E. y Gusfield, J. (eds.), (1994): “Los movimientos sociales”, Madrid, CIS

Gusfield, J. (1963): “Symbolic Crusade”, Urbana, Universidad de Illinois

Habermas, J. (1987): “La teoría de la acción comunicativa”, Madrid, Taurus

Habermas, J. (1989): “El discurso filosófico de la modernidad”, Madrid, Taurus

Heckathorn, D. (1988): “Collective sanctions and creations of prisoners-dilemma norms”, *American Journal of Sociology*, N° 94: 535-562

Heirich, M. (1968): “The spiral of conflict”, New York, Columbia University Press

Hirsch, E. (1990): “Sacrifice for de cause: the impact of group processes on recruitmen and commitment in protest movements”, *American Sociological Review*, N° 55: 243 - 254

Hirschman, A. (1970): “Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states”, Cambridge, Harvard University Press

Hirschman, A. (1982): “Interés privado y acción pública”, Mexico, Fondo de Cultura Económica

Hirschman, A. (1984): “Getting Ahead Collectively”, New York, Pergamon Press

Horowicz, A. (2005): “Los cuatro peronismos”, Buenos Aires, Edhasa

Horvat, B. (1982): “The political economy of socialism”, New York, Sharpe, Armonk

Hunt, S., Benford, R., Snow, D. (1994): “Marcos de acción colectiva y campos de identidad en la construcción social de los movimientos”, en Larraña, E. y Gusfield, J. (eds.): “Los nuevos movimientos sociales”, Madrid, CIS

Hyman, H. (1942): “The psychology of status”, *Archives of Psychology*, N° 269: 5-86

Ibañez, J. (1998): "Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas", en Ferrando, M., Ibañez, J. y Alvira, F. (comps.): "El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación", Madrid, Alianza Editorial

James, D. (1988): "Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976", Buenos Aires, Editorial Sudamericana

Jeammaud, A. (1992): "Los derechos de información y participación en la empresa. La ciudadanía en la empresa", en Aparicio, J. y Baylos, A. (comps.): "Autoridad y democracia en la empresa", Madrid, Editorial Trotta

Jenkins, J., y Perrow, Ch. (1977): "Insurgency of the powerless: the farm worker movements 1946-1972", *American Sociological Review*, N° 42: 249-268

Jensen, M. y Meckling, W. (1979): "Rights and production functions: an application to labor-managed firms and co-determination", *Journal of Business*, N° 52 (4): 469-506

Johnston, H., Larraña, E. y Gusfield, J. (1994): "Identidades, ideologías y vida cotidiana en los nuevos movimientos sociales", en Larraña, E. y Gusfield, J. (eds.): "Los nuevos movimientos sociales", Madrid, CIS

Kingdon, J. (1984): "Agendas, alternatives, and public policies", Boston, Little Brown

Klandermans, B. (1994): "La construcción social de la protesta y los campos pluriorganizacionales", en Larraña, E. y Gusfield, J. (eds.): "Los nuevos movimientos sociales", Madrid, CIS

Klandermans, B. (1988): "The formation and mobilization of consensus", en Klandermans, B.; Kriesi, H.; Tarrow, S. (Eds.): "International Social Movement Research. From Structure to Action: comparing movement participation across cultures", Vol.1, Greenwich, Conn., JAI Press

Klandermans, B. (1997): "The social psychology of protest", Blackwell, Oxford

Kornhauser, B. (1969): "Aspectos políticos de la sociedad de masas", Buenos Aires, Amorrortu

Kriesi, H. (1996): "La estructura organizacional de los nuevos movimientos sociales en su contexto político", en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comp.): "Movimientos Sociales: perspectivas comparadas", Madrid, Istmo

Kriesi, H. (1991): "The political opportunity structure of new social movements: its impacts on their mobilization", Berlin, Abteilung Öffentlichkeit und Soziale Bewegung, Wissenschaftszentrum

Kulfas, M. (2003): "El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva", en Hecker, E. y Kulfas, M. (comps.): "Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires", Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

