

**Universidad Nacional de Cuyo**  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
**Licenciatura en Sociología**

**Empresas Recuperadas por sus Trabajadores y  
Trabajadoras en el sector agroalimentario mendocino.  
Los casos de *Recuperando Lo Nuestro* y *Oeste Argentino*.**

**Alumna:** Eliana Cristina Ortubia Díaz (N/R: 14377)

**Director:** Lic. Carmelo Cortese

**Mendoza, Agosto 2014**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>PRIMERA PARTE - AUTOGESTIÓN OBRERA Y EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y CONTEXTO HISTÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. LA AUTOGESTIÓN OBRERA EN LA HISTORIA: DESDE LA COMUNA DE PARIS HASTA LAS TOMAS DE EMPRESAS EN ARGENTINA .....</b>	<b>7</b>
1.1. AUTOGESTION OBRERA.....	7
1.1.1. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIAS DE LA AUTOGESTIÓN OBRERA.....	9
1.1.1.1. LATINOAMÉRICA.....	14
1.1.1.2. ARGENTINA.....	18
<b>2. EL CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO DE EMERGENCIA DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS.....</b>	<b>25</b>
2.1. 1976 Y LA INSTALACIÓN DE UN NUEVO PATRÓN DE ACUMULACIÓN .....	26
2.2. LA DÉCADA DEL 90.....	27
2.2.1. RASGOS GENERALES DE LA INDUSTRIA EN LA DÉCADA NEOLIBERAL.....	29
2.3. RESISTENCIAS AL MODELO NEOLIBERAL.....	30
2.4. EL FIN DE LA CONVERTIBILIDAD.....	32
2.4.1. RASGOS GENERALES DE LA INDUSTRIA EN LA POSCONVERTIBILIDAD .....	33
<b>3. EL FENOMENO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: UN PROCESO INNOVADOR .....</b>	<b>36</b>
3.1. CÓMO SE RECUPERA UNA EMPRESA .....	37
3.2. ALGUNOS DATOS SOBRE EL FENÓMENO DE ERT.....	40
3.3. LAS DIFICULTADES DE LA AUTOGESTIÓN EN LAS ERT .....	44
3.4. UN PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL .....	50
<b>SEGUNDA PARTE – LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN MENDOZA: DOS CASOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO .....</b>	<b>54</b>
<b>4. EMPRESAS RECUPERADAS DE MENDOZA, EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>54</b>
4.1. HACIENDO HISTORIA.....	54
4.1.1. ¿QUÉ SUCEDE EN MENDOZA?.....	55
4.1.2. EMPRESAS RECUPERADAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE MENDOZA.....	58
4.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS CASOS .....	60

<b>5. RECUPERANDO LO NUESTRO, UNA EXPERIENCIA DE RECUPERACIÓN TRUNCADA .....</b>	<b>64</b>
5.1. EL CIERRE DE LA EMPRESA .....	64
5.1.1. AÑOS DESPUÉS, RECUPERAR LA EMPRESA .....	67
5.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN: SALSA DE TOMATE.....	73
5.2.1. SOBRE EL COLECTIVO DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS.....	76
5.2.2. EL PROCESO DE TRABAJO Y LA MODALIDAD DE RETIRO .....	78
5.2.3. ACTORES QUE COLABORARON .....	80
5.3. RECUPERANDO LO NUESTRO: UN PROCESO DE RECUPERACIÓN TRUNCADO	81
<b>6. OESTE ARGENTINO, OCHO AÑOS DE TRABAJO AUTOGESTIONADO.....</b>	<b>83</b>
6.1. EL OCASO DE LA EMPRESA DEMAN.....	83
6.1.1. EL QUIEBRE DE LA EMPRESA.....	84
6.2. OESTE ARGENTINO, LA EMPRESA EN MANOS DE SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS .....	89
6.3. LA PRODUCCIÓN: SU DESARROLLO Y DIFICULTADES .....	91
6.3.1. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	92
6.3.2. DIFICULTADES DE LA PRODUCCIÓN.....	96
6.4. RELACIÓN CON EL ESTADO: SITUACIÓN LEGAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS HACIA EL SECTOR .....	101
<b>7. INNOVACIÓN SOCIAL Y UNA COMPARACIÓN POSIBLE.....</b>	<b>103</b>
7.1. A MODO DE COMPARACIÓN.....	103
7.2. INNOVACION SOCIAL: NUEVAS PRÁCTICAS, NUEVOS VALORES, NUEVAS RELACIONES.....	106
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>117</b>

## INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo es un estudio de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as (ERT) en Mendoza. Este fenómeno novedoso y dinámico en un sector de la clase trabajadora, que emergió con fuerza a partir de la crisis de 2001 en Argentina, lleva más de 10 años de desarrollo y reabrió el debate y la reflexión sobre las potencialidades de la clase trabajadora.

En la provincia de Mendoza se encuentran diferentes experiencias de ERT pertenecientes a sectores económicos diversos, el proceso de recuperación en cada caso ha sido muy variado según el contexto de emergencia de cada empresa. La presente investigación centra la mirada en dos casos pertenecientes al sector agroalimentario, a saber: *Recuperando Lo Nuestro* (RLN), ex - Ballarini Hnos. ubicada en el departamento de San Rafael y *Oeste Argentino* (OA), ex - Deman situada en el departamento de Guaymallén. La relevancia histórica del sector agroalimentario en nuestra provincia y el surgimiento de las experiencias anteriormente mencionadas guiaron el estudio a través de los siguientes interrogantes: ¿Qué características adquiere el proceso de recuperación de empresas en la provincia de Mendoza, particularmente en el sector agroalimentario?; ¿En qué contexto socioeconómico se producen las recuperaciones de *Oeste Argentino* (ex - Demán) y *Recuperando Lo Nuestro* (ex - Ballarini)?; ¿Cuál es la situación del sector agroalimentario en Mendoza para los años en que se producen las quiebras de las empresas fallidas y luego las recuperaciones?; ¿Cuál es la historia de las dos empresas recuperadas seleccionadas?, ¿Cuáles son sus características y momentos de desarrollo?; y ¿Qué similitudes y diferencias tienen las experiencias autogestivas de *Oeste Argentino* y *Recuperando Lo Nuestro*?

Con el propósito general de contribuir al conocimiento del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores/as en la provincia de Mendoza, el presente trabajo tiene como objetivos específicos: primero, describir y analizar el contexto socioeconómico de emergencia de las ERT en general y de *Recuperando Lo Nuestro* y *Oeste Argentino* en particular, considerando las particularidades del sector agroalimentario; segundo, describir y analizar el proceso de recuperación de *Recuperando Lo Nuestro* y *Oeste Argentino* y considerando sus características y momentos de desarrollo y, tercero, realizar un análisis

comparativo que permita explicar las diferencias en el desarrollo del proceso de recuperación de *Recuperando Lo Nuestro y Oeste Argentino*.

El trabajo fue estructurado en dos grandes partes y las conclusiones finales. En la primera parte, integrada por tres capítulos, se encuentra el marco teórico-conceptual y contexto histórico de la autogestión obrera y las empresas recuperadas. En el capítulo 1 se realiza un recorrido histórico por las diferentes experiencias de autogestión desde la Comuna de París hasta las tomas de empresas en Argentina, analizando algunos casos de ocupación fabril hasta la década del ochenta.

En el capítulo 2, se presenta el contexto socio-económico de emergencia de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as: se mencionan las características del nuevo patrón de acumulación neoliberal implementado a partir de la dictadura militar de 1976, luego se hace referencia a la década de los noventa y los rasgos generales de la industria en esos años, para dar paso a una breve descripción de las resistencias que tuvo el modelo neoliberal y, por último, presentar la situación económica y de la industria en la posconvertibilidad.

En el capítulo 3, se presenta el marco conceptual de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores en el que se desarrolla el presente trabajo y se plasma en el mismo: cómo se desenvuelve el proceso de recuperación, características generales de las ERT, las dificultades de la autogestión y algunos datos sobre el fenómeno en nuestro país y, en último lugar, se hace referencia al proceso de innovación social que despliegan las ERT.

La segunda parte del trabajo, está integrado por cuatro capítulos y presenta el análisis de los Empresas Recuperadas de Mendoza pertenecientes al sector agroalimentario. En el capítulo 4 se presenta un breve marco histórico sobre el desarrollo de las experiencias de ERT en Argentina, en general y en Mendoza, en particular, centrando la mirada en la situación del sector agroalimentario; además se presentan los aspectos metodológicos para el análisis de los casos de estudio.

En el capítulo 5 se desarrolla el estudio de caso de la Cooperativa *Recuperando Lo Nuestro*, se encuentra una reconstrucción histórica del proceso de recuperación, considerando los actores que acompañaron a la empresa y las dificultades que tuvieron en

el proceso de producción, para dar paso en el último apartado a una breve conclusión interpretativa sobre la situación de esta cooperativa.

En el capítulo 6, se muestra el análisis del caso de la Cooperativa Oeste Argentino, haciendo un breve recuento del proceso de recuperación, las dificultades y la organización de la producción y la relación con el Estado.

En el capítulo 7, se presenta una comparación entre las dos ERT, analizando tres aspectos relevantes: la relación entre el surgimiento de la recuperación y la quiebra de la empresa fallida; la relación con el Estado y la situación jurídico/legal y por último, la constitución del colectivo de trabajadores/as y su proyecto laboral conjunto. Finalmente, presentaremos una mirada sobre los procesos de innovación social que se han desplegado en ambas ERT.

Finalmente, a modo de síntesis se presentan algunas conclusiones interpretativas sobre el proceso de recuperación atravesado por las cooperativas *Recuperando Lo Nuestro* y Oeste Argentino, así como algunos interrogantes que deja abierto este trabajo para futuras investigaciones.

# **PRIMERA PARTE - AUTOGESTIÓN OBRERA Y EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y CONTEXTO HISTÓRICO**

---

## **1. LA AUTOGESTIÓN OBRERA EN LA HISTORIA: DESDE LA COMUNA DE PARÍS HASTA LAS TOMAS DE EMPRESAS EN ARGENTINA**

### **1.1. AUTOGESTION OBRERA**

El fenómeno de autogestión obrera no es una invención argentina, a pesar de ello el proceso autogestivo de las empresas recuperadas tiene sus características propias y por tal razón se transformó en uno de los hechos sociales que más llamo la atención del mundo a principio de este milenio.

La autogestión obrera *“se alimenta básicamente de fundamentos ideológicos que la han venido atravesando ya desde el siglo XIX, reconociéndose principalmente tanto fuentes anarquistas como marxistas”* (Wyczykier, 2009, pág. 30). De esta forma las experiencias de autogestión han estado ligadas a las luchas de los trabajadoras/es, particularmente del movimiento obrero organizado, con el fin de poder mejorar y/o transformar sus condiciones y relaciones de trabajo.

Desde fines de siglo XIX y principios de siglo XX, la idea de la autogestión obrera se vinculó a la búsqueda de una práctica económica regida por principios solidarios y fuertemente cuestionadora del sistema capitalista. A medida que el tiempo fue pasando, la autogestión también estuvo vinculada a la lucha de los trabajadores contra la burocratización de los Estados socialistas y, las dirigencias sindicales tanto de países de régimen capitalista como socialista.

La cuestión de la participación de los trabajadores en la producción, es decir que sean parte en la toma de decisiones y responsabilidades de las empresas ha sido una estrategia que, desde mediados del siglo XX, es impulsada desde los sectores empresarios para contrarrestar los efectos negativos de la burocratización empresarial y de la alienación

en el trabajo. Es una, entre otras estrategias del sistema capitalista para otorgarles a los trabajadores “derechos” sobre la gestión y la toma de decisiones sin otorgarle ningún tipo de derecho sobre la propiedad.

Más allá de esta estrategia empresarial, la participación de los trabajadores en la planificación y control de la producción, en la toma de decisiones sobre qué, y cómo producir, dónde y cómo distribuir, es un tema vigente en las discusiones de la clase obrera, desde el origen mismo del movimiento obrero, los trabajadores se ven interpelados a reflexionar sobre el tema.

En este sentido, consideramos necesario conocer la discusión mantenida por Karl Marx en relación a las cooperativas. En el *Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de los trabajadores* (1864), Marx esbozo algunas ideas sobre el movimiento cooperativo en su época, particularmente en Inglaterra:

*“Nos referimos al movimiento cooperativo, y, sobre todo, a las fábricas cooperativas creadas, sin apoyo alguno, por la iniciativa de algunas «manos» («hands») audaces. Es imposible exagerar la importancia de estos grandes experimentos sociales que han mostrado con hechos, no con simples argumentos, que la producción en gran escala y al nivel de las exigencias de la ciencia moderna, puede prescindir de la clase de los patronos, que utiliza el trabajo de la clase de las «manos»”* (Marx, 2013).

El reconocimiento a estas experiencias cooperativas radica, principalmente, en la experiencia que viven los propios trabajadores sobre la prescindencia de la clase de los patronos para llevar adelante la producción, por tanto desde la práctica misma estas experiencias demostraron que tanto el trabajo esclavo, el trabajo siervo y el trabajo asalariado “no es sino una forma transitoria inferior, destinada a desaparecer ante el trabajo asociado” de los trabajadores (Marx, 2013). Igualmente, Marx plantea que el trabajo cooperativo limitado al esfuerzo individual y espontáneo de algunos trabajadores no permitirá eliminar a los monopolios, ni mejorar las condiciones de vida de toda la clase trabajadora; para tal fin es necesario que el movimiento cooperativo adquiera una proyección nacional y fomentada por recursos a esa escala.

Dentro del movimiento socialista, a principio del siglo XX hubo una corriente liderada por Bernstein que planteó que las cooperativas de producción y consumo, junto con otros elementos abrirían el camino necesario para llegar al socialismo por la vía pacífica; mientras otra corriente liderada por Rosa Luxemburgo, plantea que *“las cooperativas, en especial las de producción, son una forma híbrida en el capitalismo”* (Luxemburgo, 2001, pág. 103), sin poder resolver la contradicción existente entre la producción y el intercambio. Sería necesario la articulación entre las cooperativas de productores y las cooperativas de consumidores pero quedando al margen de las actividades de gran escala de la economía de un país; a pesar de ello, Luxemburgo plantea que pensar el cambio de la sociedad por medio de las cooperativas es no dar una ofensiva sobre la base del capitalismo, es decir sobre la producción.

La discusión que mantuvo Bernstein y Rosa Luxemburgo, muestra claramente las discusiones de la época. Si bien el revisionismo de Bernstein daba lugar a una perspectiva política reformista del cambio social, nos permite re-pensar cuál sería el rol de las cooperativas en un proceso de cambio hacia el socialismo; a la vez que reconocemos las limitaciones que plantea Luxemburgo. Igualmente no podemos desconocer que han sido muchos los procesos de asociación y autogestión que los/as trabajadores/as se han dado en diferentes momentos de la historia del movimiento obrero y que éste es un aspecto de relevancia para pensar los procesos de transformación social actuales y futuros.

### **1.1.1. ANTECEDENTES Y EXPERIENCIAS DE LA AUTOGESTIÓN OBRERA**

Entre los antecedentes de la autogestión podemos encontrar una muy variada cantidad de hechos/prácticas que recorren diferentes puntos geográficos del mundo, que visibilizan la problemática en la clase trabajadora y las diferentes formas de asociación que se han desarrollado entre los mismos.

Las cooperativas de trabajo y consumo se han desarrollado desde mitad del siglo XIX, encontramos importantes ejemplos en Inglaterra y Francia.

En Francia durante las primeras décadas de 1800, François Marie Charles Fourier (1772-1837) diseñó una estructura de colonia para una sociedad futura. Sería una colonia con una finca, cooperativas agrícolas responsables del bienestar social, en el centro se encontraría el palacio, en el cual habría bibliotecas, comedor y salas de aprendizaje. Cada persona elegiría la actividad que quisiera realizar y las actividades variarían alrededor de 8 veces al día, es decir que no se estaría en una tarea más de dos horas. Tres cuartas partes de la colonia se dedicarían a la agricultura y sólo un cuarto a la actividad industrial.

Mientras en Inglaterra, Richard Owen (1771-1858) ofrece a los obreros de la fábrica heredada por su suegro, una habitación para descansar, abre un almacén para venderles artículos a precio mayorista, anula el sistema de castigo en la fábrica y reduce la jornada de trabajo. Así la fábrica de Owen situada en New Lamark, se constituye en una colonia modelo. Este proyecto se sostiene por la concepción que *“al hombre lo hace las circunstancias en las que está inmerso”*, Owen mantiene que por tal razón si desde niño está rodeado de prácticas adecuadas se lograría tener individuos sanos y responsables. Su pensamiento tuvo una gran influencia y se conformaron *“entre 300 y 500 cooperativas”* de este tipo a fines del siglo XIX (Magnani, 2003, pág. 30).

Además en Inglaterra, La Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale, fue una iniciativa de un grupo de trabajadores que se convirtieron en los precursores del cooperativismo obrero. En el año 1844, esta experiencia logró sistematizar los principios asociativos para el funcionamiento de un emprendimiento cooperativo, sentando de esta forma la base para el desarrollo del cooperativismo moderno: *“vertebrarían desde entonces el espíritu del cooperativismo oficial, interclasista y apolítico: matrícula abierta, neutralidad política, un socio un voto, interés limitado sobre el capital, ventas al contado, ganancias que vuelven al socio, educación y formación”*. (Magnani, 2003, pág. 31)

Luego de estas experiencias, cabe destacar que la Comuna de París es una de los primeros hechos de relevancia para pensar la autogestión obrera, principalmente porque el proceso de la comuna se desarrolla en un contexto de crisis económica y política, a raíz de la derrota en la Guerra Franco Prusiana. La Comuna se produjo desde marzo a mayo de 1871, constituyéndose en París un gobierno de la clase productora contra la clase apropiadora.

Este gobierno promovió un conjunto de medidas, entre las cuales se destaca la entrega a las asociaciones obreras de todos los talleres y fábricas clausuradas por sus patrones. La medida se viabilizó a través del decreto sobre la requisición de las fábricas cerradas (abril 1871), el cual convocó a una comisión de investigación para realizar un relevamiento sobre los establecimientos fabriles abandonados, las condiciones en las que se encontraban, y la elaboración de un informe para ponerlos en funcionamiento a través de asociaciones cooperativas de trabajadores. La corta duración de este gobierno comunal no permitió consolidar varias de las medidas que se impulsaron, pero dejó lecciones para pensar cómo transformar las relaciones de clase a favor de los trabajadores, además de ser un insumo de aprendizajes para muchos procesos de organización y revoluciones posteriores.

Rusia no puede dejar de ser nombrado dentro de las experiencias de gestión obrera. A principios del siglo XX, concretamente en 1905 se desarrolla la experiencia de los consejos obreros soviets, forma de organización obrera que aspiraba a la gestión de toda la economía nacional y que se constituyó en un actor clave en la revolución de 1917. El modelo de los soviets, en Europa después de la Primera Guerra Mundial, inspiró diferentes experiencias de consejos como fueron los consejos obreros en Alemania en 1918 y 1920 y durante la revolución en Hungría en 1919.

Según Ruggeri, *“los intentos autogestionarios adoptaron prácticas más radicalizadas cuando formaban parte de las grandes luchas de su época, estos serían los casos de la Comuna de París y las revoluciones rusas de 1905 y 1917. Esta última en particular, inspiró una oleada revolucionaria que sacudió a Europa y también tuvo repercusiones en el resto del mundo”* (Ruggeri, 2009, pág. 34).

Bajo el ejemplo de los soviets rusos se dieron momentos de avanzada por parte de los trabajadores sobre el control de los medios de producción. Este fue el caso de Italia, que en el año 1916, por medio de la Federación Italiana de Obreros Metalúrgicos logró instaurar la elección de comisiones internas al interior de cada empresa, los cuales se conformaron en organismos de representación obrera que tendieron a transformarse en consejos de fábrica con ambición gestinaria. Este proceso se vio acompañado por ocupaciones de fábricas y huelgas con fuertes enfrentamientos. La ciudad de Turín fue el

emblema del consejismo italiano, pero luego de la manifestaciones de 1920 que fueron duramente derrotadas, pasaron varios años hasta que volviera a instalarse la presencia y relevancia de los consejos de fábricas dentro del movimiento trabajador.

Podemos decir, siguiendo a Ruggeri, que los soviets, el consejismo italiano y otras de estas experiencias *“fueron momentos en que los trabajadores ejercieron poder colectivo al interior de la fábrica pero con una fuerte proyección política hacia el exterior”* (Ruggeri, 2009, pág. 35). Cabe destacar que en los primeros años del siglo XX la autogestión obrera, no era el objetivo principal de los movimientos obreros y de la izquierda europea y mundial. Sin embargo, en las corrientes anarquistas y anarcosindicalistas la idea de la autogestión tuvo más arraigo, asociada a la utopía de una sociedad comunal y la abolición del Estado.

En España durante el primer cuarto del siglo XX, se fue propagando una fuerte agudización de las contradicciones entre capital y trabajo a través de enfrentamientos y una oposición permanente. La guerra civil española, se presentó como el momento histórico para extender la participación obrera en la dirección y gestión de las empresas, entendida como control y poder obrero. Así es como entre 1936 y 1939 se inicia un proceso de colectivización de la economía, que se institucionalizó a través del Decreto sobre colectivización y control de la Industria y el comercio, con fecha 24 de octubre de 1936. (Wyczykier, 2009)

Durante la Guerra Civil española en la zona de control republicano se da un proceso de autogestión muy interesante. En condiciones muy difíciles la Central Nacional de Trabajadores (CNT) organizó la gestión obrera en empresas industriales, pequeños talleres y en las zonas rurales, con el propósito de llevar a la práctica la autogestión como sustituta tanto del poder de los capitalistas como del Estado.

Por otro lado, durante la Segunda Guerra Mundial y después de esta etapa beligerante *“los consejos obreros de las democracias populares reaccionaron contra las desviaciones burocráticas y centralistas de un socialismo fuertemente estatal”* (Wyczykier, 2009, pág. 39). Dentro de esta lógica podemos mencionar los procesos de autogestión obrera en los países socialistas: Polonia y Yugoslavia.

En el caso de Polonia en el año 1956 se constituyen espontáneamente consejos obreros de fábricas, que lograron un reconocimiento jurídico y en diciembre 1958, se promulgó una nueva ley sobre la autogestión obrera.

En este país, la autogestión en el plano político representaba un elemento esencial del poder de la clase obrera; en el plano social la autogestión permitía eliminar la alienación del trabajo y los aspectos negativos de la división de tareas en las empresas; y en el plano económico, la democracia obrera favorecía el mejoramiento de las actividades productoras de las empresas debido al involucramiento de los trabajadores en las diferentes etapas productivas.

Luego de varios años, una de las dificultades con las que se encontró este proceso se vinculó al desarrollo de actitudes y acciones tendientes a lograr un mayor involucramiento de los trabajadores con la gestión de la empresa. La dificultad de implementar un sistema de incentivos económicos que permitiera una mayor apropiación de la empresa por parte del trabajador, ponía en evidencia la contradicción entre los intereses sociales y los personales.

En el caso yugoslavo se presentó un modo de estructuración de las relaciones laborales similar al de Polonia. Los dirigentes yugoslavos fueron quienes lo pensaron y aplicaron, aunque sólo en algunas empresas. Entre 1945 y 1950 se produce una transformación de un socialismo administrativo centralizado a un socialismo denominado autogestionado. Así, en el año 1950 se promulga una ley fundamental que estableció que las empresas públicas fueran administradas por las colectividades de trabajo a través de un consejo obrero y un comité de gestión electo.

Hacia 1953 se extendió la autogestión a las actividades no económicas; una de las incorporaciones más importantes fue la representación de los usuarios de los servicios públicos, considerando este modelo que la propiedad de los medios de producción es de carácter social, colectivo y no estatal.

Este modelo a partir de 1964 entró en una fase crítica, que llevó a restituir algunas actividades económicas a iniciativas privadas (hotelería, turismo, otros), cerrar las empresas de baja productividad y abandonar la intervención directa en las inversiones. Esta última

medida abrió a los capitales extranjeros la posibilidad de las inversiones productivas de Yugoslavia y de esta manera, se estimuló la concentración y fundación de bancos en condiciones de financiar la creación de nuevos establecimientos.

Si bien el modelo yugoslavo se desarrolló considerablemente, una de sus contradicciones más grandes es que en el terreno de la economía la autogestión se constituía en el pilar fundamental mientras en el terreno de la política las estructuras lejos estaban de fundarse en el ejercicio del poder por parte de las/os trabajadoras/os.

#### **1.1.1.1. LATINOAMÉRICA**

Durante el siglo XX en América Latina se produjeron diferentes procesos autogestionarios, las principales experiencias las encontramos en Bolivia, Perú y Chile. En cada uno de estos países los procesos son muy diferentes en sus orígenes, desarrollo y características.

La revolución cubana, también forma parte de estas experiencias, desde sus inicios tuvo una preocupación notoria por la participación de los trabajadores en la economía, un reflejo de esto es las polémicas alrededor de los incentivos materiales y morales que protagonizó Ernesto Guevara<sup>1</sup>.

En el caso de Bolivia la revolución de 1952 impulsó un sistema autogestionario, pero el mismo quedó enmarcado principalmente en el sector minero. Previamente los obreros mineros, en el año 1947, comunicaron que apoyarían a los sindicatos que tuvieran entre sus objetivos políticos el ejercicio efectivo del control obrero en el funcionamiento de las minas<sup>2</sup>. Esta situación permitió a los sindicatos ir aumentando su rol dirigente, a medida que avanzaba la revolución del Movimiento Nacional Revolucionario (MNR) luego de 1952.

---

<sup>1</sup> Al respecto consultar Ernesto Che Guevara (2006). Apuntes críticos a la economía política, OceanSur. La Habana.

<sup>2</sup> Mandel, E. (1977). Control Obrero, consejos obreros, autogestión. Ediciones ERA, México., citado en Wyczykier, G. (2009). De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea. Universidad Nacional Gral. Sarmiento – Prometeo Libros. Buenos Aires, pág. 48.

Si bien esta experiencia fue muy importante su desarrollo fue muy frágil por diferentes razones; una vinculada a que las milicias de trabajadores y campesinos, encargados de la expropiación de minas y redistribución de tierras, quedaron aisladas en el territorio debido a la ubicación de las minas en las montañas. A la vez, el MNR en la década del 50 fue desplegando acciones burocratizadoras y de nacionalización de las minas, lo que desplazó a los trabajadores y concentró el control de la producción. A pesar de este proceso regresivo dentro de la Revolución del 52, el Movimiento Obrero Boliviano (MOB) desarrolló una gran cantidad de huelgas generales y confrontaciones armadas en defensa de los beneficios de la revolución. Esta etapa culminó con los golpes militares que se sucedieron a partir de 1964.

Según Petras y Veltmeyer, una de las lecciones más relevantes que deja la experiencia boliviana es que la autogestión de los trabajadores en un solo sector, en este caso el sector minero, es vulnerable si no se conforman alianzas con otros sectores populares (Petras & Veltmeyer, 2012).

El caso peruano es muy diferente, lejos está del movimiento obrero organizado y de las revoluciones en las relaciones de producción. La ampliación de la participación de los trabajadores en la gestión empresarial se instauró en el régimen militar que se impuso entre 1968 y 1980 bajo el nombre de “Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada” (GRFA).

Esta ampliación en la participación tuvo su expresión en las Empresas de Propiedad Social (EPS) y en las empresas asociativas surgidas de la reforma agraria, ambas experiencias surgidas “*desde arriba*” (Wyczykier, 2009, pág. 48). Las primeras, en 1974 se constituyeron en la forma típica de autogestión empresarial, formadas por empresas definidas como personas jurídicas de derecho social, integradas por trabajadores y regidas por los principios de solidaridad, participación plena y propiedad social (ni privada ni estatal).

En el año 1975, la política económica y social del Gral. Bermúdez, hace un giro en sus acciones orientándose a la despolitización de las masas y tendiente al control de los conflictos sociales que emergían de la crisis económica internacional de esos años, relegando a un segundo plano a las empresas de propiedad social.

En este contexto emergieron las Empresas Administradas por sus Propios Trabajadores (EAT) que fueron una expresión autónoma de la autogestión “desde abajo”, las cuales para producir debieron enfrentarse duramente con el Estado y el mercado<sup>3</sup>. Su surgimiento se vincula a la combinación de tres factores vinculados: uno, con los cambios introducidos en la legislación en materia de estabilidad laboral por el GRFA; dos, a causa de un número importante de pequeñas y medianas empresas con graves dificultades causadas por la crisis económica, o que se declararon en quiebra fraudulenta; y tres, por motivo de las acciones de los trabajadores de estas empresa que, invocando la política participativa del gobierno, defendieron su derecho a un trabajo estable (Wyczykier, 2009, pág. 50).

En el caso chileno, durante el gobierno de Frei (1967-1970) sectores juveniles y de profesionales más radicalizados del Partido Demócrata Cristiano impulsaron desde el Servicio de Cooperación Técnica el surgimiento de algunas experiencias autogestionarias. La autogestión se presentó como la manera de concretar el discurso comunitarista presente en el gobierno de ese momento. Luego de las elecciones de 1970, la autogestión se constituyó en una alternativa a las empresas privadas, fruto de las exigencias del movimiento obrero que consideraba que había que estatizar empresas abandonadas o declaradas en quiebras.

La forma que adquirió la autogestión en el gobierno de Allende, fue promovida de dos formas: una, apuntó a la consolidación de empresas autogestionarias, la mayoría cooperativas industriales creadas en el período anterior; y otra, fue la creación de empresas autogestionarias bajo el programa de gobierno dirigido a la producción industrial y la nacionalización de empresas privadas, que pasaron a ser parte del área de Propiedad Social Mixta.

El gobierno de la Unidad Popular había generado una fuerte reacción por parte de la burguesía nacional y el gobierno norteamericano. Estos sectores, en octubre de 1972, estimularon una huelga general de los transportistas que tuvo como resultado la

---

<sup>3</sup> El término “desde arriba” y “desde abajo” es introducida por Neffa, J. (1986). La participación desde los trabajadores en la gestión empresarial de la República del Perú (1968-1980). Serie de investigaciones, N° 84, Instituto Internacional de Estudios Laborales, OIT.

paralización de las comunicaciones en todo el territorio. A esta huelga se sumaron pequeños y medianos comerciantes, y los grandes empresarios, éstos últimos nucleados en la Sociedad de Fomento Fabril. Este actor fue uno de los que se opuso firmemente a la socialización de la economía defendiendo la propiedad de sus empresas y declaró, en esos días, un cierre indefinido de sus fábricas.

La contracara de esta huelga fue que los trabajadores siguieron acudiendo a sus lugares de trabajo, *“ya fuere en transportes propios o en camiones que las comisiones de fábricas sacaron a las calles para asegurar un medio mínimo de transporte”* (Wyczykier, 2009, pág. 52). El objetivo era impedir que la producción se detuviera, para lo cual se organizaron por sus propios medios, colocaron a los obreros de mayor experiencia en la dirección de las operaciones y los ingenieros, que apoyaban al gobierno, se fueron distribuyendo en varios establecimientos.

A mediados del mes de octubre, los trabajadores demostraron que podían sostener la producción superando las expectativas colocadas en ellos: organizaron la producción, crearon comisiones de vigilancia de las fábricas y generaron un sistema directo de distribución de productos desde las fábricas a los barrios populares. De este modo, la experiencia de octubre significó para los trabajadores un gran aprendizaje sobre una de las formas para crear poder popular.

En el mes de noviembre, el gobierno de Allende decidió poner fin al lockout patronal luego de llegar a un acuerdo con el Partido Demócrata Cristiano y crear un gabinete cívico-militar en el gobierno.

Bajo el golpe militar, que derrocó a Allende en setiembre de 1973, la autogestión fue redefinida en un contexto de autoritarismo político y de economía neoliberal, y se constituyó en un refugio para los trabajadores despedidos por sus posiciones políticas, con la expectativa que fueran, al mismo tiempo, espacios de prácticas democráticas y participativas (Wyczykier, 2009, pág. 55).

A través del recorrido realizado por estos tres países podemos observar que, tanto en Chile como en Bolivia, el movimiento de empresas autogestionadas por sus trabajadores no obtiene la institucionalización de su situación por parte del Estado, (a pesar de estar

enmarcado en un gobierno de características populares), es decir el poder popular no alcanzó a cristalizarse en poder estatal. En ese proceso para obtener dicho reconocimiento, los intereses privados reaccionaron imponiendo gobiernos militares en ambas sociedades. Por su parte, la situación de Perú muestra que no alcanza con el establecimiento de la autogestión “desde arriba”, ya que ante los cambios económicos establecidos por los gobiernos las iniciativas autogestivas, en este caso empresas de propiedad social, quedan relegadas e inclusive el establecimiento de una política de autogestión de algunos sectores de la economía, no implica la participación plena de los/as trabajadores/as.

### **1.1.1.2. ARGENTINA**

En el caso argentino es difícil identificar los primeros hechos de autogestión, a pesar que nuestro país tiene una larga experiencia y reconocida trayectoria cooperativista y sindical dentro de América Latina. En este trabajo, tomaremos algunos casos de relevancia para pensar cómo la autogestión obrera se va desarrollando según los momentos históricos en que se encuentra inmersa.

En el año 1904, se forma una empresa de cigarrillos totalmente administrada por obreros, siendo ésta una de las primeras experiencias nacionales de participación de los trabajadores en las ganancias y la gestión de la producción. *“El proyecto surgió de la UGT (Unión General de Trabajadores, conformada por gremios socialistas en el año 1903) pudiéndose llevar a cabo por el trabajo que realizaron en conjunto con el sindicato de maquinistas de Bonsach, de la fábrica de cigarrillos “La popular””* (Wyczykier, 2009, pág. 84). Esta experiencia tuvo muy corta vida, son diferentes los problemas que se vierten sobre el fracaso que tuvo esta empresa, la cual cerró sus puertas en el año 1906.

La rápida desaparición de esta empresa llevo a la desaparición de los debates sobre la gestión obrera y cooperativismo en los congresos de las diferentes organizaciones del movimiento obrero existentes en esos años, las cuales venían discutiendo que postura debían tomar al respecto.

Aunque encontramos experiencias de autogestión desde fines del siglo XIX en nuestro país, la regulación de este tipo de instituciones a través de una legislación pertinente se produce en el año 1926 (sanción de la ley 11.388, 20 de setiembre). Con este respaldo legal, en 1931 se conforma la primera cooperativa de trabajo en la provincia de Buenos Aires, siendo este un tiempo propicio para el surgimiento de instituciones de este tipo debido a la recesión que vivía Argentina por la crisis internacional.

Durante los gobiernos peronistas, a través del primer y segundo plan quinquenal se fomentó la formación de cooperativas, principalmente de consumo y agrícolas. Durante el segundo gobierno, el Presidente Perón participó del Congreso de Cooperativas de Trabajo y en sus palabras *“refería a la acción positiva que estas asociaciones pueden realizar en un país que buscaba promover la producción nacional y, conjuntamente, valorizaba la existencia de estas organizaciones a las que enmarcaba en el objetivo que el justicialismo perseguía para la capitalización económica del pueblo”* (Wyczykier, 2009, pág. 86).

Hasta fines de los años 60, no se produjo un incremento considerable de este tipo de asociaciones cooperativas. En esta década, comienza una fuerte crisis económica a nivel nacional que llevó al gobierno nacional a privatizar un gran número de empresas estatales. Entre ellas se encuentran fábrica de medidores de Gas del Estado y los talleres ferroviarios de San Antonio Oeste en Río Negro e IMPA (Industria Metalúrgica Plástica Argentina); en los tres casos se convirtieron en cooperativas.

El caso de IMPA merece una descripción aparte ya que es una empresa vigente en la actualidad y tiene la particularidad de formar parte del movimiento de Empresas Recuperadas de nuestro país. Esta empresa fue estatizada durante la segunda guerra mundial, y en un estado deficitario fue entregada a los trabajadores bajo la figura de cooperativa de trabajo. La UOM (Unión Obrera Metalúrgica) apoyó en sus inicios este emprendimiento, pero hasta el año 1984 el funcionamiento correspondió al de una empresa manejada únicamente por el Consejo de administración, sin tener ningún tipo de participación los trabajadores. Es decir, sólo sostuvo la forma legal de cooperativa pero funcionó como cualquier sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada.

Paralelamente, algunas empresas privadas que se encontraban en situaciones deficitarias, endeudadas, ofrecieron entregar a sus obreros la posibilidad de gestionar la empresa a cambio de deshacerse de sus pasivos y, en algunos casos, cobrar algo de los activos existentes. Un claro ejemplo de ello fue lo que paso en la provincia de Tucumán con varias de la cooperativas cañeras creadas entre los años 1967 y 1968, una de esas experiencias es la de Campo de Herrara.

En este contexto de crisis, creció el número de cooperativas de trabajo y el proceso se aceleró en los primeros años de la década del 70, a pesar que el tercer gobierno peronista no contemplara al sector cooperativista dentro de su política económica.

La trayectoria e historia sindical de nuestro país muestra diferentes formas de lucha: la ocupación de fábrica es una de ellas -que es utilizada en la mayoría de los casos en los inicios de las recuperaciones. Por ello consideramos importante mencionar las ocupaciones que se realizaron desde la década del 50 en Argentina, debido a que las mismas forman parte de la historia de la clase trabajadora y tiene un punto de encuentro con la lucha de muchas de las empresas recuperadas de las últimas décadas.

En primer lugar, mencionamos la toma del Frigorífico Lisandro de la Torre en el año 1959. La misma fue una fuerte medida que tuvo por objetivo impedir la privatización del frigorífico (el cual había sido estatizado bajo la gestión de Perón), la acción de lucha fue avalada por una asamblea de miles de trabajadores y contó con el apoyo de las/os vecinas/os de Mataderos. Luego de unos días de sostener la toma, se desplegó un operativo de desalojo de gran magnitud con más de 2000 efectivos de las fuerzas policiales que reprimió a trabajadores que estaban en el establecimiento así como a familiares, vecinos, estudiantes que estaban en las inmediaciones del establecimiento brindado solidaridad. Después de tres horas de enfrentamientos, el frigorífico fue finalmente desalojado y a pesar que el sindicato nunca levantó la huelga, aproximadamente 5000 empleados fueron despedidos. Transcurridos unos meses, la Corporación Argentina de Productores de Carne (CAP) compró el frigorífico (Ceruti, 2013).

En segundo lugar, durante la presidencia de Humberto Illía encontramos la toma de fábricas a nivel nacional del año 1964, como parte del plan de lucha establecido por la

CGT, el cual establecía un conjunto de reivindicaciones vinculadas a mejoras para los trabajadores. Este plan de lucha tuvo un considerable impacto debido a la magnitud de las tomas; las primeras fueron del 18 de mayo al 15 de junio. El 18 de mayo fueron ocupaciones aisladas; el 21 de mayo se produjo una primera ola importante en Buenos Aires y Capital Federal, principalmente en empresas metalúrgicas y textiles, siendo aproximadamente 500 los establecimientos comprometidos.

*“El 27 de mayo después, de una tregua de una semana, se puso en marcha una nueva ola de ocupaciones que se extendió a San Juan, Córdoba y Bahía Blanca. Se trató esta vez de cerca de 1.100 establecimientos que afectaron a 257.995 trabajadores”* (García Allegrone, Partenio, & Álvarez Fernandez, 2003, pág. 11). El día 29 se realizaron tomas también en las provincias de Santa Fe, Tucumán, Mendoza y Chaco. Luego de diferentes intervenciones para dar solución al conflicto, el 15 de junio se decide seguir con el plan de lucha y es así que el día 18 de junio se llevan adelante ocupaciones por 24 horas, además de movilizaciones en paralelo. Finalmente, el 24 de julio se llevó adelante la última acción de ocupación, *“afectando a numerosas provincias en las que se ocupan 3.400 establecimientos”* (García Allegrone, Partenio, & Álvarez Fernandez, 2003, pág. 12)

Este plan de lucha tuvo una serie de consecuencias, entre ellas el debilitamiento del gobierno de Illía, pero más allá de esta situación las acciones llevadas a cabo dieron como resultado la sanción de la Ley 16.459 sobre Salario Mínimo, Vital y Móvil, una gran conquista para el movimiento obrero.