- Laclau, E. (2005): “La razón populista”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica
- Laclau, E. (1979): “Política e ideología en la teoría marxista”, en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 41, N° 2, abril-junio: 599-602
- Laraña, E. (1994): “Continuidad y unidad en las nuevas formas de acción colectiva. un análisis comparado de movimientos estudiantiles”, en Laraña, E. y Gusfield, J. (eds.): “Los nuevos movimientos sociales”, Madrid, CIS
- Le Bon, G. (1986): “Psicología de las masas”, Morata, Madrid
- Levin, H. (1984): “Employment and productivity of producer cooperatives”, en Jackall, R. y Levin, H. (eds.): “Worker cooperatives in America”, Berkeley: University of California Press: 16-31
- Levin, A. y Verbeke, G. (1997): “El Cooperativismo argentino en cifras”, Buenos Aires, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 6, UBA
- Levine, D. y Tyson, L. (1990): “Participation, productivity and the firm’s environment”, en Binder, A. (eds.): “Paying for productivity”, Washington, Brooking Institution: 183-243
- Levy, E. y Valenzuela, D. (2007): “La resurrección. Historia de la poscrisis argentina”, Buenos Aires, Sudamericana
- Lindenboim, J. (1999): “El desafío del empleo a finales del siglo XX”, Lindenboim, J. (Comp.), Cuadernos del CEDEP, N° 2, Universidad de Buenos Aires
- Llach, J. (1984): “El Plan Pinedo de 1940: su significación histórica y los orígenes de la economía política del peronismo”, en Desarrollo Económico, Vol.23, N° 92: 515-558
- López, A. (1975): “Historia del movimiento social y la clase obrera argentina”, Buenos Aires, Peña Lillo
- Lucita, E. (2002): “Ocupar, resistir, producir”, Buenos Aires, Cuadernos del Sur
- Kampel, D. y Vuotto, M. (2000): “La banca cooperativa en Argentina”, Buenos Aires, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 24, UBA
- Kruse, D. y Blasi, J. (2004): “La propiedad de los empleados, la actitud de los empleados y el comportamiento empresarial: un análisis de la información disponible”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC
- Magnani, E. (2003): “El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina”, Buenos Aires, Prometeo
- Mallimaci, F. (1988): “El catolicismo integral en la Argentina”, Buenos Aires, Biblos

Mardones, J. (1996); “10 palabras claves sobre movimientos sociales”, Madrid, Verbo Divino

Marotta, S. (1960): “El movimiento sindical argentino. Su génesis y desarrollo”, Buenos Aires, Lacio

Marshall, T. (1950): “Citizenship and social class”, Londres, Cambridge at the University Press

Martínez, J. (2003): “La nueva economía social: respuestas cooperativas”, Abaco: Revista de Cultura y Ciencias Sociales, Nº 36: 23-34

Martínez, C., Norvind, A., Pizzi, A., Ruggeri, A., Trincherro, H. Galera, J., Valverde, S (2004): “Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina”, en Galafassi, G. (comp.): “Nuevas prácticas insuñidas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica”, Buenos Aires, Libros en Red

Martuccelli, D.; Svampa, M. (1997): “La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo”, Buenos Aires, Losada

Matsushita, H. (1986): “Movimiento obrero argentino, 1930-1945”, Buenos Aires, Hyspamérica.

McAdam, D. (1996): “Orígenes terminológicos, problemas actuales y futuras líneas de investigación”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

McAdam, D. (1994); “Cultura y movimientos sociales”, en Laraña, E. y Gusfield, J. (eds.): “Los nuevos movimientos sociales”, Madrid, CIS

McAdam, D. (1982): “Political process and the development of black insurgency, 1930-1970”, Chicago, University of Chicago Press

McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (1996): “Oportunidades, estructuras de movilización y procesos enmarcadores: hacia una perspectiva sintética y comparada de los movimientos sociales”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comp.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

McCarthy, J. (1996): “Adoptar, adaptar e inventar límites y oportunidades”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comp.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

McGregor, A. (1977): “Rent extraction and the survival of the producer cooperative”, American Journal of Agricultural Economics, Vol. 59, Nº 3: 478-488

Meade, J. (2004): “La teoría de las empresas autogestionadas por los trabajadores y el reparto de beneficios”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC

Melucci, A. (1998): “La experiencia individual y los temas globales en una sociedad planetaria”, en Ibarra, P. y Tejerina, B. (comps.): “Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural”, España, Trotta