En tercer lugar, entre los procesos de ocupaciones hallamos el de la Papelera Mancusso-Rossi en el año 1974. Cabe destacar que, en esta década, la metodología de ocupación de fábricas se había extendido a otros sectores como escuelas, universidades, canales de televisión, centros de salud, y que durante la corta gobernación de Héctor José Cámpora, desde el mes de mayo al mes de octubre de 1973, fueron realizadas varias ocupaciones, entre ellas la ocupación del Astillero Astarsa en Tigre, a fines de mayo del '73. Con la asunción del Gral. Perón a la presidencia, se calmó el escenario de reclamo y enfrentamiento pero luego de su muerte emergieron nuevamente. Precisamente, durante el gobierno de Isabel Martínez de Perón, se produce la ocupación de la papelera Mancusso-Rossi desarrollando un proceso de control obrero. Según García Allegrone y otros, esta

toma se realiza en un marco social de “*radicalización*” y *agudización de las fracturas políticas del peronismo y el cuestionamiento de los sectores “clasistas” a la burocracia sindical.*” (García Allegrone, Partenio, & Álvarez Fernandez, 2003, pág. 12)

En la empresa se estaban malversando fondos y manipulando los registros contables con el fin de poder obtener mayor subsidio del Estado. “*El conflicto de la papelera Mancuso-Rossi comienza con los incumplimientos en el pago de salarios y de insumos a la producción*” (García Allegrone, Partenio, & Álvarez Fernandez, 2003, pág. 13). Los trabajadores comienzan a realizar asambleas, interviene el sindicato pero debido a la falta de respuesta por la seccional exigiendo la participación de la Federación del Papel, se decide ocupar la planta y “*se discutieron las posibilidades de conformar una cooperativa o de poner en funcionamiento el establecimiento bajo control obrero, optándose por esta segunda opción. Es de destacar que esta determinación se llevó adelante con la presencia de la patronal en la planta*” (García Allegrone, Partenio, & Álvarez Fernandez, 2003, pág. 13)

En la toma se conformó una comisión interna de control obrero, que tuvo la aprobación del Ministerio de Trabajo. Durante este periodo, el gobierno designó un interventor para controlar la situación financiera de la empresa (ya que había otorgado una nueva subvención), mientras la comisión interna se encargaba de inspeccionar el ingreso de la materia prima, la producción, la venta y el pago de salarios. Esta experiencia podría caracterizarse como una experiencia de control obrero sobre la gestión patronal, en forma conjunta con el Estado.

Por último, a la vuelta de la democracia, en el año 1985, encontramos el caso de la fábrica Ford (planta de Pacheco) que fue tomada por sus trabajadores como respuesta a 33 despidos, “*cientos de obreros, reunidos en asamblea, decidieron demostrar su capacidad de gestión haciendo funcionar la empresa durante 18 días hasta que el gobierno de Alfonsín, la patronal y parte del SMATA aceptaron la represión a los trabajadores y los expulsaron*” (Magnani, 2003, pág. 35). Este caso es de relevancia por la acción concreta de toma y puesta en producción de una empresa con centenares de trabajadores y por la cercanía temporal con el fenómeno de empresas recuperadas, a pesar de ello esta toma no

tenía como objetivo la autogestión obrera sino la reincorporación de los trabajadores despedidos.

A modo de síntesis, se puede observar que los debates sobre la autogestión obrera y su práctica forman parte constitutiva del movimiento trabajador en todo el mundo. La autogestión se ha presentado como una alternativa que permite a trabajadores y trabajadoras generar transformaciones en las relaciones de trabajo y las formas de producir, posibilitando ciertas mejoras en sus condiciones de vida. Además, es una forma de llevar adelante los principios de solidaridad, participación y democracia en el ámbito laboral. Es decir, la idea de autogestión lleva inmersa en su concepción un doble aspecto de transformación vinculado por un lado, a lo económico, en el sentido de establecer relaciones de trabajo sin patrones, donde el fin principal del trabajo no es la ganancia, y la propiedad de los medios de producción tienen un carácter colectivo y social. Por otro lado, el aspecto político implica que las/os trabajadoras/os se constituyen en sujetos activos y participes de la producción y tomas de decisiones vinculadas a los destinos de la empresa a través de instancias asamblearias y democráticas, donde su voz tiene valor así como su trabajo.

La autogestión obrera, tiene en su desarrollo una serie de variantes, en cada momento histórico ha cumplido determinados objetivos y ha adquirido diferentes formas. El breve recorrido realizado en algunas de estas experiencias evidencia que la autogestión obrera no es un fenómeno homogéneo, en cada país se ha visto determinado por el contexto socio-económico en el que se encuentra así como por las relaciones de fuerzas que se desarrollan entre el movimiento autogestionario y el poder estatal (sea democrático, militar o socialista).

La mayoría de las experiencias citadas, por diferentes motivos, finalmente han fracasado, pero a pesar de ello consideramos de importancia pensar, investigar y reflexionar sobre las mismas, porque reconocemos que forman parte de la historia del movimiento de las/os trabajadoras/es que cotidianamente, y a lo largo del tiempo, en diferentes lugares, persiguen como objetivo mejorar sus condiciones de trabajo, teniendo relaciones más justas y solidarias de trabajo.

En ese sentido, estas experiencias ejemplifican, ponen en marcha una idea vigente sobre la construcción de una sociedad más justa y equitativa y ubican a la autogestión como una de las discusiones vigente entre los/as trabajadores/as en el sistema capitalista. Es decir, el movimiento trabajador se debate entre dos opciones: una, mejorar las condiciones y relaciones laborales sin tomar el poder de la producción, y otra, apostar al cambio de las relaciones salariales apropiándose de los medios de producción. Cada opción implica una serie de acciones y ámbitos de desarrollo diferentes, y a la vez, el rol del Estado es distinto en cada una.

A pesar que este no es el tema de la presente investigación, nos permite situar apropiadamente el significado de la autogestión en la historia del movimiento obrero y su permanente actualización al interior del mismo.

## **2. EL CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO DE EMERGENCIA DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**

Partiremos de entender que el fenómeno de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as (ERT) es *“un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevo a los trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas”* (Ruggeri, 2009, pág. 141).

Los trabajadores toman la decisión de poner en marcha la producción de la empresa con el fin de mantener su fuente de trabajo. La acción de ocupar y producir en la empresa se constituye en una acción defensiva, que se replica en todas las experiencias que se han desarrollado desde fines de la década de los 90 y principalmente, a partir del año 2001.

El contexto socioeconómico en que emerge el fenómeno es un elemento fundamental para comprender las características que asumen los procesos de recuperación de empresas, ya que nos permite reconocer qué lo diferencia de fenómenos similares de la historia argentina y de experiencias de otros países de América Latina y el mundo.

En ese sentido, a continuación presentamos una breve descripción sobre la situación socioeconómica de los años 90, afirmando que la misma es resultado de un largo proceso de reestructuración capitalista que se instauró a partir de la última dictadura militar y se consolidó con las medidas implementadas desde 1983 por los gobiernos democráticos de Raúl Alfonsín y Carlos Saúl Menem (Rebón & Saavedra, 2006).

Consideramos que el nuevo patrón de acumulación, instaurado a partir de 1976, fue adquiriendo diferentes características en los diferentes gobiernos que le sucedieron. En primer lugar, realizaremos una breve caracterización del nuevo patrón de acumulación a partir del año 1976; en segundo lugar, detallamos las medidas que profundizaron el modelo de valorización financiera en los años 90; en tercer lugar, destacamos los procesos de resistencia y lucha contra las medidas económicas implementadas en mencionada década; y

por último, se menciona qué elementos llevaron a la salida de la convertibilidad y las respuestas dadas desde la sociedad a la recesión que se atravesaba.

## **2.1. 1976 Y LA INSTALACIÓN DE UN NUEVO PATRÓN DE ACUMULACIÓN**

A partir de 1976, las clases dominantes de la sociedad argentina identifican que el error de las anteriores dictaduras radicó en intentar disciplinar a los sectores populares impulsando el consumo por medio de la expansión industrial. Esta vez “(...) *la estrategia elegida consistió en restablecer el orden capitalista modificando drásticamente la estructura económica y social para disolver las bases materiales de la alianza que se había dado entre la clase trabajadora y la burguesía nacional y, de esa manera, restablecer relaciones de dominación permanentes en el tiempo*” (Basualdo, 2010, pág. 116). Esta estrategia se implementó principalmente en dos dimensiones: por un lado, en el plano económico imponiendo la valorización financiera sobre la industrialización; por el otro, en el plano socio-político, instaurando el disciplinamiento de la sociedad a través del terrorismo de Estado el cual desarmó, desarticuló y fragmentó a diversas organizaciones y a las clases populares en su conjunto.

La desindustrialización de la economía argentina fue una decisión que instaló un nuevo patrón de acumulación<sup>4</sup>, que pasó a poner el eje en la valorización financiera desplazando a la industria como centro del proceso económico y, en este nuevo modelo, el salario perdió su carácter de factor indispensable para asegurar el nivel de la demanda y la realización del excedente. De este modo, el salario pasó a ser un costo de producción que debía ser reducido a su mínima expresión para asegurar la ganancia de los empresarios. Los trabajadores y las trabajadoras fueron perdiendo los derechos laborales más básicos y

---

<sup>4</sup> J. Nun (1987) entiende “... *así como hay un régimen político de gobierno, hay también un régimen social de acumulación, en cuyo contexto operan los agentes económicos [...] un régimen social de acumulación es insanablemente y está recorrido por contradicciones permanente que se manifiestan en niveles variables de conflictividad y ponen continuamente de relieve el decisivo papel articulador que juegan la política y la ideología [...] colocando el tema de esta manera, se sigue sin demasiadas dificultades que un régimen social de acumulación es un proceso histórico pluridimensional de mediano o largo plazo, que define eso que corrientemente se llama una ‘etapa’ o un ‘estadio’ capitalista.*”(pp. 37-42), citado en Basualdo, E. (2010) Estudios de historia económica argentina, Siglo Veintiuno, Buenos Aires, pág. 17-18.

elementales que se habían conquistado a través de las luchas de las décadas anteriores (Basualdo, 2010).

La instauración de este nuevo régimen de acumulación trajo diversas consecuencias; una de la más importante se vincula a la expulsión de mano de obra. La desocupación se constituyó así, en un instrumento disciplinador para la clase trabajadora, que se utilizará en distintos gobiernos, sean militares o democráticos.

Este progresivo y sistemático proceso de desindustrialización se caracteriza por diferentes aspectos regresivos, entre ellos podemos mencionar: *“una pérdida de incidencia en el valor agregado total, una acentuada reducción del espectro productivo y del grado de integración local de la producción, la repatriación de capital extranjero industrial; un salto de la concentración de la producción sectorial en un reducido conjunto de firmas, etcétera”* (Basualdo, 2010, pág. 119). Así uno de los rasgos que se constituye en sobresaliente a partir de la instauración del neoliberalismo, es la concentración de la industria y extranjerización de la economía en general. Sobre todo en la década de los 90 se da un traspaso de numerosas firmas de capitales nacionales a manos extranjeras, junto a la privatización de todos los servicios públicos que en gran parte pasaron de privados nacionales a privados extranjeros, en la segunda mitad de los años noventa.

## **2.2. LA DÉCADA DEL 90**

En el contexto de este nuevo patrón de acumulación capitalista se encuentra la década de los noventa: años de aplicación de la receta neoliberal por excelencia. Las transformaciones realizadas durante este tiempo se constituyen en la antesala de los procesos de recuperación de empresas, por eso describiremos brevemente los rasgos que adquiere la valorización financiera bajo el menemismo, con el propósito de aproximarnos a la relación que hubo entre el contexto de crisis del país y la emergencia de experiencias autogestivas en empresas quebradas.

En términos generales, las medidas estructurales del gobierno menemista - apertura comercial, desregulación económica, privatización de los servicios públicos y el Plan de

Convertibilidad- afectaron a la sociedad en su conjunto y provocaron altas tasas de desempleo, subocupación, precarización del trabajo y altos niveles de pobreza e indigencia.

Este período se vio atravesado por el Plan de Convertibilidad, que fue una política dirigida a estabilizar el nivel de precios, es decir, detener el proceso inflacionario que se vivió desde fines de los años ochenta, fundamentalmente en las crisis hiperinflacionarias de 1989 y 1990. El régimen convertible consistía en mantener una tasa de cambio fija para recuperar el papel de la moneda local. Es necesario señalar que esta política económica fue posible debido al contexto internacional favorable al acceso de financiamiento externo. Por otro lado, *“la desregulación de la economía local y, especialmente, la reforma del Estado respondían a la intención de satisfacer los diferentes intereses de los sectores dominantes”* (Basualdo, 2010, pág. 310). Fundamentalmente, el programa de privatizaciones de empresas públicas expresó las pretensiones de los capitales locales y extranjeros, que vieron, sobre todo en los servicios públicos, un gran negocio para aumentar sus ganancias.

La instauración del régimen de Convertibilidad obtuvo resultados contundentes en la estabilización del nivel de precios, permitió un consumo interno que fue el motor del crecimiento. Además, se produjo una reactivación de la inversión, que fue importante en relación a la incorporación de maquinaria y equipo importado, producto de la apertura externa en el mercado de bienes.

A su vez, el crecimiento económico estuvo acompañado por una profundización del proceso de desindustrialización -vinculado a una restructuración regresiva de largo plazo. En estos años se observan rasgos particulares en la industria, se produce: a) una desintegración de la producción local; b) adquiere gran importancia el “armado” de productos sobre la base de insumos y partes importadas; c) una profundización de la concentración en el sector; d) una extranjerización de la industria y la economía argentina en general; e) disminución del número de establecimientos (15%) y expulsión de la cuarta parte de mano de obra industrial, según datos tomados de la variación intercensal en los Censos Industriales de 1973, 1984 y 1993. (Basualdo, 2010) (Cardello, Cortese, C., & Llano, M.C., 2002).

En este contexto se alcanzaron niveles crecientes de desocupación, que fueron posibles por la desregulación del mercado de trabajo. Dicha desregulación implicó modificaciones en las normas sobre la determinación salarial, por ejemplo se eliminó la indexación salarial, la negociación colectiva quedó descentralizada y se vincularon las variaciones salariales a la evolución de la productividad. Asimismo, *“se limitó el derecho a huelga; se alteró el régimen de vacaciones; se privatizó el sistema de prevención de accidentes de trabajo; se pusieron en vigencia diversas formas de contratos temporarios que disminuyeron el costo para los empresarios; se redujeron los aportes patronales a la seguridad social y las asignaciones familiares; se disminuyeron las indemnizaciones por despido; etcétera”* (Basualdo, 2010, págs. 320-321).

La vinculación que estableció el sindicalismo con el gobierno de turno, durante esta etapa, fue clave para poder avanzar sobre los derechos laborales y profundizar el deterioro de las condiciones de trabajo. De esta forma, el sindicalismo se encargó de difundir entre las/os trabajadoras/os, que ante las nuevas circunstancias, por una lado, la principal reivindicación no era más la defensa del salario sino de los puestos de trabajos; y por otro, se adoptó la visión dominante, que indicaba que los factores que impulsaban el desempleo se debían a la rigidez del mercado laboral, así la flexibilización era la receta que traía las soluciones al movimiento trabajador.

### **2.2.1. RASGOS GENERALES DE LA INDUSTRIA EN LA DÉCADA NEOLIBERAL**

En la década de los noventa la actividad industrial asistió a un proceso de “extranjerización” relevante: las inversiones extranjeras se dirigieron al complejo agroindustrial, y en menor medida, a la producción de insumos intermedios. Además, prevalece la adquisición de firmas preexistentes siendo reducidas las inversiones destinadas a la instalación de nuevas plantas. (Schorr, 2000).

En estos años, se consolidaron en la cúpula industrial local dos tendencias que emergen como las de mayor trascendencia estructural desde el año 1976: una creciente concentración de la producción en un núcleo sumamente acotado de grandes empresas

oligopólicas, en el marco de un -concomitante- proceso de distribución del ingreso cada vez más desigual y regresivo.

A la vez, se desarrollaron dos procesos relacionados -en un contexto de desindustrialización profunda-, que caracteriza el perfil que posteriormente irá adquiriendo el sector manufacturero del país:

- 1- *“Primarización de la producción manufacturera local, que se puede observar en que las actividades de la elite de mayor dinamismo en materia exportador se sustentan en la explotación de recursos naturales;*
- 2- *Proceso de “simplificación productiva”, debido a que las actividades tienen muy poca importancia en la generación de valor agregado o la conformación de encadenamientos productivos”.* (Schorr, 2000, pág. 16)

De esta forma la concentración empresarial y el perfil productivo consolidó una distribución regresiva de ingreso, que se visualiza en una doble dirección: a) expulsión de mano de obra y, b) aumento de la participación empresarial dentro del total de la producción. Esta situación sectorial, contribuyó junto a otros elementos económicos, a aumentar los índices de pobreza y desocupación.

### **2.3. RESISTENCIAS AL MODELO NEOLIBERAL**

Cabe destacar que la implementación del neoliberalismo tuvo resistencias de distintos sectores sociales. En un primer momento la respuesta social al modelo se caracterizó por movilizaciones puntuales, poco coordinadas entre sí, y resistencias en defensa de los intereses afectados por las reformas. En este “primer ciclo” de protesta social, que se produce en los primeros años de la década de 1990, podemos señalar las movilizaciones de trabajadores/as y sindicatos afectados por el proceso de reconversión industrial y la salida de las clases medias en defensa de la educación, además de las “puebladas” en varias ciudades del país entre las que se destaca el “Santiagazo” (Di Marco, Palomino, H., Méndez, S., Altamirano, R., & Libchaber de Palomino, M., 2003).

Hacia mediados de los años 90 comienza el “segundo ciclo” de protestas, que puso su eje de lucha en las “promesas incumplidas”, entendiendo que los rasgos estructurales que padecía la sociedad argentina eran intrínsecos al modelo neoliberal. Muchos fueron los ámbitos que se pusieron de pie para resistir y generaron mecanismos innovadores de subsistencia, las formas de expresión fueron muy variadas e impactantes, así como la articulación entre movimientos y el surgimiento de nuevos, en todo el territorio nacional. Este ciclo de protesta social es el telón de fondo del proceso de recuperación de empresas por parte de sus trabajadoras/os, que a partir del 2001 se expandió y adquirió mayor visibilidad social.

En este punto, queremos hacer una breve mención a las diversas formas de lucha y estrategias que se desarrollaron desde los sectores desocupados y empobrecidos para hacer frente a la crisis. Las empresas recuperadas, los movimientos de trabajadores desocupados, el mercado del trueque, los comedores comunitarios y las asambleas barriales son algunas de ellas.

La protesta de los trabajadores desocupados con los piquetes en las rutas y en las calles se presentó como toda una novedad. Su respuesta ante el desempleo fue la organización por fuera de toda instancia sindical, pues ya no eran “trabajadores” (no se encontraban insertos en una relación salarial). El desempleo en esta ocasión los aglutinó en un espacio de lucha: el movimiento de trabajadores desocupados. También, fue de gran importancia la respuesta que encontraron trabajadores y trabajadoras de empresas en quiebra o cerradas. Ellos para torcer el destino obligatorio de la desocupación y la pobreza, tomaron las fábricas y pusieron en marcha la producción.

Ambos movimientos, como muchos otros, surgieron para dar una respuesta concreta y necesaria a la crisis. Sus prácticas y formas de organización exceden los “clásicos” canales institucionales (partidos, sindicatos, Estado) de solución a la crisis. En este aspecto radica su novedad e innovación para enfrentar una de las mayores crisis padecidas en nuestro país.

## 2.4. EL FIN DE LA CONVERTIBILIDAD

Desde 1998 se produjeron modificaciones en el contexto internacional que dificultaron el acceso a financiamiento que permitía mantener la paridad un dólar un peso. A esta situación se agregó la fuga de capitales al extranjero y el déficit de la balanza de pagos que produjeron que la actividad económica entrara en recesión.

A partir de ese año, los indicadores de pobreza y desocupación ascienden a niveles inimaginables para la Argentina; la línea de pobreza llegó a alcanzar al 35,9% de la población, según la EPH de mayo de 2001, y a 53%, en mayo de 2002. Se generalizó el cierre y quiebra de pequeñas y medianas empresas, que fueron las que no lograron competir en el nuevo modelo económico, caracterizado por la concentración y centralización industrial.

La crisis golpeó a toda la sociedad y llevó a un cuestionamiento del orden establecido en su conjunto. El modelo económico estaba en recesión, el sistema político deslegitimado, socialmente la pobreza alcanzaba a gran parte de la población argentina. El estallido de diciembre de 2001 mostró el hartazgo del pueblo frente a tanta desigualdad y corrupción; la movilización popular del 19 y 20 de ese mes, exigió un cambio en el rumbo del país. El que “*se vayan todos*” fue parte del pedido unánime de la sociedad y logró la renuncia del entonces presidente, Fernando De la Rúa.

Luego de varios meses de cambios y fluctuaciones en el Poder Ejecutivo, Eduardo Duhalde es nombrado presidente interino del país; y en su gestión, se da por finalizado el Plan de Convertibilidad.