Melucci, A. (1994): “¿Qué hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?”, en Laraña, E. y Gusfield, J. (eds.): “Los nuevos movimientos sociales”, Madrid, CIS

Melucci, A. (1991): “L’invenzioni del presents”, Bolonia, Il Mulino

Melucci, A. (1989): “Nomads of the present: social movements and individual needs in contemporary society”, London, Hutchinson Radius

Meyer, R. y Pons, J. (2004): “La gestión en las empresas recuperadas”, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación, Cuaderno de Trabajo N° 42

Monzón, J. (1989): “Las cooperativas de trabajo asociado en literatura económica y en los hechos”, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Monzón, J. y Defourny, J. (s/f): “La economía social, entre economía capitalista y economía pública”, Universidad de Chile, Curso de Formación General, en <http://www.google.es/search?hl=es&q=Monz%C3%B3n+y+Defourny+%2B+%E2%80%99Cla+econom%C3%ADa+social%2C+entre+econom%C3%ADa+capitalista+y+econ%C3%ADa+p%C3%ABlica%E2%80%9D&btnG=Buscar&meta=>

Monzón, J. (1989): “Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos”, Madrid, MTSS

Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (2004): “La empresa autogestionada en retrospectiva”, en Morales, A., Monzón, J., Chávez, R. (eds.): “Análisis económico de la empresa autogestionada”, España, CIRIEC

Murillo, M. (1997): “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, Desarrollo Económico, VOL. 37, N° 147, octubre-diciembre: 419-446

Murmis, M. y Portantiero, J. (1987): “Estudios sobre los orígenes del peronismo”, Buenos Aires, Siglo XXI

Musacchio, A. (1994): “La desarticulación del Estado intervencionista en la Argentina y las transformaciones económicas a partir de 1990”, en Cerro, A. y Döpcke, W. (comps.): “Relações internacionais dos países americanos: vertentes da história”, Brasilia, Linha Gráfica

Neuve, E. (2002): “Sociología de los movimientos sociales”, Barcelona, Hacer

Novaro, M. (2002): “La Alianza, de la gloria del llano a la debacle del gobierno”, en Novaro, M. (Comp.): “El derrumbe político en el ocaso de la Convertibilidad”, Buenos Aires, Editorial Norma

Novick, M. y Catalano, A. (1995): “Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos”, en *Revista de Trabajo, Argentina, Ministerio de Trabajo, Año 2, N° 8*: 57-76

Nochteff, H. y Güell, N. (2003): “Distribución del ingreso, empleo y salarios”, Buenos Aires, CTA

Nun, J. (2001): “Marginalidad y Exclusión Social”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica

Obershall, A. (1973): “Social conflict and social movements”, New Jersey, Prentice-Hall

O’Connell, A. (1984): “La Argentina en la depresión: los problemas de una economía abierta”, en *Desarrollo Económico, N° 92*: 479-514, enero-marzo

O’Donnell, G. (1997): “Estado y alianzas en la Argentina, 1956-1976”, en O’Donnell (comps.): “Contrapunto. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización”, Buenos Aires, Editorial Paidós

O’Donnell, G., Schmitter, P. (1984): “Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions”, Baltimore Johns Hopkins University Press

O’Donnell, G. (1982): “El Estado Burocrático Autoritario”, Buenos Aires, Editorial de Belgrano.

Offe, K. (1988): “Partidos políticos y nuevos movimientos sociales”, Madrid, Sistema

Offe, C. (1985): “The new social movements”, en *Social Research, Vol.52*: 817–868

Oliver, P. (1980): “Rewards and punishments as selective incentives for collective action. Theoretical investigations”, *American Journal of Sociology, N° 85*, 1356-1375

Opp, K. (1994): “Repression and revolutionary action: East Germany in 1989”, *Rationality and society, N° 6 (1)*: 101-138

Ortega y Gasset, J. (1986): “La rebelión de las masas”, Espasa Calpe, Madrid

Olson, M. (1992): “La lógica de la acción colectiva”, México, Limusa

Oszlak, O. (1990): “La formación del Estado argentino”, Buenos Aires, Ariel

Palermo, V.; Novaro, M. (1996): “Política y poder en el gobierno de Menem”, Norma, Buenos Aires

Palomino, H., (2003): “Las experiencias actuales de Autogestión en Argentina”, en *Revista Nueva Sociedad, N° 184*: 115-128

Paramio, L. (2000); “Decisión racional y acción colectiva”, en *Leviatán, N° 79*: 65-83

Paramio, L., (1996): “Democracia y desarrollo industrial, Cuadernos y Debates 6”, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales

Pareto, V. (1960): “Lettere a Maffeo Pantaleoni (1890 – 1923)”, Roma, Banca Nazionale del Lavoro

Piva, A. (2001) “La década ‘perdida’. Tendencias de la conflictividad obrera frente a la ofensiva del capital (1989/2001)”, Cuadernos del Sur, N° 17, Noviembre

Piven, F., y Cloward, R. (1979): “Poor people’s movements”, Nueva York, Pantheon

Pizzorno, A (1994): “Identidad e Interés”, Zona Abierta, N° 69: 135-152

Pizzorno, A. (1989): “Algún otro tipo de alteridad: una crítica a las teorías de la elección racional”, Sistema, N° 88: 27-42

Pont, S. (1984): “Partido Laborista: Estado y Sindicatos”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina

Portantiero, J. C. (1987): “La concertación que no fue: de la ley Mucci al plan Austral”, en Nun, J. y Portantiero, J. C., Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina, Buenos Aires, Puntosur

Poole, M. (1995): “Hacia una nueva democracia industrial. La participación de los trabajadores en la industria”, Madrid, MTSS

Potash, R. (1984): “Perón y el GOU. Los documentos de una logia secreta”, Buenos Aires, Editorial Sudamericana

Pribicevic, B. (1959): “The shop steward’s movement and workers’ control”, Oxford, Blackwell

Rapoport, M. (2005): “Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)”, Buenos Aires, Editorial Emecé

Rebón, J. (2005): “Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción”, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Documento de trabajo N° 44

Rebón, J. (2004): “Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas”, Buenos Aires, Ediciones Picaso/La Rosa Blindada

Reddy, W. (1977): “The textile trade and the language of the crowd at Rouen”, Past and Present, N° 74: 62-89

Reichman, J. y Fernández Buey, F. (1994): “Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales”, Barcelona, Paidós

Rock, D. (1977): “El radicalismo argentino”, Buenos Aires, Amorrortu Editores

Rofman, A. (1999): “La distribución del ingreso en la década de los ’90 y sus implicancias económicas y sociales”, *Enoikos* N° 15: 22-40, agosto

Rofman, A., García, J., di Loreto, M. (2004): “Autogestión de los trabajadores, una experiencia en expansión para enfrentar el desempleo urbano: el caso argentino”, *Buenos Aires, Cuadernos PROLAM/USP, Año 3, Vol. 1: 67-95*

Roggi, M. (2003): “Organizaciones de apoyo cooperativo: las Federaciones y su impacto en el desarrollo de las cooperativas de trabajo; Capaya; *Revista Venezolana de Economía Social, Año 3, N° 5, 1° semestre*

Romero, J. (1978): “Breve historia de Argentina”, Buenos Aires, Editorial Huemul

Rosenberg, A. (1981): “Democracia y socialismo”, México, Cuadernos de Pasado y Presente

Rotondaro, R. (1972): “Realidad y cambio en el sindicalismo”, Buenos Aires, Editorial Pleamar

Roxborough, I. (1984): “Unity and diversity in Latin American history”, en *Journal in Latin American Studies, Vol.16, N°1: 1-26*

Rucht, D. (1996): “El impacto de los contextos nacionales sobre la estructura de los movimientos sociales: un estudio comparado transnacional y entre movimientos”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

Rutch, D. (1988): “Themes logics, and arenas of social movements: a structural approach”, en Klandermans, B.; Kriei, H.; Tarrow, S. (eds.): “From structure to action: comparing movements participations across cultures”, *International Social Movement Research, Vol.1, Greenwich, Con.; JAI Press*

Ruggeri, A. (2005): “Las empresas recuperadas en Argentina”, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA

Ruggeri, A. (2007): “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, Ponencia del 1° Encuentro internacional: “La economía de los trabajadores. Autogestión y distribución de la riqueza”, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA

Sábato, J. (1988): “La Clase Dominante en la Argentina Moderna. Formación y características”, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano

Salamá, P. (2004): “Del desastre social a la recuperación económica”, *Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad, N° 28: 13-18 segundo semestre*

Salvia, A. (2004): “Segregación y nueva marginalidad en tiempos de cambio social en Argentina”, disponible en http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/bolsa/p17_05.doc

- Samuelson, P. (1957): "Wages and interest: a modern dissection of marxian economic models", *American Economics Review*, N° 47: 884-912
- Sánchez, F. (2003): "Acciones colectivas y políticas de desarrollo local. Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires", en Hecker, E. y Kulfas, M. (Comps.): "Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires", Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Sbatella, J. (2004): "Crisis fiscal y rol de la moneda: la experiencia argentina de la década de 1990", en Boyer, R. y Neffa, J. (Comps.): "La economía argentina y sus crisis (1976-2001). Visiones institucionalistas y regulacionistas", Buenos Aires, Miño y Dávila/CEIL-PIETTE/Institut CDC pour la Recherche
- Schorr, M. (2004): "Industria y Nación", Buenos Aires, Editorial Edhasa
- Schuster, F. y Nardacchione, G. (2005): *Tomar la palabra. Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Prometeo
- Schvarzer, J. (1999): "Indicadores Industriales y diagnósticos de coyuntura en la Argentina. Precauciones de uso y elementos para un balance actualizado", Documento de trabajo del CEEED, N° 3, diciembre
- Schvarzer, J. (1998): "Implantación de un modelo económico: la experiencia argentina entre 1975 y el 2000", Buenos Aires, AZ editora
- Schvarzer, J. y Finkelstein, H. (2003): "Bonos cuasi monedas y política económica", CESPAN, Notas de Coyuntura, N° 9, enero: 30-49
- Senén González, S.; Bosoer, F. (1999): "El sindicalismo en tiempos de Menem", Buenos Aires, El Corregidor
- Sewell, W. (1992): "A theory of structure: Duality agency, and transformation", *American Journal of Sociology*, N° 98: 1-29
- Sidicaro, R. (2002): "La crisis del Estado y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)", Buenos Aires, Eudeba
- Sigal, S. y Torres, J. (1969): "Reflexiones en torno a los movimientos laborales en América Latina", en Katzman, R. y Reyna, J. (comps): "Fuerza de trabajo y movimientos laborales en América Latina", México, El Colegio de México
- Sigal, S. y Verón, E. (1988): "Perón o Muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista", Buenos Aires, Hyspamérica
- Smelser, N. (1962): "Theory of collective behaviour", The Free Press, New York
- Snow, D.; Zurcher, A. y Eklund-Olson, S. (1980): "Social networks and social movements: a microstructural approach to differential recruitment", *American Sociological Review*, N° 2: 464-481

Snow, D. y Benford, R. (1988): "Ideology, frame resonance, and participant mobilization", en Klandermans, B., Kriesi, H. y Tarrow, S. (eds.): "From structure to action. Social movement participations across cultures", Greenwich, Con., JAI Press

Snow, D. (1992): "Master frames and cycles of protest", en Morris, A. y McClurg, C. (eds.): "Frontiers in social movement theory", Londres, Yale University Press

Stiglitz, J. (1975): "Incentives, risk and information: notes toward a theory of hierarchy", en Bell Journal of Economics, Vol. 6, N°2: 552-579

Stryjan, M. (1999): "Cooperativas, emprendimientos colectivos y desarrollo local", Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 22, UBA

Svampa, M. (2001): "Desde Abajo", Buenos Aires, Biblos

Svampa, M. y Pereyra, S. (2003): "Entre la ruta y el barrio. Las experiencias de las organizaciones piqueteras", Buenos Aires, Biblos

Sztompka, P. (1995): "Sociología del cambio social", Madrid, Alianza

Tarrow, S. (1997): "El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política", Madrid, Alianza Editorial

Tarrow, S. (1996): "Estado y oportunidades: la estructuración política de los movimientos sociales", en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): "Movimientos Sociales: perspectivas comparadas", Madrid, Istmo