La salida del Plan de Convertibilidad no fue una decisión fácil de tomar, la salida del Plan expresó tensiones al interior del bloque dominante. Desde hacía un par de años las diferentes fracciones de la clase dominante venían discutiendo cuál sería la alternativa al régimen cambiario vigente. Por un lado, los capitales extranjeros querían profundizar el modelo a través de la dolarización de la economía. “*Mediante esta eventual modificación de la política económica, las subsidiarias extranjeras se asegurarían que dichos capitales mantuvieran su valor en dólares, evitando sufrir pérdidas patrimoniales sobre los recursos invertidos*” (Basualdo, 2010, pág. 344).

Por otro lado, la oligarquía diversificada (grupos económicos y algunos conglomerados extranjeros) tenía como propuesta de salida a la Convertibilidad la devaluación de la moneda local. *“Este tipo de política económica infligiría pérdidas patrimoniales al capital extranjero, potenciando en la moneda local el poder económico de la oligarquía diversificada, ya que sus recursos en el exterior y los ingresos corrientes de su saldo comercial estaban dolarizados”* (Basualdo, 2010, pág. 344). Basualdo afirma que la potencia de esta alternativa radicó en que no solo representaba los intereses de la oligarquía diversificada sino los de la oligarquía en su conjunto.

La medida elegida para salir de la Convertibilidad, devaluación acompañada de pesificación, significó una gran transferencia de ingresos de los sectores asalariados al bloque dominante, y a su vez, si bien fue el puntapié para la recuperación económica, en lo inmediato hundió aún más en la pobreza a la población. Así, a pesar de las diferentes propuestas para salir de la crisis que impulsaba cada uno de los grupos del bloque dominante, el denominador común era que *“cualquiera fuera la solución, la caída de los ingresos de los trabajadores, y más ampliamente de los sectores populares, debía constituirse en el factor preponderante”*. (Azpiazu & Schorr, 2010, pág. 229)

#### **2.4.1. RASGOS GENERALES DE LA INDUSTRIA EN LA POSCONVERTIBILIDAD**

Junto con Azpiazu y Schorr (2010) sostenemos que en el período 2002-2007 la economía en general y la industria en particular revelaron un ritmo de crecimiento rápido y constante que permitió revertir el proceso de desindustrialización desencadenado desde el año 1976.

A partir del 2002, *“una de las características sobresalientes de la posconvertibilidad es que la principal “política” hacia el sector manufacturero ha sido el sostenimiento de una moneda nacional devaluada”* (Azpiazu & Schorr, 2010, pág. 232). Objetivamente, el dólar “alto” ha sido una política que permitió un crecimiento industrial durante el quinquenio 2002-2007. Dicha reactivación fue posible también por el nivel de ociosidad de la capacidad instalada de la industria.

En el año 2005 recién se logran superar *“los registros del año 1998 -tanto en lo relativo al PBI total como al del sector- (...) Por otro lado, a partir de ese mismo año (2005), el crecimiento de la industria se ubicó por debajo del agregado, con la consiguiente reducción en el aporte relativo del sector“* (Azpiazu & Schorr, 2010, pág. 234). Este punto, nos permite señalar que este crecimiento no colocó al sector manufacturero en el eje propulsor y dinamizador de la economía en su conjunto; entre 2005 – 2007 los ámbitos de mayor dinamismo en lo atinente a la generación de valor agregado fueron la construcción, entre las actividades productoras de bienes, y el transporte, las telecomunicaciones y la intermediación financiera, entre los servicios.

A la vez, *“el dólar “alto” o “competitivo” como rasgo preponderante de la “política Industrial” contribuyó a profundizar algunos rasgos de la estructura de especialización de escaso dinamismo a escala mundial (agroindustria y commodities fabriles), con acotados efectos en términos de empleo y encadenamiento virtuosos hacia crecientes estadios en materia de productividad agregada”* (Azpiazu & Schorr, 2010, págs. 235-236). La mayoría de las manufacturas se caracterizan por poseer estructura oligopólicas y los salarios se conciben como un costo empresarial, más que como un factor dinamizador de la demanda interna.

Las ventas al exterior se constituyeron en un factor dinamizador del sector manufacturero, razón por la cual se profundizaron los rasgos estructurales asociados a la elaboración de commodities y al aprovechamiento de las ventajas comparativas derivadas de la dotación de recursos naturales.

Asimismo, hay una fuerte heterogeneidad dentro del sector, se ha profundizado la concentración y la diferencia entre las firmas líderes, principalmente en el mercado externo y el resto del sector; no se ha producido un cambio estructural en el perfil sectorial.

Se evidencia un crecimiento de la industria desde la posconvertibilidad, pero no se ha avanzado en la definición estratégica ni en políticas públicas integrales tendientes a sustentar la reindustrialización del país.

El contexto socio-económico de emergencia de las ER es entonces el de las transformaciones de los 90 que desembocan en una profunda crisis, en cuyo marco se

desenvuelven fuertes procesos de resistencia y lucha. Este escenario generó nuevas formas de luchas o, mejor dicho, retomar viejas formas de lucha con características nuevas, como son los procesos de autogestión obrera en empresas quebradas, en un contexto de crisis económica y social y así dar paso a la emergencia del fenómeno de *empresas recuperadas por sus trabajadores/as*.

### **3. EL FENOMENO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES: UN PROCESO INNOVADOR**

Como definimos en el capítulo anterior, entendemos que el fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as es un proceso social y económico, en el que la quiebra, vaciamiento y abandono de una empresa lleva a sus trabajadoras y trabajadores a ponerla en funcionamiento bajo formas autogestivas, en un contexto socio-económico caracterizado por un alto índice de desocupación y pobreza.

La decisión de las/os trabajadoras/es de poner en marcha la producción de la empresa con el fin de mantener su fuente de trabajo, es una acción defensiva. El hecho de ocupar y producir en la empresa se replica en todas las experiencias que se han ido desarrollando desde fines de la década de los 90 y principalmente a partir del año 2002.

Aunque el fenómeno, en un primer momento, se caracteriza por un accionar defensivo, lo cierto es que el hecho de ocupar y poner en marcha una empresa es un acto ofensivo sobre la propiedad privada. En este punto queremos detenernos para pensar sobre una de las características que, a nuestro entender, diferencia el proceso autogestivo de este fenómeno en comparación con procesos anteriores de nuestro país y de América Latina o el mundo.

El fenómeno es caracterizado por diferentes autores como una estrategia defensiva, Fanj (2002), Gambina (2006), Rebón (2007), Ruggeri (2009). Este punto es de gran importancia para reconocer que el proceso de las empresas recuperadas se da en respuesta directa a una crisis que desde hacía años mantenía altos niveles de desocupación y un creciente índice de pobreza en nuestro país. La muestra explícita sobre la dificultad para obtener un nuevo trabajo llevó a los trabajadores a pensar en la autogestión como una forma de resolver la pérdida inminente de su trabajo. En este sentido, la acción defensiva de mantener la fuente laboral muestra que la emergencia del fenómeno no se vincula con un accionar ofensivo pensado y dirigido desde un movimiento obrero organizado y consciente, como fue con los soviets en Rusia, en España en los años de la República o con las empresas autogestionarias creadas en los años previos al gobierno de Salvador Allende en

Chile, sino más bien desde la necesidad inmediata de las/os trabajadoras/es en un contexto económico de crisis.

Esta característica nos parece de relevancia debido a que el fenómeno ha despertado interés en diferentes sectores de la sociedad y particularmente, desde las organizaciones políticas se ha tendido a idealizar el fenómeno, planteando que el sujeto que lleva adelante este proceso es un sujeto con una clara conciencia de clase, definida y consecuente con el control y autogestión obrera. Lejos de esta situación, el estudio sobre los procesos de recuperación y el conocimiento de las experiencias concretas nos muestran que el movimiento de ERT está compuesto por una diversidad de experiencias, donde cada proceso se corresponde con el contexto socio-económico y político en el que se encuentra inmerso. A la vez que en el interior del movimiento de ERT encontramos una gran heterogeneidad ideológica, política y social.

Una de las particularidades del fenómeno es el accionar defensivo que le da emergencia, sin embargo no podemos desconocer que recuperar una empresa lleva implícito un accionar ofensivo sobre el capital, es decir: ocupar la propiedad privada (empresa), resistir a las fuerzas policiales dispuesta al desalojo, producir sin patrones. En este sentido, es el mismo hecho de la ocupación y la producción sin gerentes y dueños, el que se vuelve una crítica permanente a la propiedad privada, un cuestionamiento a las relaciones de trabajo establecidas en las empresas capitalistas y una muestra sobre posibles formas de gestionar una empresa y de trabajar sin la existencia de la relación patrón-trabajador.

### **3.1. CÓMO SE RECUPERA UNA EMPRESA**

Las ERT se constituyen en una nueva estrategia desarrollada por la clase trabajadora en empresas fallidas (quebradas, vaciadas o abandonadas), que muestra la prescindencia de los patrones y gerentes para que la misma funcione. Lo cierto es que llegar a la puesta en marcha de la empresa es un recorrido que lleva un tiempo y varía según las circunstancias que acarrearon a los trabajadores a la recuperación.

En la mayoría de los casos, luego de meses de “*vulneración de las relaciones salariales*” por parte de los patrones -como dice Rebón-, se desata el reclamo a la empresa en crisis. Ante el posible cierre y remate de la empresa, las/os trabajadoras/es no vislumbraban posible cobrar sus acreencias laborales y menos aún una indemnización.

En este proceso de conflicto laboral, una de las formas de lucha que se revitaliza entre los trabajadores y es utilizada en la mayoría de los casos, es la ocupación de la fábrica, una medida de lucha con cierta legitimidad dentro de la clase obrera, que en la mayoría de los casos es el primer paso para intentar resolver los incumplimientos patronales. De esta manera, como dicen Rebón y Saavedra (2006), las recuperaciones tienen una fuerte continuidad con los objetivos que se proponían los procesos de lucha y resistencia de los años 90: preservar la fuente de trabajo y luchar contra los despidos, sin embargo en esta ocasión esa lucha implicó poner en funcionamiento la producción bajo la dirección de los trabajadores.

En este momento de conflicto, no solo las relaciones salariales/laborales habían sido vulneradas, sino también la relación entre el sindicato y el movimiento trabajador en general, se hallaba debilitada. La crisis institucional que atravesaba el país había puesto en cuestión a todas las instituciones, inclusive los espacios de organización y representación que los propios trabajadoras/es habían construido desde hacía años: el sindicato.

En la mayoría de los conflictos, los sindicalistas se mostraron indiferentes, e incluso, abandonaron la lucha mantenida por los trabajadores, principalmente, cuando la misma tendía a dirigirse hacia la recuperación de la empresa. “*La pérdida de clientela sindical, por el paso posible de asalariado a cooperativista; la pérdida de negocios con la patronal y las posibilidades económicas de la quiebra; o simplemente la falta de visión de los sindicalistas, anclados en sus prácticas tradicionales, condujeron a varios sindicatos a no apoyar, e incluso, en algunos casos, a oponerse a los trabajadores*” (Rebón & Saavedra, 2006, pág. 24).

En los hechos, lo que sucedió es que la mayoría de los gremios a nivel nacional no apoyaron el proceso, principalmente en los inicios del mismo. Cabe aclarar, que aunque este fue el escenario generalizado que se presentó en gran parte de las empresas, hubo

excepciones que han sido fundamentales en el desarrollo del movimiento de ERT, sobre todo en los años en que se produjo el auge del fenómeno. Entre ellos se destacan: algunas seccionales de la Federación Gráfica Bonaerense, las seccionales Quilmes y La Matanza de la Unión de Obreros Metalúrgicos (UOM), Empleados de Comercio de Rosario y el Sindicato de Ceramistas de Neuquén.

En este punto, nos parece de importancia señalar, que la crisis del sindicalismo se presentó como un elemento que favoreció la emergencia de nuevos movimientos sociales en el interior de la clase trabajadora, constituyéndose como nuevos actores de lucha: el movimiento de empresas recuperadas y el movimiento de trabajadores desocupados (Rebón & Saavedra, 2006).

Vinculado a los momentos de la recuperación, señalamos que a medida que los/as trabajadores/as avanzan, el conflicto se distancia de las demandas laborales para pasar a tener mayor relación con la necesidad de producir y, de esa forma, resolver las necesidades de supervivencia que los trabajadores y sus familias necesitan. Junto con Rebón y Saavedra (2006), afirmamos que a partir de este momento comienza una lucha con una doble dimensión: 1) lucha por la tenencia de la empresa y 2) lucha por la producción. Esta situación varía según el nivel de conflictividad que hay en la empresa, así en aquellas empresas donde la tenencia se logra rápidamente, la producción comienza a ser el eje principal; mientras que en empresa con alta conflictividad, la lucha por obtener la tenencia o algún respaldo legal es fundamental – e igualmente será siempre un punto de tensión-, para poder pasar a resolver el tema de la puesta en marcha de la fábrica.

En la mayoría de los casos, cuando los trabajadores están instalados en la empresa y con la meta puesta en la reactivación de la planta, se organizan para empezar a generar sus propias estrategias de trabajo. Uno de los puntos nodales en ese momento, es la necesidad de capital para poner a funcionar maquinarias, pagar deudas y servicios necesarios para el arranque de la producción. Una de las estrategias que se plasma, es salir en busca de clientes; en la mayoría de las experiencias se va a buscar a la antigua cartera de clientes que tenía la empresa fallida, se establece un nuevo contacto y se empieza a producir *a fação*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Trabajo a fação: hace referencia al trabajo por el cual una empresa recibe de otra los materiales para procesar y luego remite el producto procesado a ésta.

Otra estrategia, es contactar a los proveedores de insumos para que accedan a empezar una nueva relación con la empresa, que desde ese momento se encuentra en manos de sus trabajadoras y trabajadores.

Por otro lado, uno de los recursos a los que se le sacó algún usufructo fue, en aquellos casos que había mercadería en el establecimiento, salir a venderlo para poder repartir el dinero entre los trabajadores y/o saldar deudas de servicios, etc. Todas estas gestiones llevaron su tiempo, pero en gran parte de los casos resultaron favorables y permitieron comenzar con el emprendimiento.

A su vez, se suman por un lado, actividades solidarias para juntar dinero, en las que se destaca el apoyo de familiares, vecinos y organizaciones de diferente índole que se suman a la lucha en defensa de esos puestos de trabajo; y por otro, la búsqueda de algún subsidio, una vez conformados como cooperativa, que les permita dar un salto en el proceso que están comenzando.

### **3.2. ALGUNOS DATOS SOBRE EL FENÓMENO DE ERT**

Determinar la cantidad de empresas que existen en Argentina no es tarea fácil, debido a que en ello se pone en juego la definición misma sobre lo que es una empresa recuperada,-discusión que no es objeto de estudio del presente trabajo. Por eso para poder tomar algunos datos del fenómeno de ERT sostenemos, junto con Ruggeri, que estas empresas se caracterizan por ser *“una empresa de gestión colectiva de los trabajadores con origen en una empresa anterior de gestión privada”* (Ruggeri, 2010, pág. 9), independientemente de la forma jurídica que adopte este conjunto de trabajadores.

En este estudio tomaremos la investigación del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, desarrollado dentro del Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, para lograr tener una dimensión de lo que es el fenómeno a nivel nacional<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Este equipo trabaja el tema desde hace más de 10 años y es uno de los referentes en la temática a nivel internacional.

Según consta en el *Informe del Cuarto Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores 2010-2013*<sup>7</sup> -del Centro de Documentación anteriormente nombrado-, en el año 2013 se llegó a corroborar que hay un total de 311 empresas recuperadas por sus trabajadores, que ocupan un total de 13462 trabajadores/as en todo el país.

Estos números muestran un crecimiento en la cantidad de empresas recuperadas en el país en comparación con los informes realizados por el equipo en años anteriores. En el primer relevamiento, en los años 2002/2003 el total de empresas era de 128, mientras que en el segundo realizado en el año 2004 se contabilizaron 161 empresas en el territorio, las cuales ocupaban una fuerza de trabajo de 6900 personas. Para el año 2010, el tercer relevamiento identifica 205 empresas en todo el territorio nacional. De esta forma puede observarse un constante crecimiento en el número de empresas recuperadas en el país desde el 2002 (año en el que se registran mayores casos), con una fuerte concentración geográfica en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

**Gráfico N° 1:** Evolución de Trabajadores de Empresas Recuperadas, Argentina, años 2004, 2010, 2013.



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del Cuarto y Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, Buenos Aires, 2013 y 2010, respectivamente.

<sup>7</sup> Se presentan únicamente los datos absolutos (cantidad de ERT y de trabajadores) del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores 2010-2013, debido a la reciente publicación del mismo. Los siguientes datos analizados en el trabajo corresponden al Informe del III Relevamiento correspondiente al año 2010.

En el *Tercer Relevamiento* se desprende un notorio crecimiento de estas experiencias en distintas provincias por fuera del Área Metropolitana de Buenos Aires. Esto puede deberse, señalan los autores, a una sobrerrepresentación de los casos considerados en el año 2002; aún a pesar de ello consideran que es notorio la paridad cuantitativa que han adquirido los casos del resto del país con el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Según los datos del *Tercer Relevamiento* correspondientes hasta 2010, en relación a la distribución de las ERT en el territorio nacional, se observa que por fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires- que concentran 146 ERT, entre el resto de las provincias las que tienen más casos son: Santa Fe que lidera el fenómeno en el interior del país con 20 experiencias en su jurisdicción; sigue Mendoza con 7 casos y luego siguen Entre Ríos y Córdoba con 5 empresas en cada una. Estos datos nos permiten decir que no existe una relación directa entre la estructura poblacional de la provincia, el desarrollo económico, la concentración obrera y tradición de lucha, y el surgimiento y sostenimiento de este tipo de empresas en las provincias, es decir Córdoba, una provincia con altos niveles de industrialización y tradición de lucha obrera no es de las provincias con más ERT en su territorio, de hecho se iguala en cantidad a Entre Ríos, que es una provincia con menor población y casi nula estructura industrial.

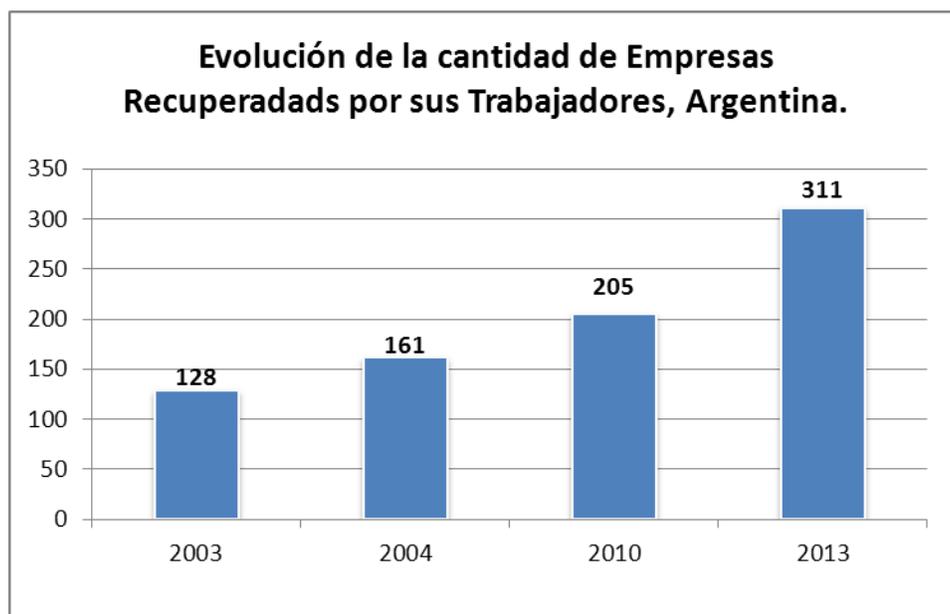
Al poner la lupa en la cantidad de trabajadores y trabajadoras que se encuentran distribuidos en las provincias observamos, que después de Buenos Aires, Santa Fe cuenta con 945 trabajadores en ERT, sigue Neuquén con 600 trabajadores e inmediatamente, Córdoba con 515 trabajadores. En estas últimas provincias se observa la misma situación: no cuentan con una gran cantidad de empresas, pero en sus territorios están las más grandes del movimiento, razón por la cual aportan un número elevado de trabajadores y trabajadoras, en Córdoba se encuentra Pauny, fábrica de tractores y en la provincia de Neuquén, que tiene solo 3 empresas recuperadas, se halla FaSinPat – ex Zanón.

Si consideramos las ramas de actividad, el *Informe del Tercer Relevamiento* nos muestra que el mayor sector dentro de las ERT es el sector metalúrgico (48), en segundo lugar, se encuentra el sector alimenticio (26), tercero, el sector gráfico (16) y en cuarto lugar, con la misma cantidad de empresas (13) se encuentra Textiles e Industria de la

Carne. A su vez, el sector que cuenta con el mayor número de trabajadores es el sector metalúrgico, segundo la industria de la carne y tercero el sector alimentario.

Para finalizar este apartado sobre los datos brindados por el *Informe del Cuarto Relevamiento*, presentamos el siguiente cuadro que muestra cómo se ha desarrollado el proceso de recuperaciones de empresas a través de los años:

Gráfico N° 2: Evolución de Cantidad de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, Argentina. Años 2003, 2004, 2010, 2013.



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del Cuarto y Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, Buenos Aires, 2013 y 2010, respectivamente.

El gráfico nos permite ver que el proceso de recuperación de empresas lleva más de diez años de desarrollo. Observamos que desde el 2002 hasta el año 2013 se ha incrementado el número de ERT en todo el país. Aunque no se refleja en el gráfico, en los años previos a 2002 se encuentran empresas que fueron pioneras en el proceso (de ellas hablaremos más adelante). Además, destacamos que a pesar del proceso de recuperación económica que ha atravesado nuestro país a partir del año 2004, se han producido recuperaciones de empresas con crecimiento constante durante el período 2002-2013.

### 3.3. LAS DIFICULTADES DE LA AUTOGESTIÓN EN LAS ERT

La resolución del conflicto les permite a los/as trabajadores/as ocupar la empresa para ponerla a producir. En este momento no hay recetas ni manuales de procedimiento que digan cómo hacer; así la autogestión- como dice Ruggeri- aparece con toda la incertidumbre y la potencialidad que le es propia. En este apartado centraremos la mirada en una serie de dificultades que, a nuestro entender, son de gran importancia en el desarrollo de los emprendimientos debido a que las mismas surgen con recurrencia, es decir podría afirmarse que constituyen problemas estructurales de las experiencias de recuperación, principalmente en el punto inicial del proceso.

Antes de empezar a describir estas dificultades, afirmamos que hay que reconocer que el punto inicial en el que comienza una empresa recuperada es fundamental para su camino posterior. Según Ruggeri, *“no es lo mismo intentar volver a producir en un galpón vacío que en una empresa en buen estado y con stock de materia prima; en empresas quebradas y completamente deterioradas, el panorama inicial es precario e intimidatorio”*. (Ruggeri, 2009, pág. 49).

En primer lugar, se hallan las *“dificultades económicas”*, entre las que encontramos por un lado, la falta de capital inicial, es decir el capital necesario para poner en marcha el circuito de producción; en la primera instancia del proceso de recuperación ésta necesidad es el inconveniente mayor.

Sin embargo se presenta una respuesta a esta falencia que permite dar comienzo a la producción: el *trabajo a façon*, el cual ofrece un tercero, externo a la empresa, para obtener un producto que él necesita, poniendo la materia prima o el capital necesario para comenzar la producción.

Este tipo de trabajo es la forma más común de comenzar a producir en una empresa recuperada, antes que seguir sin la posibilidad de sacar una fuente de ingreso para sobrevivir, la decisión de los trabajadores es acceder a esta forma de trabajo. Si bien el *trabajo a façon* deja fuera del colectivo de trabajadores las decisiones estratégicas de la producción (cuánto y qué producir, dónde comercializar, cómo administrar, qué hacer con los excedentes, entre otras), podríamos decir que presenta dos ventajas: por un lado, los

trabajadores pueden organizar el proceso de trabajo de forma autónoma, y por otro, el colectivo de obreros solo tiene que trabajar y los problemas de gestión quedan exclusivamente en manos de los empresarios que pidieron el trabajo.

Además, en el *trabajo a fação*, la relación capital – trabajo no se ve casi alterada, lo que cambia es la percepción que el trabajador tiene de su situación laboral (Ruggeri, 2009, pág. 55), percepción que puede ser representada con la imagen “*el patrón está afuera de la planta*”. Los trabajadores optan por trabajar *a fação* a no hacerlo, a pesar de la contradicción que presenta esta forma de producción, la cual se ve completamente opacada por la necesidad de supervivencia.

El trabajo *a fação* no ha sido el único elemento para hacer frente a la necesidad de capital inicial - que es un denominador común en las empresas recuperadas-, por tal razón desde los movimientos de ERT se ha canalizado la demanda a través del Estado, es decir se han gestionado subsidios que permitan dar un empujón en el proceso productivo.

Por otro lado, unas de las dificultades que denominamos “económicas” con las que se encuentran las ERT luego de haber superado la instancia de producción, es la relacionada a la gestión, principalmente la distribución de bienes. Suele presentarse en las plantas industriales una concepción por parte de los trabajadores que considera que para sostener una empresa solo basta con producir, pensando el trabajo no productivo como superfluo y un mero costo patronal. Esa forma de pensar encuentra pronto sus límites, los trabajadores comprueban que si bien conocen las características y las formas del trabajo que realizan desde hace años, es necesario que lo producido salga de la fábrica y sea consumido. “*La fábrica puede producir pero no distribuye, no comercializa, no compra insumos, no vende no planifica ni cumple con trámites contables, en fin, produce sin gestionar*” (Ruggeri, 2009, pág. 59).

Al mencionar estas dos dificultades es imposible no pensar en el mercado capitalista como elemento fuertemente condicionante del proceso: su lógica de acumulación y competencia tiene repercusiones directas sobre las ERT. Así el precio de los insumos y materias primas necesarias para la producción, bienes de primera necesidad para la empresa, condicionan el desarrollo del emprendimiento. Estos bienes son costosos debido,

entre otras razones, a la fuerte concentración existente de los sectores de la economía, por ejemplo el papel y tintas necesarios para una imprenta son vendidas por grandes firmas del sector paplero de nuestro país. A su vez, la lógica de mercado impone a los productos elaborados en las ERT normas que son necesarias para poder colocar la producción y ser competitivos, es decir que ciertas estéticas de packaging, marketing e inclusive, el precio tienen un fuerte condicionamiento desde el mercado. Por esta razón, en el plano de la comercialización varias empresas participan, colocando parte de su producción, en redes de comercialización, mercados solidarios, donde su trabajo es comprado bajo una nueva lógica de intercambio. Pero con ello no alcanza, por eso la distribución de la producción es un gran desafío.

Lo anteriormente dicho nos lleva a plantear la imposibilidad de desarrollar un proceso autogestionario sin influencia del mercado capitalista en el que la empresa se encuentra inmersa. A pesar de ello, como dice Ruggeri *“El desafío es preservar y desarrollar lógicas internas de racionalidad económica autogestionarias inclusive cuando el producto del proceso deba atenerse a las reglas de la competencia en el mercado”* (Ruggeri, 2009, pág. 52). Evidentemente, los/as trabajadores/as pueden sentirse dueños de su trabajo, no obstante no pueden lograr romper con la lógica de un orden social regido por relaciones sociales hegemónicas por el capital. Para que éste estado actual de cosas cambie, hace falta un movimiento político que avance conscientemente hacia la construcción de otra sociedad, en el marco de un proceso social histórico que excede ampliamente las experiencias que analizamos aquí.

En segundo lugar, *la relación con el Estado* se presenta como un aspecto de relevancia para pensar las dificultades que atraviesa el proceso autogestivo en las ERT. Como mencionamos anteriormente la presencia del Estado ha sido un elemento, entre otros, para resolver la falta de capital; sin embargo el accionar del mismo va más allá de esto. La participación, acción, omisión y hostilidad del Estado, en sus diferentes aspectos, incide sobre las situación particular de cada una de las empresas recuperadas, por tanto la política pública o la falta de ella debe de ser analizada y considerada a la hora de estudiar este fenómeno social.

Consideramos – junto con Ruggeri, que hay aspectos de la agenda política-económica determinada desde las esferas gubernamentales que permiten analizar la incidencia sobre el sector, así como el reconocimiento y contemplación que se tiene del mismo. Esos aspectos podrían ser sintetizados en tres: 1) el marco legal; 2) la seguridad social, y 3) las políticas macroeconómicas.

En el momento de emergencia del fenómeno y en los primeros años de auge (2001-2004), se observaba una gran dispersión de las agencias de política pública hacia las empresas recuperadas, la incoherencia entre sí, y una llamativa inexistencia del sector en la consideración de los rumbos de la política económica. Según el *Tercer Informe* en estos primeros años del fenómeno, se notaba una gran confusión por parte del Estado hacia las ERT, caracterizada más por la inacción que por la existencia de políticas consistentes; las iniciativas desde el ámbito gubernamentales, tanto nacional como provincial, giraron en programas con líneas de subsidios de bajos montos que no se conjugaban bien con la actitud hostil que demostraban jueces e incluso, funcionarios de menor rango.

En el año 2010 la situación parece no haber cambiado mucho: “*El Estado nacional atiende en forma dispersa y frecuentemente contradictoria las necesidades de las ERT. Los estados provinciales siguen sin destacarse y en la Ciudad de Buenos Aires se vive un importante retroceso con el Gobierno de Mauricio Macri*<sup>8</sup> *que eliminó las líneas de subsidios que eran las más importantes que existían en el país, no sólo en cuanto a montos sino también a calidad de la intervención*”. (Ruggeri, 2010, pág. 106)

Ante la situación de vacío que dejó la Ciudad de Buenos Aires, el gobierno nacional comenzó a intervenir más fuertemente a través del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Desarrollo Social, como el propio INAES que se ha constituido en un actor de relevancia; esta situación muestra algunas mejoras que han sido relevantes debido a que desde la Administración Nacional se han dado respuesta a algunas demandas del sector.

A su vez, según el *Tercer Informe* entre los diferentes niveles del Estado el municipal es el que menor colaboración ha prestado con los procesos de recuperación,

---

<sup>8</sup> Mauricio Macri al asumir en 2007 liquidó los equipos especializados que se estaban formando para la atención de las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires.

siendo el gobierno nacional el que mayor apoyo ha brindado, sobre todo en la última mitad de la década pasada (período 2005-2010).

Según las ERT consultadas para el *Tercer Relevamiento*, el apoyo estatal se ha realizado por medio de diferentes acciones, entre las de mayor relevancia están: subsidios, de diferente tipo; actividades de capacitación; asesoramiento legal y otorgamiento de planes sociales.

Centrando la atención en los subsidios, se observa una concepción que considera a las ERT únicamente como conflictos laborales y sociales, es decir que se desconoce la dimensión que tienen como unidades económicas y productivas, por tal razón desde muchos organismos estatales los problemas de éstas empresas deben ser resueltos desde la política social y no desde la política económica. Esta concepción se ve reflejada, por ejemplo en los montos escasos que se ofrecen en los subsidios, los cuales se encuentran en los niveles de las microfinanzas debido a que las ERT están incluidas dentro de líneas de financiamiento de la denominada Economía Social (principalmente destinada a una población en que se incorpora a pequeños emprendimientos productivos individuales o familiares). Esta situación hace que “*gran cantidad de ERT sean condenadas por acción u omisión a mantenerse en un umbral de subsistencia*” (Ruggeri, 2010, pág. 111); los bajos montos no permiten a estos emprendimientos ponerse a producir, arreglar maquinaria, comprar insumos, etc.

A su vez, esta concepción se ve reflejada también en los requisitos legales-administrativos que se les exigen, “*no es posible dar a las ERT los beneficios que se dan a otros sectores de la economía porque no cumplen con las pautas legales, pero no pueden cumplir con esos requisitos porque no se contempla su situación particular ni se toman acciones para corregir la precariedad jurídica en que se encuentran*” (Ruggeri, 2010, pág. 111).

La relación que el Estado ha establecido con este movimiento es muy ambiguo, si bien han existido algunos avances en relación a leyes de expropiación temporaria, las mismas no tienen que ver con una política de Estado, ya sea local, provincial o nacional,

sino más bien con una lucha y gestión permanente por parte de los trabajadores y otros actores que articulan con las ERT para lograr estas leyes.

Como decíamos al principio del apartado, analizar la agenda de gobierno nos permite conocer qué lugar ocupa este sector en la política gubernamental. Considerando algunos de los elementos que hemos mencionado y conociendo el accionar del Estado, desde el acompañamiento de procesos de recuperación, es que se observa una gran dispersión y descoordinación entre los diferentes niveles del Estado (nacional, provincial, local) y un claro accionar paliativo y circunstancial. Las acciones estatales no tienen por objetivo fortalecer el sector autogestionario en tanto sector de la economía, sino solucionar el problema del trabajo, a través del Ministerio de Trabajo (MTEySS), o morigerar las consecuencias sociales de la desocupación por medio del Ministerio de Desarrollo Social o sostener las empresas como cooperativas con el rol del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Aunque parezca redundante, desde la posición que asumimos, el sector autogestivo debe formar parte de la agenda estatal no reduciéndolo a una política subsidiaria, sino que tiene que ser una política que incluya un conjunto de medidas para consolidar el proceso de autogestión, que permita avanzar sobre la precariedad jurídica y asegure los derechos de los/as trabajadores/as autogestionados.

En tercer lugar, otra de las dificultades que encuentran estas empresas y que se vincula fuertemente con el accionar de Estado, pero tiene su especificidad y relevancia autónoma en el proceso de recuperación, es *la situación legal*, el marco jurídico en el que se inscribe la empresa y los aspectos legales de su desarrollo. En el ámbito jurídico hay que desenvolverse con mucha astucia y utilizar diferentes estrategias legales para lograr el reconocimiento legal de las empresas.

La gran parte de las empresas recuperadas han adoptado la forma jurídica de cooperativa, ya que la misma permite que la ERT sea un actor que pueda disputar la continuidad laboral y productiva a la empresa, es decir la inscripción del colectivo de trabajadores en una cooperativa permite disputar la continuidad de la fuente de trabajo.

La formación de la cooperativa es un paso que les permite presentarse ante los juzgados como un eventual sujeto de continuidad laboral y que posibilita, entre otras cosas, ser beneficiarios de leyes de expropiación, recibir subsidios u otro tipo de apoyo público y realizar operaciones comerciales (Ruggeri, 2010, pág. 35).

Sin embargo, hay que señalar que en el plano jurídico es donde se dirime y resuelve la cuestión de la propiedad de la empresa, es decir el traspaso de la propiedad privada de la empresa fallida a la propiedad colectiva de la empresa autogestionada. Precisamente este es uno de los puntos, entre otros, en los que no hay claridad desde los procedimientos legales, el camino se presenta muy complejo y debe ser acompañado por la movilización y negociación permanente con los diferentes poderes del Estado.

La cuestión de la situación jurídica de la ERT con respecto a la propiedad de la antigua empresa es la que se presenta como el elemento más significativo ya que expresa un cuestionamiento a uno de los aspectos centrales de la estructura económica capitalista.

En este punto la forma jurídica de cooperativa le permite a los/as trabajadores/as comenzar una lucha por la regularización y legalidad de la empresa. Esta lucha implica la obtención de la ley de expropiación. Según el *Tercer Informe*, del total de empresas encuestadas 63% han obtenido la expropiación a favor de la cooperativa, y el 19% de estas expropiaciones aparece como “definitivas” (el entrecomillado es del autor) (Ruggeri, 2010).

El camino que han elegido la mayoría de las empresas ha sido la de adoptar la forma jurídica cooperativa de trabajo para comenzar el camino de recuperación productiva y laboral.

### **3.4. UN PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

En este punto, analizaremos el fenómeno de empresas recuperadas considerando las transformaciones que han llevado adelante los/as trabajadores/as en la lógica empresarial, a las cuales llamaremos innovaciones sociales. Podríamos decir que la mismas emergen de “*las tensiones existentes entre el deseo de la autogestión y los desafíos generados por la*

*precariedad financiera, la subproducción, la competencia de los mercados y un Estado indiferente”* (Vieta, 2009, pág. 106)

El concepto de innovación social que presenta Andrés Ruggeri, en varios de sus trabajos al tratar el tema de las ERT, se relaciona con un concepto desarrollado en Brasil por Henrique Novaes. Este autor habla de Adecuación Sociotécnica para hacer referencia a la cuestión de la tecnología en las empresas autogestionadas, preguntándose sobre la neutralidad de la misma. Para este autor, el tema de la tecnología no es menor debido a que ella responde a determinadas relaciones sociales, es decir, *“es preciso pensar la tecnología utilizada como concebida para este tipo de relaciones de producción, entendiendo que cada fase del régimen de acumulación capitalista desarrolla su propia forma de organización del trabajo buscando la mejor adecuación a las condiciones de acumulación del capital imperantes”* (Ruggeri, 2009, pág. 74)

Esta reflexión lleva a Novaes a plantear que la utilización de la tecnología existente en los procesos autogestivos debe atravesar, necesariamente, algún tipo de adaptación o adecuación a las nuevas relaciones sociales que se generan dentro de las empresas. Este planteo nos parece interesante ya que obliga a pensar un elemento que muchas veces no es considerado al hablar de la autogestión, esta es *“vista como un proceso social de democratización de las relaciones económicas, prefigurativo de nuevas relaciones sociales de producción, de cambio en las relaciones de propiedad, de avance de los trabajadores sobre el capital, pero rara vez hay un cuestionamiento hacia el uso del aparato tecnológico y hacia cómo éste puede condicionar la reorganización del proceso de trabajo sobre nuevas bases”* (Ruggeri, 2009, pág. 75).

El concepto de *innovaciones sociales* implica todos aquellos cambios realizados por los trabajadores en las ERT incluyendo la adaptación tecnológica, así como aspectos de la reorganización del trabajo, la concepción de la empresa como ámbito social y comunitario, entre otros. En este sentido, Ruggeri plantea que las innovaciones sociales son aquellos *“cambios en las condiciones de producción y funcionamiento económico-social de las empresas recuperadas como rupturas en la lógica económica de la empresa capitalista anterior a la recuperación”* (Ruggeri, 2009, pág. 29). Estos procesos alteran, condicionan,

reemplazan, o generan alternativas a los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa capitalista fallida.

Estas transformaciones que han sido estudiadas por los brasileros se dan en el proceso de trabajo o en el modelo productivo, pero en el caso de las empresas recuperadas argentinas se generan principalmente en el ámbito social, como señala Ruggeri, se produce una ruptura del *secreto empresario*, es decir la eliminación del “*secreto capitalista*” implica que la empresa no oculta su funcionamiento y socializa lo que cualquier burócrata o propietario guarda como lo más sagrado: sus condiciones de producción y sus números. De esta forma, se amplía el uso social de la empresa, la empresa destina espacios para talleres culturales, escuelas populares, es decir el espacio de la empresa no es exclusivo de la producción. Con este proceso de innovación emerge la idea de “Fábrica Abierta”: la empresa es concebida por los trabajadores de una forma diferente a la del capital, “*se trata de ampliar la viabilidad empresaria a aspectos y actividades ajenas a la lógica de la reproducción y ampliación del capital*” (Ruggeri, 2009, pág. 79).

La investigación de Marcelo Vieta, nos presenta una serie de innovaciones sociales en las experiencias de recuperación, a saber:

- 1- Respuestas creativas a los desafíos de financiación y de productividad: se observan principalmente actividades destinadas a asegurar el funcionamiento operacional de la empresa (arreglos de maquinarias, creación y sustitución de maquinaria, otras); aprender y compartir tareas y habilidades de contabilidad, ventas y marketing; prácticas de reciclaje de materiales sobrantes, para fines ecológicos y económicos; emergencia de economías solidarias entre ERT.
- 2- Respuestas cooperativas recreando la división del trabajo, estableciendo relaciones horizontales dentro de la producción y distribuyendo ingresos en formas más equitativas.
- 3- La recuperación de la plusvalía en camino hacia la producción social: tiende a asegurar que los ingresos sean distribuidos primero entre los trabajadores a fin de satisfacer sus necesidades materiales y los fondos jubilatorios de sus miembros antes de invertir el capital restante en las necesidades de la producción. Aquí se

pone en vigencia el principio cooperativo de: el trabajo empleando al capital, y no a la inversa, una alteración en la relación capital – trabajo que implica a su vez replantear procesos laborales y tomas de decisiones en las ERT.

- 4- Recuperando más que la plusvalía: abriendo la fábrica y constituyendo la empresa en un espacio para talleres de trabajo a la comunidad y reactivando la producción social del espacio, ejemplo de ello son los talleres, centros culturales, bachilleratos populares, entre otras actividades.

Estas innovaciones sociales son las acciones que se presentan como prefigurativas de relaciones sociales de producción en una sociedad sin clases, son los elementos nuevos de un proceso que para cumplir con su objetivo tuvo que adaptarse, reinventarse, crearse. La práctica misma propuso una nueva concepción del ámbito fabril, del espacio empresarial y una lógica de ordenamiento de la forma de trabajo. En este sentido *“la autogestión se visualiza como un proceso que puede ser entendida en un sentido amplio, concibiéndola incluso desde un punto de vista no sólo económico sino también político, social y cultural, o en un sentido restringido al interior de una unidad productiva- o un encadenamiento de varias de ellas que conformen un polo autogestionario mayor. Otra posibilidad, que no es excluyente de las anteriores, es tomar las experiencias autogestionarias en general como un sector, planteándolo no sólo como procesos de gestión sino como una alternativa política-económica”* (Ruggeri, 2009, pág. 51).