Taylor, V. (1989): "Social movement continuity: the women's movements y Abeyance", American Sociological Review, N° 54 (5): 761-775

Thompson, E. (1963): "The making of the English Working Class" London, Penguin

Tilly, C. (1993): "European revolutions, 1492-1992", Oxford: Blackwell

Tilly, C. (1992): "Coerción, capital y los estados europeos: 990-1990", Madrid, Alianza

Tilly, C. (1986): "The Contentious French: Four Centuries of Popular Struggle", USA, The Belknap Press of Harvard University Press

Tilly, C. (1978): "From mobilization to revolution", EEUU, Addison-Wesley Publishing Company

Torre, J. (1988): "La formación del sindicalismo peronista", Buenos Aires, Legasa

Torre, J. (1974): "El proceso político interno de los sindicatos argentinos", Buenos Aires, Instituto Torcuato Di Tella, Documento de Trabajo N° 89

Touraine, A. (1997): "¿Podremos vivir juntos?", México, Fondo de Cultura Económica

- Touraine, A. (1995): “¿Qué es la democracia?”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica
- Touraine, A. (1994): “Crítica de la modernidad”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica
- Touraine, A. (1990): “La sociedad post-industrial”, Barcelona, Ariel
- Trotsky, L. (1990): “Programa de transición”, La Paz, Cruz
- Turner, R. y Killian, L. (1957): “Collective Behaviour”, Prentice Hall, Englewood Cliff
- Valle, H. y Marcó del Pont, M. (1995): “Dolarización, convertibilidad y soberanía económica”, en Minsburg, N. y Valle, H. (comps.): “Argentina hoy: crisis del modelo”, Buenos Aires, Letra Buena
- Valles, M. (2000): “Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional”, España, Editorial Síntesis
- Vanek, J. (1970): “The general theory of labor managed market economies”, New York, Ithaca, Cornell University Press
- Villa, E. (1980): “La participación de los trabajadores en la empresa”, Madrid, IEE
- Villareal, J. (1985): “Los hilos sociales del poder”, en AA.VV: “Crisis de la dictadura argentina. Política económica y cambio social, 1976-1983”, Buenos Aires, Siglo XXI
- Vuotto, M. y Acosta, M. (2002): “El caso de la cooperativa CIAM ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa?”, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 37, UBA
- Waldmann, P. (1985): “El peronismo”, Buenos Aires, Editorial Sudamericana
- Walras, L. (1990): “Elementos de economía política pura”, España, Alianza
- Ward, B. (1958): “The firm in Illyria: market syndicalism”, en American Economic Review, N° 48: 566-589
- Weisbrot, M., Cibils, A. (2002): “La crisis argentina: costos y consecuencias de la cesación de pagos a las instituciones financieras internacionales”, disponible en http://www.cepr.net/documents/publications/Argentina_Issue_Brief_Spanish.pdf
- Werner, R. y Aguirre, F., (2007): “Dualidad en la organización obrera: sindicatos y comisiones internas” en Werner, R.; Aguirre, F (comps.): “Insurgencia Obrera en la argentina 1969-1976”, Buenos Aires, IPS
- Williamson, O. (1985): “The economic institutions of capitalism”, New York, Free Press

Wright, E. (1994): “Reflexionando, una vez más, sobre el concepto de estructura de clases”, en Carabaña, J. y de Francisco, A. (comps.): “Teorías contemporáneas de las clases sociales”, España, Editorial Pablo Iglesias

Wright, E. y Cho, D. (1992): “Empleo estatal, ubicación de clase y orientación ideológica: un análisis comparado de los Estados Unidos y Suecia”, Madrid, Revista Política y Sociedad, Nº 11: 7-25

Zald, M. (1996): “Cultura, ideología y creación de marcos estratégicos”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo

Van Parijs, P. (1990): “Le modèle économique et ses rivaux”, Ginebra, Droz

Zdravomyslova, E. (1996): “Oportunidades y creación de marcos interpretativos en la transición a la democracia: el caso de Rusia”, en McAdam, D., McCarthy, J., y Zald, M. (comps.): “Movimientos Sociales: perspectivas comparadas”, Madrid, Istmo