## **SEGUNDA PARTE – LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN MENDOZA: DOS CASOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO**

---

### **4. EMPRESAS RECUPERADAS DE MENDOZA, EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el presente capítulo desarrollaremos un breve recorrido por las experiencias de recuperación de empresas de Argentina, en general y, de Mendoza, en particular; y presentaremos los casos de ERT estudiadas en el presente trabajo, los cuales pertenecen al sector agroalimentario de Mendoza.

#### **4.1. HACIENDO HISTORIA**

Las primeras experiencias de recuperación en Argentina se llevaron a cabo a fines de los años ochenta, una de ellas en una metalúrgica de Quilmes, Buenos Aires. Durante la década siguiente se conforman algunas cooperativas de trabajadores como medida de presión al empresario ante un conflicto laboral, pero no llegaron a producir. A fines de los noventa se dan las primeras experiencias que se afianzan y expanden notablemente a partir de 2001.

Entre las primeras recuperaciones podemos mencionar: el Frigorífico Yaguané ubicado en el partido de La Matanza, que se inicia en 1996; en Capital la Cooperativa IMPA y en Santa Fe el Frigorífico Ledesma en el año 1998.

El proceso se ha difundido por todo el país, en la mayoría de las provincias encontramos empresas recuperadas por sus trabajadores. Si bien hay una gran dispersión en el territorio, hay una importante concentración en la provincia de Buenos Aires, principalmente en Capital Federal y el conurbano bonaerense. Los casos emblemáticos y más conocidos son FaSinPat (ex Cerámica Zanón) en Neuquén, el Hotel Bauen y la textil Brukman en Buenos Aires.

#### 4.1.1. ¿QUÉ SUCEDE EN MENDOZA?

En Mendoza encontramos ocho experiencias de recuperación de empresas, seis de ellas localizadas en el Gran Mendoza y las dos restantes en el sur de la provincia: una en San Rafael y la otra en General Alvear<sup>9</sup>.

El proceso de recuperación en cada caso ha sido muy diferente, la puesta en marcha de la producción ha encontrado obstáculos que en algunos casos han impedido el funcionamiento constante de la empresa e incluso han llevado al fin del proceso de recuperación.

La primera recuperación se produce en el año 2000, en la empresa *Cerámica Cuyo*, fábrica de ladrillos cerámicos y otros productos cerámicos para la construcción. El conflicto comienza en el año 1998, al año siguiente se produce el vaciamiento y cese de actividades en la fábrica, los trabajadores son despedidos en febrero de 2000 y en ese mismo año deciden recuperarla. Logran comenzar a producir en enero de 2001, pero luego estuvieron dos años sin producir hasta que en el 2003 reactivan la producción. Esta empresa se halla en el Gran Mendoza, en el distrito de Bermejo, departamento de Guaymallén y estuvo integrada por 33 trabajadores, aproximadamente.

La empresa tuvo muchas dificultades para poder sostenerse en marcha, luego de varios años de avances y retrocesos, en el año 2010 la empresa dejó de estar bajo la gestión de sus trabajadores, dando fin a un periodo de lucha, esfuerzo e intento de recuperación. Actualmente la empresa se encuentra en funcionamiento bajo firma de capitales nacionales.

En el año 2002, se constituye la Cooperativa *Gráficos Asociados*, que recupera la ex Litografía Sanz, empezando a producir en abril del 2003 para seguirlo haciendo hasta la actualidad. La empresa se halla ubicada en la ciudad de Mendoza cuenta con 10 trabajadores y uno contratado. Se dedica a trabajos de impresión gráfica. Forma parte de la Red Gráfica de Cooperativas y es una de las ERT más consolidada de la provincia. Se encuentra ubicada en la Cuarta Sección de la Ciudad de Mendoza.

---

<sup>9</sup> Actualmente solo cinco empresas han sostenido el proceso de recuperación. Se incorpora un nuevo caso en el año 2014, ex Industrias Matas recuperada por sus trabajadores que conformaron la Cooperativa Terra.

En 2003, los trabajadores despedidos de la ex cementera Corcemar-Minetti decidieron poner freno a la demolición de los barrios que se encontraban a los alrededores de la fábrica. Lograron salvar 21 casas de uno de esos barrios, conformaron la cooperativa *Capdeville* y decidieron realizar un proyecto turístico en ese lugar. Esta ER se encuentra en el Gran Mendoza, en la zona del piedemonte del departamento de Las Heras. En la actualidad involucra a 10 trabajadores y la utilización del predio se encuentra en una situación legal compleja, debido a problemas con el municipio.

Al año siguiente, se constituye la cooperativa *La Lagunita* para recuperar el frigorífico del mismo nombre. La ERT está situada en el Gran Mendoza, en el distrito de Bermejo, Guaymallén. Antiguamente fue un importante frigorífico líder de la zona, en conexión con la estación de trenes del mismo nombre. En el proceso de recuperación las máquinas y calderas de la fábrica se remataron. Cuenta con 5 trabajadores que han puesto en marcha un equipo de refrigeración y están vendiendo carne y embutidos a la comunidad.

El año 2005 es clave para el fenómeno en estudio. En ese año en Mendoza se comienzan procesos de recuperación de tres empresas, todas pertenecientes a la actividad agroalimentaria: Conservera Demán, fábrica Ballarini y Conservera Alfa.

La Cooperativa *Oeste Argentino*, recuperó la conservera Demán que se halla situada en Rodeo de la Cruz, Guaymallén, en el Gran Mendoza. Se dedica a la elaboración principalmente de dulce de membrillo y tomate triturado. Cuenta con 12 trabajadores, en su mayoría mujeres, profundizaremos en el siguiente capítulo sobre este caso.

La Cooperativa *Recuperando Lo Nuestro*, ex Ballarini, también se dedica a la elaboración de conservas. La ERT se halla ubicada en el sur de la provincia de Mendoza, en la ciudad de San Rafael. El proceso de ocupación atravesó un serio conflicto en el 2005, hasta que en noviembre del mismo año la Legislatura de la provincia aprobó la ocupación temporaria por tres años. Durante el conflicto algunos trabajadores ocuparon el patio de la empresa, ya que no podían ingresar al establecimiento debido a la falta de intervención de la jueza que entendía en la causa. Actualmente, el predio es un depósito de productos de la empresa Millán S.A. y la cooperativa se encuentra sin funcionar. Profundizaremos en este caso en el siguiente capítulo.

La Cooperativa *Conserveros del Sur*, ex Conservera Alfa, está ubicada al sureste de la provincia, en Gral. Alvear. Cuenta con 20 asociados, se dedicaron a la producción de dulces y conservas. La situación de esta empresa fue crítica, debido a que la antigua planta fue rematada en el 2006 y las máquinas fueron entregadas a los acreedores. No se tiene conocimiento sobre el actual funcionamiento de esta cooperativa.

Finalmente, en el año 2006 se produce la recuperación de la Curtiembre argentina Italia S.A., los trabajadores conformaron la Cooperativa *Curtidores de Mendoza* para seguir trabajando, dedicándose al curtido del cuero. Esta ERT se ubica en el departamento de Maipú, dentro del Gran Mendoza. Actualmente, cuenta con alrededor de 35 socios, genera aproximadamente 100 puestos de trabajo y está en actividad.

Estas ocho empresas fueron conociéndose en el camino de recuperación. Es importante destacar que las primeras ERT, Cerámica Cuyo y Gráficos Asociados, han estado presentes en los procesos de recuperación de las empresas que se iniciaron posteriormente y han cumplido un papel clave, como observaremos por ejemplo en los inicios de Oeste Argentino.

Las seis ERT que se encuentran en el Gran Mendoza han participado de la *Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza*, en este momento sólo lo hacen 5 ERT. La *Mesa* se reúne semanal o quincenalmente según las necesidades de cada momento. Este espacio se constituyó para aunar experiencias y actuar en forma conjunta a nivel provincial y nacional. En el año 2013 han avanzado en la aprobación de un fideicomiso para comprar la quiebra de todas las ERT, para ello han tenido que realizar modificaciones a la propuesta que tenían elaborada desde hacía tres años.

Consideramos de importancia la constitución y construcción de la Mesa como un espacio de articulación de la ERT que ha potenciado su desarrollo. En este sentido, Huertas plantea que *“Todos los casos (6 ERTs) poseen características propias debido a la naturaleza de cada proceso y los actores sociales involucrados (las deudas, los jueces, etc.); sin embargo, existen rasgos que se repiten y una característica que vale destacar: su accionar en “bloque” dentro de un organismo que las aglutina, la Mesa de ERT de Mendoza [MERM]”* (Huertas, 2008, pág. 57).

A continuación centraremos la mirada en la emergencia de tres procesos de recuperación pertenecientes a la misma actividad económica: el sector agroalimentario de la provincia de Mendoza.

Pensar qué sucede en el sector agroalimentario y en particular en la industria conservera de Mendoza, y vincular a ello la emergencia de nuevas formas de lucha por parte de los/as trabajadores/as, como la recuperación de empresas en dicho sector, adquiere relevancia a la hora de pensar nuestra provincia, su estructura económica y las potencialidades de cambio de algunos sectores de trabajadores/as.

#### **4.1.2. EMPRESAS RECUPERADAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE MENDOZA**

En los últimos 25 años del siglo XX se produjeron importantes transformaciones en el ámbito de la producción y la organización del trabajo, a nivel mundial. Particularmente, *“en el sector de la producción agroalimentaria las innovaciones han sido en efectos muy importantes, han provocado cambios en la estructura y organización empresarial y laboral del mismo (...)”* (Cardello, Cortese, C., & Llano, M.C., 2002, pág. 4).

Para Mendoza la agroindustria ha sido un sector significativo de su economía, hasta finales de la década de 1970 tuvo una significativa participación en el PBI con un 27%. Además, en nuestra provincia se encuentra *“radicado el principal polo de concentración de la industria conservera del país, con el total de las empresas elaboradoras de durazno”* (Yáñez y David, 2003: 193).

Este sector, al igual que el resto de la economía, se ve afectado por la valorización financiera y sufre una fuerte reestructuración productiva, que llevó al liderazgo de las firmas con importantes innovaciones tecnológicas como base para el mercado exterior.

Además, señalamos que la apertura económica de la década de los noventa tuvo un doble efecto en el sector, por un lado, permitió la aplicación de nuevas técnicas productivas a las firmas que podían comprarlas, constituyéndose en firmas líderes. Pero, por otro lado, el tipo de cambio fijo, tuvo un efecto más importador que exportador, así en

el mercado interno se perdió peso debido a los bienes importados (Cardello, Cortese, C., & Llano, M.C., 2002). Esta última situación afectó, fundamentalmente a las pequeñas y medianas empresas locales que fueron entrando en procesos de achicamiento, endeudamiento y quiebras.

El cambio económico producido por la crisis de 2001, no significó un cambio en las tendencias que durante la década de los noventa caracterizaron al sector industrial: *“en la posconvertibilidad se han profundizado dos tendencias que se expresaron con inusitada fuerza durante la década de los noventa (con sus antecedentes desde la última dictadura militar): la concentración económica y la extranjerización con eje en una acelerada centralización del capital”* (Azpiazu, Manzanelli, & Schorr, 2011).

Durante los años 90, una fracción del sector agroindustrial logró transformar su estructura productiva en materia tecnológica (por su relación con el capital extranjero y/o pertenencia a un conglomerado económico mundial o más amplio), mientras las pequeñas y medianas empresas fueron perdiendo competitividad y en la mayoría de las cosas cerrando sus puertas.

En el periodo de posconvertibilidad, se despliega un nuevo esquema económico que se relaciona con la existencia de un “dólar alto”, una reversión acotada del proceso de desindustrialización, la creación de puestos de trabajos, y mejoras en algunos indicadores sociales. Sin embargo, desde el año 2003 se ha visto fortalecidos, desde la política económica, algunos aspectos tales como: mantenimiento del perfil de especialización productivo-industrial y de inserción del país en la división internacional del trabajo, elevado nivel de empleo precario e informal y la vigencia de salarios muy reducidos en términos internacionales e históricos.

En este nuevo contexto económico, en el que se profundiza la concentración económica y la centralización del capital con eje en una acelerada extranjerización, solo las firmas líderes y pertenecientes a conglomerados económicos más amplios y/o internacionales son las que siguen en carrera. En el sector agroalimentario, la posconvertibilidad potenció la concentración de la producción, la “modernización

productiva” solo beneficio a los que pudieron adquirir nuevas tecnologías, es decir a unas pocas firmas y dejó en condiciones muy desfavorables a las pequeñas y medianas empresas.

Esta situación, se refleja en las empresas pertenecientes al sector agroalimentario que analizamos en el presente trabajo: Ballarini Hnos. y Deman S.A., ambas empresas medianas que a pesar de encontrarse en un contexto favorable en el periodo de posconvertibilidad no habían logrado, durante la década de los años noventa, una reestructuración tecnológica acorde a las demandas del mercado y en el año 2005, sus trabajadores deciden recuperarlas para ponerlas a producir. Asimismo, en cada una de estas empresas se mencionan situaciones de malas inversiones o desviación de fondos estatales por parte de los patrones. La conjunción de contexto económico y decisiones empresariales, llevaron al cierre de estas empresas y a la posterior puesta en marcha de la producción por parte de sus trabajadores/as.

#### **4.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS CASOS**

Las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as seleccionadas para el análisis pertenecen al mismo sector productivo: el sector agroalimentario. Una de ellas, *Recuperando Lo Nuestro* (RLN), ex Ballarini Hnos. se encontraba en el distrito de Rama Caída, departamento de San Rafael, al sur de la provincia de Mendoza; la otra, *Oeste Argentino* (OA), ex Conservera Demán se ubica en el distrito de Rodeo de la Cruz, departamento de Guaymallén. La selección de estas experiencias se vinculó con la posibilidad de realizar una comparación entre los procesos de recuperación de empresas pertenecientes a un mismo sector económico, además de haber iniciado el proceso en el mismo año: 2005. A su vez, la elección de sólo dos casos se debió a los recursos económicos disponibles para llevar adelante el trabajo de campo, excluyendo por tal razón el caso de Conserveros del Sur, ex Conservera Alfa ubicada en el departamento de Gral. Alvear.

A partir de los desarrollos teóricos-conceptuales presentados en la primera parte del trabajo, el análisis de los casos será principalmente descriptivo con el propósito de realizar una reconstrucción de los momentos de la recuperación en cada una de las empresas; para

luego centrar la mirada en algunos elementos de relevancia en el proceso, a saber: 1) las dificultades económicas, considerando por un lado, la falta de capital inicial y por otro, los problemas de gestión/administración y comercialización de la producción; 2) la relación con el Estado, analizando principalmente la política hacia el sector: subsidios, trámites, trabas burocráticas, otras; y 3) la situación legal, desde la conformación de la cooperativa de trabajo a la obtención de Ley de Ocupación Temporal, entre otros elementos.

Una vez realizada la descripción de cada experiencia se procederá a realizar una comparación entre las ERT estudiadas, buscando responder a las similitudes y diferencias analizando tres aspectos relevantes de ambas experiencias: la relación entre el surgimiento de la recuperación y la quiebra de la empresa fallida; la relación con el Estado y la situación jurídico/legal y por último, la constitución del colectivo de trabajadores/as y su proyecto laboral conjunto. Finalmente, presentaremos una mirada sobre los procesos de innovación social que se han desplegado en ambas ERT.

El abordaje metodológico de los casos se desarrolló a partir de diversas fuentes de información. Cabe señalar que existe una vinculación previa con las ERT, a causa de la participación en diferentes proyectos que ha tenido la autora durante años anteriores al desarrollo del presente trabajo, que ha facilitado el mismo. Luego de esta observación, señalamos que la reconstrucción histórica y de análisis de los diferentes ejes de investigación se han desarrollados por medio de:

1) Fuentes secundarias, a saber: entrevistas a las ERT de Mendoza realizadas por Rubén Pérez, este material inédito fue facilitado por su autor y ha sido insumo de la presente investigación; artículos periodísticos; Leyes de Ocupación Temporal N° 7530 y 7450; tesina de la Licenciatura en Ciencias Antropológicas, UBA facilitada por su autora, Mónica Huertas y su registro de trabajo de campo; y por último, el libro *Recuperando Mendoza*, que tiene la particularidad de ser un texto que recupera las voces de los protagonistas de las recuperaciones de empresas en la provincia, cuya autoría es de Rubén Pérez, en el cual se participó en la tarea de corrección.

2) Fuentes primarias: por un lado, un cuaderno de campo y actividades registrado durante los años 2010 y 2011 durante las visitas realizadas a la coop. Oeste Argentino, en el marco

del Proyecto de Extensión “Hecho en Mendoza: Empresas de los Trabajadores I y II”, correspondiente a la convocatoria 2010 y 2011 de los Proyectos Mauricio López, de la Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Nacional de Cuyo. Por otro lado, la realización de entrevistas en profundidad a los trabajadores y trabajadoras de cada una de las empresas e informantes claves de cada proceso.

- En el caso de *Recuperando Lo Nuestro*, se realizaron seis entrevistas a:

i) el Presidente de la cooperativa, 42 años de edad, operario común, sereno, encargado de playa, trabajador temporario en la empresa ex - Ballarini con 11 años de antigüedad; al cual se le identificará en la descripción con la siguiente abreviatura: RLN-T1

ii) un ex - socio de la cooperativa, operario común, trabajador temporario con 9 años de antigüedad, abreviatura asignada: RLN-T2

iii) el Presidente de la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (APyME) de San Rafael en el año 2005; se le asigna la letra: P, por promotor.

iv) el Presidente del Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria (FCAI), Universidad Nacional de Cuyo, en el momento de la recuperación, actualmente Ingeniero. Se le asigna la letra: E, por estudiante.

v) Subsecretario Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Rafael, Lic. Roque Penizzotto en el año 2013.

vi) al Responsable Sectorial Industria de la Cámara de Comercio de San Rafael, Sr. Guillermo Romano.

- En el caso de Oeste Argentino, se realizaron tres entrevistas:

i) al presidente de la Cooperativa hasta el año 2012, operario de planta, trabajador efectivo de la empresa ex – Deman, la entrevista fue realizada en 2009. Se le asigna la siguiente abreviatura: OA-T1.

ii) socia fundadora de la cooperativa, operaria de planta, efectiva de la empresa ex – Deman. Se la identifica con la abreviatura OA-T2.

ii) socia de la cooperativa, durante tres años fue asistente técnica externa de Oeste Argentino, desde 2012 pasa a ser integrante de la cooperativa. Se realiza entrevista en el año 2012 y 2013. Se le asigna la abreviatura: OA-T3.

Igualmente, consideramos importante señalar que en el caso de RLN fue difícil contactar a otros protagonistas de la recuperación debido a que actualmente la cooperativa no se encuentra en funcionamiento y, por otra parte, la reconstrucción de los entrevistados cuenta con ciertos vacíos que han dificultado comprender algunos aspectos del proceso de recuperación. En el caso de Oeste Argentino, la dinámica de trabajo y cierta timidez por parte de las trabajadoras e inclusive, de la nueva presidente de la cooperativa dificultó contar con sus relatos para la realización del presente trabajo.

## **5. RECUPERANDO LO NUESTRO, UNA EXPERIENCIA DE RECUPERACIÓN TRUNCADA**

Al sur de la provincia de Mendoza, se encuentra el departamento de San Rafael, el cual cuenta con una extensión de 31.235 km<sup>2</sup>, su territorio es recorrido por dos ríos muy utilizados para la generación de energía eléctrica y cultivos: Río Atuel y Río Diamante. Tiene una población de 191.323 habitantes, según el Censo 2010. Tiene una actividad económica, comercial y financiera propia, independiente del Gran Mendoza. Las actividades económicas más importantes son las agrícolas, principalmente las industrias vitivinícola, frutícola y hortícola; y la ganadera, secundariamente. Asimismo, el turismo ha ido ganando terreno dentro de la economía local.

En este departamento se encuentra uno de las Empresas Recuperadas se analizan en el presente trabajo. Precisamente, San Rafael se caracteriza por ser uno de los puntos de referencia del sector agroalimentario en la provincia, es un departamento conocido por ser uno de los polos frutícolas más importantes a nivel provincial junto con Tunuyán, Gral. Alvear y Maipú. Históricamente, ha contado con una gran cantidad de industrias pertenecientes a dicho sector.

Hacia la zona sureste de la Ciudad de San Rafael, se ubica el distrito de Rama Caída, en una de las rutas que atraviesa ese distrito, la Ruta n° 143, se encontraba la empresa Ballarini Hnos., la cual fue protagonista de la historia de lucha y recuperación ante el cierre de la planta.

### **5.1. EL CIERRE DE LA EMPRESA**

La empresa Ballarini Hnos. S.A. inicio su actividad en la década del 60 aproximadamente; se dedicaba a la elaboración de tomate triturado, pasta de tomate, dulces, enlatados de arvejas, envasado de frutas (duraznos y otros). En la década del noventa pasó a manos de la familia Cianci, quienes compraron la empresa y la marca.

*RLN-T1: “Hasta 1991 la tuvieron los Ballarini, hasta ahí anduvo muy bien la empresa, después se la venden a los Cianci, desde 1992 la tiene ellos”.*

En la fábrica se producían, en la mejor época, hasta 7 millones de latas de durazno por temporada (la temporada dura dos o tres meses) y en tomate se hacían 2 millones de botellas por temporada. Se realizaron trabajos para la marca Arcor, durante ese período la empresa alcanzó a tener más de mil empleados, distribuidos en tres turnos. Nos decía un trabajador:

*RLN-T1: “En esos 7 millones [latas de durazno] estaba incluido lo que hacíamos, trabajamos para Arcor nosotros, no trabajamos [para] él, nos hacía hacer el tomate, durazno y ellos etiquetaban. [...] Si en el ‘97 éramos 1200 obreros incluidos los efectivos que eran 40”.*

Entre los trabajadores era conocida la situación que atravesaba la empresa, los nuevos dueños eran conocidos entre sus empleados por evadir impuestos, no realizar los pagos a los productores, trasladar a los trabajadores por sus diferentes empresas según las necesidades de la producción y de las ganancias.

*RLN-T1: “A partir de 1997 se corren rumores que se iba a cerrar, compraron otra fábrica y nos llevaron allá. Estos venían evadiendo, no les pagaban a los productores, se iban escapando. Se venía venir, se sabía que no pagaban el agua, normas que no se cumplían... y no nos iba a sorprender si cerraba porque se sabía que venían trabajando de esa forma”.*

A esta situación de rotación de personal en las diferentes fábricas, se suma una de las características propias del sector que es la temporalidad del trabajo, es decir los “obreros temporarios, año tras año tiene un periodo de empleo relativamente seguro (que varía de tres a seis meses) y un período en que la empresa no se hace cargo de su subsistencia, un periodo de desocupación” (Cardello, Cortese, C., & Llano, M.C., 2002, pág. 71). En palabra de los trabajadores:

*RLN-T1: “Tenían una política ellos, no trabajamos todo el año porque si no nos pertenecía quedar como efectivos, así que nos suspendían 15 o 20 días y nos volvían a llamar. En junio nos suspendían y a fines de julio nos*

*volvían a llamar, si trabajábamos todo el año correspondía que nos dejarán efectivos”.*

*RLN-T2: “Fue apocando de a poco, pero no tanto porque si paraban ahí íbamos a trabajar ahí, a lo Stocco en lo que es la vuelta de Stocco, que es donde está la... pero eran los mismos dueños. [...] ahora también tienen a Mora”.*

La situación de deterioro de la empresa se venía arrastrando desde el año 2000, si bien la quiebra es en el año 2003 y el cierre definitivo es en el mes de mayo, los trabajadores dicen que esperaban que dicha situación se produjera.

*RLN-T1: “Hubo vaciamiento y pedido de créditos que fueron a otro lado no a Ballarini, sino a la otra fábrica, a Mora. Uno de los acreedores eran Banco BUCI, Banco Mendoza, y Banco Nación”.*

Lo paradójico es que el vaciamiento de la empresa lo realizan los mismos trabajadores - es decir estos prestaron su fuerza de trabajo para el traslado de maquinarias, muebles, y otras cosas; bajo la promesa, por parte de los patrones, de que seguirían trabajando en la otra empresa de la familia Cianci, en Mora S.A.

*RLN-T1: “Antes de cerrar nosotros mismos sacábamos los motores, porque la promesa del jefe que teníamos, era comprar esa empresa, abrió otra con otro nombre y llevarnos ahí. Entonces íbamos desarmando todos los motores que servían de todas las máquinas y las mejores máquinas. Empezó a sacarlas antes del cierre, antes de que se los llevara la justicia”.*

Esta promesa que mantuvo a los trabajadores expectantes mientras se realizaba el vaciamiento de Ballarini Hnos. fue cumplida parcialmente, ya que el grupo de trabajadores efectivos si fueron trasladados a la fábrica Mora S.A. (actualmente en actividad).

Como se produce en la mayoría de los casos, en los años previos a la recuperación la empresa fallida incumple las relaciones con los proveedores y acreedores, pero también va deteriorando o incumple completamente la relación laboral, como dice Rebón se produce una vulneración en las relaciones laborales.

*RLN-T1: "Al igual que en temporada a veces ni cobrábamos, nos pagaban con lecop, con patacones, nunca cobrábamos quincenal, nos daban plata por semana. ¡No!... veníamos mal, a partir del 1997, 1998 era muy raro que cobráramos en regla y el sueldo de una vez por vez".*

Tras estos años de deterioro, la fábrica cierra sus puertas en mayo de 2003. En un contexto socio-económico bastante desfavorable a nivel nacional pero también local, ya que desde la década del 80 se había producido una fuerte reducción de la cantidad de fábricas agroalimentarias en el departamento de San Rafael. El Responsable de Sectorial Industria, de la Cámara de Comercio de San Rafael, Guillermo Romano<sup>10</sup> ejemplificaba esta situación diciendo: "Mi papá decía que antes en San Rafael había 40 fábricas y 4 bancos; y ahora hay 4 fábricas y 40 bancos". Es decir, el nuevo patrón de acumulación que imperaba en nuestro país desde 1976, se ve claramente reflejado en esta imagen local.

De este modo en un marco generalizado de cierres de empresas y de concentración del sector industrial caracterizado por la expulsión de mano de obra, Ballarini cierra sus puertas.

Asimismo, el comportamiento empresarial de los dueños endeudo a la firma, con la intención de llevarla a la quiebra: desviaba fondos de ésta a otra empresa. Este tipo de perfil empresarial ha caracterizado la década de los noventa, miles fueron las empresas que cerraron sus puertas bajo este tipo de procedimiento, firmas o empresas en quiebras, centenares de trabajadores en la calle mientras sus dueños seguían disfrutando de una vida sin necesidades. Podemos citar el caso de empres Fa.Sin.Pat. (ex – Zanon) de Neuquén, que en el momento de presentar el concurso la empresa fallida debía más de 12 millones de pesos a los proveedores de servicios y 75 millones de dólares bancos nacionales y extranjeros, al gobierno provincial y otras entidades estatales.

### **5.1.1. AÑOS DESPUÉS, RECUPERAR LA EMPRESA**

Después de dos años de cierre de Ballarini Hnos, se realiza una convocatoria a los ex – trabajadores en el Sindicato de Alimentación de San Rafael. La iniciativa surgió del

---

<sup>10</sup> Entrevistado en el año 2013, para la presente tesina.

presidente de APyME (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas), quien planteo a los trabajadores que era posible recuperar la empresa.

Según Rebón, los/as trabajadores/as una vez desempleados, se encuentran en un momento de disponibilidad para encontrar una alternativa ante la situación que atraviesan. En ese momento se produce un encuentro con “*promotores*” o “*instigadores*”, de los cuales proviene un conocimiento indirecto que posibilita el proceso, es decir un conocimiento que no tiene el propio colectivo de trabajadores (Rebón & Saavedra, 2006, pág. 33).

En el caso de la recuperación de Ballarini, el Presidente de APyME es un promotor directo del proceso, él nos decía:

*P: “Yo tenía una inquietud [...] Por aquellos años muchas fábricas cerraron y la gente estaba en la calle, la gente no hacía nada, no intentaba nada”.*

En esos años, éste actor viajó a Córdoba a conocer la experiencia de la fábrica Pauny y allí se encontró con el presidente del Movimiento Nacional de ER (MNER), José Abelli:

*P: “José me dio todos los procedimientos de qué teníamos que hacer para recuperar la empresa, vino de Pauny una trabajadora un tiempo después con la cual se acercaron al Sindicato de la Alimentación”.*

Allí hablaron con el Secretario del Sindicato de Alimentación de San Rafael y éste presto el salón para que se convoque y reunieran los ex – trabajadores de Ballarini. Previamente el Secretario dio su opinión a este promotor en ese momento:

*P: “Yo lo veo feo que vaya a suceder eso, porque la gente no tiene esa cultura acá, es diferente a otros lugares, en otros lugares es más combativa, ahora acá no”.*

A pesar de esta perspectiva, se realiza una convocatoria en conjunto entre el Sindicato de la Alimentación y APYME (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas). A la primera reunión fueron entre 35 y 40 personas, y en la segunda reunión asistieron alrededor de 70 trabajadores. Según este informante, en esta segunda reunión:

*P: “Se armó un desbarajuste, porque fueron algunos delegados que se oponían a recuperar la fábrica, entonces se pelearon porque saltaron líderes de un lado y del otro”.*

Estas instancias de reunión fueron para que los trabajadores se informaran sobre las posibilidades de recuperar la empresa, las implicancias de esa propuesta y las tareas a realizar al respecto. La idea tuvo una recepción positiva, por lo que desde ese momento comenzaron a reunirse semanalmente en un salón en el barrio Pobre Diablo (barrio marginal ubicado en las afueras de la ciudad de San Rafael), debido a que la mayoría de los/as trabajadores/as eran de esa zona.

El grupo que comenzó a participar de las reuniones tenía una composición heterogénea en relación a sus años de trabajo en la fábrica, si bien habían trabajadores con 35 temporadas en Ballarini, también había otros con 12, 15 y hasta 10 años. La mayoría eran mujeres (característica del sector agroalimentario), y sus edades abarcaba una franja etaria desde los 35 a los 55 años.

Las reuniones se iniciaron en la segunda mitad de año de 2004, las mismas eran semanales y allí comenzaron a formarse e informarse en temas vinculados al proceso de quiebra, cuál es la posibilidad de cobro de los créditos laborales (debido a que en la Ley de Concursos y Quiebras, vigente en esos años, solo los créditos prendarios y los acreedores son cobrados en un 100 por ciento<sup>11</sup>); analizaron cuánto era el monto existente en el predio de la empresa (mercadería, insumos, maquinarias, otros) y se capacitaron para conformar su cooperativa de trabajo y poder avanzar en la recuperación de la empresa. Finalmente, de los 70 trabajadores, solo 35 conformaron la cooperativa *Recuperando Lo Nuestro*.

En ese proceso de conformación como cooperativa, también realizaron diferentes acciones para visibilizar su situación y que la población sanrafaelina estuviera en conocimiento de la lucha que estaban desarrollando. En la difusión del conflicto hubieron dos actores claves que aportaron y contribuyeron a lograr el apoyo de la población, ellos son: Radio LV 4, actualmente Radio Nacional, y el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, de la Universidad Nacional de Cuyo.

---

<sup>11</sup> En el año 2011 la Ley de Concursos y Quiebras N° 24.522 fue modificada por el Congreso Nacional, incorporando aspectos favorables a los trabajadores.

Por un lado, el director de la Radio, acompañó el proceso dándoles un espacio en la radio cada vez que lo necesitaban a la vez que incentivaba a la población para que ayudaran a los trabajadores en las diferentes actividades que hacían: venta de pan, empanadas, otras y, una vez elaborada la salsa, difundía los puntos de venta de la misma.

Por otro lado, el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, aportó mucho desde los aspectos técnicos necesarios en el momento en que se puso en marcha la fábrica, pero a la vez contribuyeron en la organización de marchas y reclamos ante el juzgado que intervenía en el proceso de quiebra.

Habiendo transcurrido varios meses de reuniones deciden, finalmente realizar una toma de la fábrica. La misma se encontraba custodiada por vigilancia privada que había colocado el Síndico de la quiebra. La idea era poder entrar a la fábrica con el fin de poder empezar a producir mientras estaba en trámite la personería de la cooperativa. Los hechos se sucedieron de la siguiente forma, según nos decía uno de los informantes:

*P: “cuando entraron, un día que nevaba, en junio más o menos, a los de seguridad no los encontraron. Cuando los de seguridad ven a toda esa gente llaman a la policía y [los trabajadores] no los pudieron sacar a los de seguridad. Entonces quedan los de seguridad adentro y la policía también y los de la cooperativa también, entonces no se produjo una toma total.”*

La toma del establecimiento que intentaron los trabajadores se realiza parcialmente, debido a que se encuentran dentro de la propiedad con la seguridad contratada por el síndico y la policía, que fue llamada por el personal de seguridad una vez que los trabajadores ingresaron al establecimiento. Esta medida de lucha tenía como objetivo poder realizar una posesión inmediata del predio, con el fin de que no se siguiera con el vaciamiento de las maquinarias, motores y se deteriorarán aún más los galpones. Finalmente, lo que lograron fue:

*RLN-TI: “El predio... por que no fue una toma total, nosotros tomamos, en realidad, la entrada; y la jueza para que no nos desalojaran nos comprometimos a cuidar que no se robaran los bienes que quedaban pero no nos metíamos para adentro de la fábrica. Ese fue al acuerdo que llegamos”.*

Otro trabajador agregaba:

*RLN-T2: “Decidimos tomar la fábrica porque nos debían y nos habíamos enterado que tenían todo... Justamente el día antes de que la fábrica la tenían en remate nosotros la tomamos y ya tenían todas la maquinas con el precio...”*

La toma fue mantenida durante dos años aproximadamente. La entrada de la empresa era el espacio donde trabajadores y trabajadoras se reunían para definir cómo seguir esa lucha cotidiana. Este espacio fue sostenido y formaba parte de una de las tareas que tenían como cooperativa.

Una vez que realizaron esta medida, se avanzó en lograr la Ley de Expropiación Temporal N° 7.450, con fecha 16 de noviembre de 2005. En la misma se declara la utilidad pública del establecimiento para la utilización del mismo por parte de la Cooperativa de Trabajo *Recuperando lo Nuestro*, por el período de 3 años a partir del momento en que se realice la posesión efectiva del inmueble.

Se tuvo que viajar a la Ciudad de Mendoza en varias oportunidades para que la Legislatura aprobara el proyecto económico correspondiente a ley de ocupación temporal, de esta forma obtuvieron la ley en menos de un año.

Este es un momento de inflexión en la historia de esta recuperación. Si bien los trabajadores consiguen la ley de expropiación temporal no logran realizar la posesión efectiva del establecimiento. Solo quedan sosteniendo la toma en la entrada de la empresa y deciden irse a alquilar otro establecimiento.

Este punto es fundamental para entender los hechos que forman parte de este proceso, debido a que la obtención de la ley es un elemento legitimador del proceso de recuperación de la fábrica pero los/as trabajadores/as no pudieron realizar una posesión efectiva de la fábrica. Es decir, la ley de expropiación temporal no les permitió a estos trabajadores recuperar el establecimiento en el cual pensaban seguir trabajando. Los informantes consultados no supieron explicar con exactitud cómo llegaron a esta situación, por qué nunca pudieron hacerse de ese establecimiento y empezar el proceso de trabajo en la ex - Ballarini. A pesar de esta imprecisión, uno de los referentes del proceso señaló:

*RLN-TI: “Fue un error grave no haber tomado la empresa, nosotros hubiese logrado muchas cosas, por las oportunidades que vino después del subsidio, los contactos, los viajes”.*

A pesar de no poder explicar lo sucedido, la imposibilidad de hacer efectiva la expropiación temporaria se analiza ex - post como un “*error grave*”. Desde el presente análisis, es un aspecto distintivo de este caso ya que la decisión política de no efectivizar la ley de ocupación temporaria se constituyeron en una dificultad para el desarrollo posterior de la cooperativa.

Sin embargo, la obtención de la Ley de expropiación temporaria habilitó a la cooperativa a postularse a un subsidio que otorgaba el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el cual fue puntapié para comenzar con la producción. En ese momento, debido a que contaban con este ingreso económico, deciden alquilar una empresa con maquinaria para elaborar tomate en la temporada que se avecinaba.

Según el promotor, esta decisión la tomaron:

*P: “porque encontraron que era más fácil hacer la explotación en otro lado que ya estaba armado, y abandonaron la fábrica... en Ballarini no se podía explotar porque había que armar todo, en cambio el otro establecimiento estaba funcionando...”*

Por otro lado, la opinión del Presidente del Centro de Estudiantes de la FCAI – UNCuyo es la siguiente:

*E: “Con la ley de expropiación traban el remate y nunca se la dieron a la cooperativa a la fábrica. El día que tenían que darle la fábrica la jueza acá dijo que ella era incompetente para resolver eso, y vuelta para atrás con todo eso, lo legal”.*

Los dos testimonios anteriores plantean elementos distintos en relación a la no posesión de la empresa: uno, la facilidad de alquilar una empresa preparada para producir; y otro, la declaración de incompetencia por parte de la jueza. Si bien ambos elementos son válidos para el análisis, en el presente trabajo consideramos que el aspecto jurídico/legal no constituyó un elemento prohibitivo para el desarrollo de la recuperación, más bien todo lo

contrario, podríamos decir que la ley estuvo a favor de los/as trabajadores/as. Fue el elemento político/organizativo, entendido como análisis de situación y toma de decisión, el que falló. Precisamente, la falta de decisión de tomar el establecimiento, de tener en sus manos la propiedad de los medios de producción – a pesar del deterioro del establecimiento, y poner en funcionamiento la fábrica, fue lo que faltó. Podría decirse que aquí hubo ley temporaria y no hubo decisión de tomar y poner en marcha la producción

En el desarrollo de estos primeros tiempos de la cooperativa, fue clave el papel que jugó el Estado en sus diferentes niveles y reparticiones. El accionar estatal se caracterizó por una ambivalencia muy fuerte: por un lado, desde la Nación se le otorga el subsidio; por otro desde la Provincia, el Poder Legislativo otorga la Ley de Expropiación Temporaria, y el Poder Judicial, no contribuyó a la efectiva posesión del establecimiento fabril. En este caso vemos como el papel que juega el Estado hacia el sector de Empresas Recuperadas carece de una política integral, consistente y coherente en sus diferentes niveles para la intervención.

## **5.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN: SALSA DE TOMATE**

Una vez tomada la decisión de alquilar una empresa para realizar la primera elaboración de la cooperativa *Recuperando Lo Nuestro*, comenzó el proceso de trabajo propiamente dicho y ello trajo una serie de dificultades que son claves para comprender el desenvolvimiento del proceso hasta julio de 2013.

La primera temporada de elaboración de la Cooperativa RLN se desarrolló en el año 2007, produjeron alrededor de 300 mil botellas de salsa con marca propia, el período de producción fue de menos de tres meses y el resto del año se dedicaron a la venta del producto. Según Rubén Pérez, el proceso de elaboración en la fábrica alquilada duró solo 27 días y el costo de ese alquiler era igual a un total de 46 mil botellas de salsa, es decir que de la producción total de esa temporada aproximadamente una sexta parte fue destinada a pagar el alquiler (Perez, 2009).

En la entrevista con uno de los trabajadores, él reconstruía la situación de la siguiente forma:

*RLN-TI: “Alquilamos una fábrica, “Tiempo Libre”, hicimos la primera producción, 330 mil botellas de salsa, la marca propia “Recuperando Lo Nuestro” con código de barras. [...] Producimos un mes y medio, más o menos. Primero que no nos querían alquilar, no teníamos muchas opciones porque no hay muchas fábricas; esta gente nos alquiló pero lo único que tenían para hacer era tomate. Hicimos tomate, después vino el tema de la comercialización que no anduvimos muy bien ahí. Porque nos costaba competir con el producto, hicimos un tomate de primerísima calidad. Pusimos un compañero, que en el tiempo de la fábrica era encargado, lo pusimos en finca, que compró el tomate en finca allá en Tunuyán, y él elegía el mejor tomate, mirá lo que hicimos, el mejor tomate compramos, no el descarte. Lo pagamos como tal y después le tuvimos que incrementar todo eso al producto más el alquiler no podíamos competir y acá en San Rafael lo hace todo el mundo el tomate. No podíamos competir con las grandes empresas porque no hacen calidad sino cantidad y la gente, los grandes supermercados te compran en cantidad y no querían pagar lo que salía el de nosotros. Ahí yo creo que fue una de las fallas que tuvimos en ese momento”.*

La crónica anterior muestra varias dificultades, por un lado podemos visualizar que no hubo una planificación en los costos de la producción: compra y fletes de traslado de materias primas consumieron una gran parte de dinero; por otro lado, la situación anteriormente descrita, llevo a que en el momento de establecer el precio final los elevados costos de producción se trasladaran al consumidor, lo cual dificultó la comercialización.

A ello se agrega que en un mercado capitalista y fuertemente competitivo, la Cooperativa *Recuperando Lo Nuestro* no era el único oferente de salsa en la ciudad sanrafaelina, encontrándose con una fuerte desventaja competitiva en relación al precio del producto debido a que si bien era de alta calidad el precio era muy elevado.

En ésta primera elaboración, la Ministra de Economía de la Provincia de Mendoza en ese momento, Laura Montero, los invitó a rondas de negocios para que ellos pudieran ofrecer el producto:

*RLN-TI: “Todos trabajábamos en la producción. Teníamos a [un compañero] que salía a las rondas de negocio que había en el país, invitado por Laura Montero*

*que era Ministra de Economía [de Mendoza] en ese momento, él se encargaba de ir pero también cuando estaba acá trabajaba. Sí, anduvo por muchos lados tuvimos muchas ofertas pero todo con pago con cheque, con derecho a góndola que tenías que regalar 1000 botellas, y a nosotros no nos convenía ”.*

Una de las dificultades que surge con mayor relevancia, de los relatos de los protagonistas del proceso, está vinculada a la comercialización de los productos. En un primero momento, el precio establecido les impidió una salida rápida de las botellas de salsa en la Ciudad de San Rafael, a pesar de ello ingeniaron formas de venta utilizando los vínculos con Radio Nacional y, establecieron determinados días de comercialización en la ciudad para aprovechar el traslado de la mercadería, entre otras.

En los viajes por el país conocieron a una organización de Rosario que comenzó a comprar la salsa de tomate, pero con el transcurso del tiempo la demanda que tenían era inferior a la que la cooperativa esperaba:

*RLN-TI: “De ahí, de esas rondas conocimos al Centro Solidario de Rosario y ellos nos empezaron a comprar tomate, pero no eran los volúmenes que nosotros pretendíamos, viste ”.*

Con el fin de poder vender la producción de la primera temporada de la Coop. *Recuperando Lo Nuestro*, optaron por comercializar la salsa sin el etiquetado, es decir sin su marca:

*RLN-TI: “Y lo último llegamos a la opción de vender a otras fábricas en blanco, sin etiqueta. Menos plata pero por lo menos le dábamos salida a la botella. Logramos venderla a toda esta elaboración y empezamos a pensar la próxima producción ”.*

Una vez que vendieron toda la producción, comenzaron a programar la segunda producción para la temporada que comenzaba en el año 2008. Esta segunda elaboración de salsa fue más reducida:

*RLN-TI: “En la segunda producción no llegamos a las 150 mil botellas y después de ahí vino la debacle y la vendimos en blanco, porque siguieron los problemas... ”*

Por lo que pudimos relevar, las mayores dificultades se encuentra en lo que hemos denominado “Dificultades Económicas” dentro de las cuales hay dos tipos diferentes: una, vinculada a la falta de capital inicial, que en el caso de la Coop. RLN se resuelve por el otorgamiento del subsidio de la Nación, en otras experiencias una de las posibilidades para comenzar con la producción es el trabajo *a fação*, pero debido a que esta cooperativa no contaba con un lugar de trabajo esto nunca pasó.

La otra dificultad, está vinculada a la gestión: en este punto incluimos el proceso de comercialización así como también las dificultades propias de encontrarse en un mercado altamente competitivo y concentrado. En la experiencia de RLN la falta de planificación en relación a los costos de la producción fue un elemento que se trasladó posteriormente a la instancia de la comercialización, razón que hizo difícil la venta de las botellas de salsa; según los propios protagonistas no podían competir en el mercado por los precios. Además, estos problemas repercutieron en el nivel de producción para el año siguiente debido a que tuvieron que elaborar la mitad de botellas en comparación con la temporada anterior. En este punto afirmamos la idea de Ruggeri de que no se puede producir sin gestionar, idea que muchas veces es subestimada por los trabajadores por el solo hecho de conocer el trabajo que realizan desde hace años.

### **5.2.1. SOBRE EL COLECTIVO DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**

La primera elaboración y el año transcurrido para alcanzar la venta tota de botellas de salsa, desgastó al grupo de la cooperativa. Esta situación provocó al año siguiente, una vez finalizada la segunda temporada de trabajo, un quiebre del colectivo de trabajadores/as: un grupo decidió irse de la cooperativa y pidieron la parte que, según ellos, les correspondía. Uno de los informantes (actual integrante de la cooperativa) contó que ese pedido fue otorgado y los trabajadores que se retiraron del proceso se fueron de la cooperativa con un monto en dinero y una determinada cantidad de botellas de salsa.

Los motivos para que un grupo de trabajadores se retirara son diversos y quizás hasta incompatibles según quién sea el informante al que se pregunte. Lo cierto es que esta

división en el colectivo de trabajo no fue menor, ya que dificultó el mantenimiento de la custodia del establecimiento de la ex – Ballarini.

*RLN-T1: “(...) 2008- 2009 empezamos con los problemas con los compañeros, se empezaron a abrir y no querían ir a cuidar la fábrica, ya quedábamos menos, 25 creo que quedábamos, se fueron mucha gente”.*

Entre una de las explicaciones del retiro que da este informante, decía:

*RLN-T1: “Se van porque no logramos una cadena, una continuidad en el trabajo, porque si nosotros hubiésemos logrado ... porque para trabajar un mes y estar 11 meses al pedo no... Si hubiésemos logrado una continuidad yo creo que hubiese salido mucho mejor, es decir, hacer tomate, hacer duraznos, hacer dulce de membrillo, dulce, cualquier cosa. Pero no logramos esa continuidad porque no teníamos el espacio físico, teníamos la plata... porque si hubiésemos tenido [lugar] para hacer, la plata no la guardamos la invertimos, entonces no hay pelea porque no hay plata, porque volvemos a comprar todo y hacemos la rotación, cosa que no hacíamos...”*

Otro de los trabajadores, que fue uno de los que decidió irse luego de las dos temporadas de elaboración, nos decía:

*RLN-T2: “Sino que después, de que se desorganizó eso es porque hubo un problema de que nunca se, había una rendición de cuenta y entonces cuando... en esas cosas yo soy medio... yo le dije q si no había rendición de cuenta que yo me abría y se prendieron los demás así que renunciamos más de la mitad”.*

El proceso que atraviesa el colectivo de trabajadores es determinante para el desarrollo de la recuperación, la confianza construida así como el compartir un objetivo común, claro y concreto es lo que hace avanzar al grupo humano en su empresa. En este caso, más allá de la dificultad que implicó no poder tomar posesión del establecimiento, se produce la renuncia de un grupo de trabajadores que debilita el proceso colectivo y de alguna forma, obstaculiza el posterior desarrollo de la recuperación.

En la segunda temporada siguieron produciendo en “Tiempo Libre”, pero ese mismo año, es decir en el 2008 la jueza interviniente en la causa los desaloja de la entrada de la empresa ex - Ballarini.

Los años posteriores a la segunda temporada de producción, la Coop. *Recuperando Lo Nuestro* no pudo realizar otra elaboración, de hecho el colectivo de trabajadores y trabajadoras decidió no producir hasta no tener un lugar propio, una fábrica con las maquinarias necesarias para desarrollar su proyecto laboral y productivo, además esta decisión la toman para no gastar en alquileres, el poco dinero obtenido con las producciones anteriores.

*RLN-TI: “En el 2010 se fueron los otros, con la renuncia nos quedaron... que no íbamos a volver a alquilar, y que íbamos a seguir luchando para tener un espacio propio”.*

Este proceso de ruptura y debilitamiento del colectivo de trabajadores se constituye en un elemento de relevancia para pensar el desarrollo de los fenómenos de recuperación de empresas. En este punto queremos señalar la necesidad de considerar que la constitución de un grupo humano, con un objetivo común y concreto y una perspectiva de trabajo político es de gran importancia para el desarrollo de este tipo de experiencia, así como se hace necesario fortalecer el proceso productivo a través de diferentes subsidios para maquinarias, compra de insumos, materias primas y mejoras edilicias, se hace inevitable fortalecer el proceso del colectivo de trabajadores involucrados, acompañar a través de la formación y capacitación en el trabajo autogestivo y en equipo, empoderar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y participación con el fin de que el colectivo humano sea capaz, sobre la base de acuerdos, de poder desarrollar su proyecto laboral.

### **5.2.2. EL PROCESO DE TRABAJO Y LA MODALIDAD DE RETIRO**

En los procesos de recuperación de empresas el cambio que se genera en el proceso de producción es notorio, y es un elemento de envergadura a la hora de ser señalado por los trabajadores. En este caso lo que uno de los trabajadores señaló es:

*RLN-TI: “(...) en Ballarini en los últimos años no teníamos ni encargado, para producir aplicamos lo mismo, están las que limpian el trabajo que lo supieron*

*hacer siempre, las que estaban que lo supieron hacer siempre y el que paletiza, o lo guarda en bines, y el trabajo tenía que ver con la experiencia que ya teníamos”.*

Durante el corto tiempo de producción, la organización del trabajo tuvo que ver con poner en marcha lo que sabían hacer, con los saberes que durante años habían desarrollado en la empresa fallida y con mantener la tarea/función que tenían. Igualmente, se sumaba la tarea administrativa y de gestión, nos decía al respecto:

*RLN-TI: “Nosotros mismos hacíamos nosotros los trámites administrativos, siempre con ayuda”.*

Al igual que en otras recuperaciones los/as trabajadores/as aprenden a realizar las tareas administrativas a prueba de error, de marchas y contra-marchas. Nos contaba un trabajador que para realizar el registro de la marca *Recuperando Lo Nuestro*, llevaron dos veces los formularios con errores y que finalmente la tercera vez estuvieron bien, eso implicó tres viajes a la Ciudad de Mendoza.

En relación a la modalidad de retiro de la cooperativa, en los comienzos era para todos los socios por partes iguales, es decir que el retiro era igual para todos:

*RLN-TI: “En las últimas dos producciones lo que sacamos, el Ingeniero nos preparaba lo que podía salir la otra producción, se guardaba esa plata y lo que sobraba lo dividíamos por lo que era, lo dividíamos en parte igual. Si ahí no había ni yo por ser el presidente, ni el secretario, ni aquel porque viajaba más o menos, la vez que se distribuyó fue para todos igual”.*

Luego de un tiempo transcurrido decidieron que el retiro fuera por el tiempo trabajado por cada socio/a:

*RLN-TI: “En el último proceso, por lo que nos pasó en la primera que había compañeros que no iban a trabajar y se llevaron todos iguales, en el último no, en ese proceso fue por hora, si vos faltaste un día no te vas a llevar igual que aquel, eso fue la última vez”.*

### 5.2.3. ACTORES QUE COLABORARON

Los procesos de recuperación de empresas se caracterizan por concentrar gran solidaridad de sectores diversos de la sociedad. El caso de *Recuperando Lo Nuestro* no es una excepción. Anteriormente mencionamos algunos de los actores que han contribuido al proceso desde diferentes lugares y en momentos distintos, a saber:

- Director de Radio LV8;
- Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, UNCuyo;
- Presidente de la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios San Rafael (APyME);
- Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza;
- Sindicato de Alimentación - Seccional San Rafael.

Uno de los actores que los trabajadores consideran muy importante en el proceso, es el director de Radio LV8: el cual les ayudó mucho en la difusión del conflicto. Él fue clave en la estrategia de comercialización de la primera temporada de salsa y durante los primeros años de conflicto, tenían un espacio en la radio los días sábados en la mañana.

Durante la toma del establecimiento, el Sindicato solo ayudó con alimentos, mientras que fue clave el papel que desarrolló en Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, de la Universidad Nacional de Cuyo.

*RLN-TI: “Los chicos de la facultad nos dieron una gran mano con el proyecto, en realidad ellos lo llevaron a cabo, porque nosotros hicimos la toma, con los compañeros nos turnábamos pero todos teníamos familia y teníamos que salir a trabajar para llevar un plato. Entonces los chicos de la facultad, estuvieron con Kirchner cuando estuvo acá y gracias a ellos pudimos lograr el primer subsidio que salió del Plan Manos a la Obra”.*

La participación de este Centro de Estudiantes en la recuperación de la empresa fue muy importante, uno de los estudiantes de ese momento nos decía:

*E: “Nosotros fuimos como estudiantes de ingeniería que íbamos a darle una mano en lo técnico”.*

Según nos contaba este ingeniero, presidente del Centro de Estudiantes por aquellos años, ellos estaban preocupados y discutían sobre el tema de ingenieros para quién, para qué tipo de Argentina, precisamente en un contexto de cambio productivo en el departamento. En sus palabras él nos decía:

*E: “Colina era estatal y en los 90 pasa a manos privadas, también es parte del menemato. [...] Fue un proceso en que se fueron quebrando las empresas y destruyendo los mismos productores, si recorre hoy los distritos las fincas están paradas, los secadores están parados... y la pequeña producción que hay es más selectiva, elaboran cierta cantidad y con cierta variedad, esta Bianchi que tiene su propia finca”.*

Es decir que este actor, se solidariza y contribuye al proceso caracterizando el momento socio-económico que atravesaba el país, en general, y el departamento en particular.

También, los trabajadores nos contaron que una vez que conocieron a la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza, particularmente a Julio Díaz (Pte. Coop. Gráficos Asociados) decidieron participar del espacio y ante la falta de ingreso que tenían, comenzaron a vender pan y empanadas para juntar unos pesos y poder viajar a Mendoza tanto a participar de la Mesa de Empresas Recuperadas como a realizar trámites.

### **5.3. RECUPERANDO LO NUESTRO: UN PROCESO DE RECUPERACIÓN TRUNCADO**

El estudio de este proceso de recuperación, nos llenó de nuevos interrogantes e inquietudes para pensar el fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores en general.

Particularmente, el proceso de recuperación que hemos reconstruido de la Coop. *Recuperando Lo Nuestro* nos llevó a una conclusión que consideramos un aporte del presente trabajo. Desde el marco teórico - metodológico que hemos planteado, consideramos que la cooperativa RLN dejó de ser una ERT en el momento que se produce el desalojo de la entrada de la empresa fallida y, a la vez, el colectivo de trabajadores decide no producir más hasta tener un establecimiento propio.

Desde nuestro análisis, hoy la cooperativa RLN es una cooperativa que no está en funcionamiento, que no puso en marcha la fábrica fallida y no pudo efectivizar su Ley de Expropiación Temporal. Aquí queremos detenernos, para señalar que el aspecto político/organizativo en un proceso de recuperación es clave; los/as trabajadores/as decidieron no tomar posesión efectiva del establecimiento Ballarini y desplazar su proyecto laboral a un establecimiento fabril que alquilaron. Esta decisión, que un trabajador señaló como un “*grave error*” fue en gran parte el elemento que dificultó el desarrollo y consolidación del proceso, por los altos costos de alquiler, la inexistencia de un espacio propio y la imposibilidad de tener un continuidad laboral.

A pesar de ello consideramos que esta experiencia mientras produjo salsa de tomate y trabajaba cotidianamente en pos de activar un proyecto laboral para sus socios, se constituyó en una experiencia de ERT. Sin embargo, desde que decidieron dejar de producir, el colectivo de trabajadores no tiene un espacio de encuentro con cierta periodicidad, es decir no hay una apuesta al proyecto laboral que los unió, hay una dispersión de ese grupo de trabajadores y trabajadoras. Estos elementos nos llevan a considerar que esta experiencia hasta el año 2010 podía ser considerada una ERT, pero desde ese momento a la actualidad y hacia un futuro es una cooperativa de trabajo que, luego de una experiencia de recuperación truncada, podría desarrollar un proyecto de trabajo autogestivo y que actualmente no está funcionando.

## **6. OESTE ARGENTINO, OCHO AÑOS DE TRABAJO AUTOGESTIONADO**

El departamento de Guaymallén forma parte de los seis departamentos que conforman el Área Metropolitana de Mendoza. El mismo tiene la particularidad de ser el departamento más poblado a nivel provincial, con un total de 283.803 habitantes (Censo 2010) en una superficie de 164 km<sup>2</sup>; y 232 884 habitantes forman parte de la población urbana, es decir que según el Censo 2010 el 82% de la población viven en zona urbana.

El departamento cuenta una gran extensión de tierras dedicadas la actividad primaria, la zona rural históricamente ha estado vinculada a las actividades que industrias agroalimentarias y vitivinícolas ubicadas en el mismo departamento. Una de las empresas destinada a esta actividad era la conservera DEMAN S.R.L.

### **6.1. EL OCASO DE LA EMPRESA DEMAN**

En el límite entre la zona urbana y la zona rural del departamento de Guaymallén se ubican varios establecimientos industriales, principalmente dedicados a la actividad agroalimentaria y vitivinícola. En esa zona perimetral se encontraba asentada la empresa DEMAN SRL, en el distrito de Rodeo de la Cruz, la cual comenzó su actividad en el año 1950, dedicándose principalmente a la elaboración de conservas (dulces y tomate triturado) y encurtidos (ajíes, picles, aceitunas). Una de las entrevistadas nos decía:

*OA-T2: “(...) se elaboraba mucho más productos de los que podemos tener nosotros ahora. Por ejemplo, hacíamos durazno al natural, botella de un kilo [de salsa], batata, mermelada de manzana, de durazno y bueno, lo típico nuestro que es el membrillo y el tomate de 8 kilos”.*

Durante las últimas décadas, los/as trabajadores/as efectivos eran sólo 35 personas y en la temporada de elaboración se llegaba a ocupar entre 100 a 120. Esta modalidad de empleo, se debe a que esta rama de la industria necesita de mano de obra temporaria por su propio ciclo de elaboración, debido a la estacionalidad de siembra, maduración y recolección de frutos y hortalizas utilizadas para la producción.

### 6.1.1. EL QUIEBRE DE LA EMPRESA

Durante los años 2001 y 2002 se realizó una producción muy chica, sólo se envasó lo que había en la fábrica, es decir no hubo producción de temporada. Durante 2003 y 2004 se produce el cese total de actividades, en ese entonces quedaban en la empresa trabajando 17 empleados/as.

La quiebra de la empresa se debe, según los entrevistados, a una mala inversión que realizó el dueño; en el 2000 éste compró una planta industrial en el departamento de San Martín, una empresa que era de CICA, comenzó a invertir y dirigir todas sus ganancias a esa nueva empresa. Concomitantemente se desencadenó la crisis económica que estalló a fines del año 2001. Según el relato en el libro *Recuperando Mendoza*:

[El dueño] *“Compró entonces esa otra fábrica y todo el dinero que entraba acá lo empezó a invertir en esa fábrica, a ponerle cañerías de acero inoxidable, comprar silos, bombas... todo para tratar de hacerla funcionar y nunca pudo. Empezó el país con el tema de la crisis del 2001 y él había invertido muchísimo dinero ahí (...)”* (Perez, 2009, pág. 37)

En una entrevista realizada por el diario Los Andes, el presidente de la cooperativa decía:

*“Al igual que otros casos tuvo un proceso similar de cierre. Esto es, fue sobrehipotecada, la endeudaron, la vaciaron y luego la abandonaron. Percibimos nuestros sueldos al día hasta diciembre de 2004. Antes de diciembre, aproximadamente por el mes de octubre el dueño dejó de venir a la fábrica”<sup>12</sup>.*

Según pudimos reconstruir entre el relato de los trabajadores, los meses antes del cierre de la fábrica no se vio vulnerada su relación laboral en términos del pago de salario, se les pagaba lo trabajado y por tal razón, el cese de actividades de la empresa los tomó por sorpresa. Una de las trabajadoras nos decía:

OA-T2: *“En realidad lo que pasó con la SRL fue muy cortante, muy determinante, se cortó de un día para el otro, no fue una cosas de meses, meses y meses, si te digo lo final, lo final fue un mes, que él [el dueño] hizo vaciamiento de la empresa, se llevó*

---

<sup>12</sup> Obreros empresarios. (2005, junio 26). *Los Andes: Economía*, 1-2.

*un montón de cosas que nosotros no sabíamos qué, y empezaron a caer los deudores y no sabíamos por qué y todas esas cosas y en un mes se cerró la empresa”.*

En la mayoría de los casos de quiebra de empresa, se produce vaciamiento o deterioro de la fábrica, en diferentes niveles, con mayor nivel de violencia previa o no, pero hay un momento en que los patrones buscan poder rescatar algo del capital invertido. En este caso, el vaciamiento se produjo en forma intempestiva y lo que retiró de la fábrica el dueño fue toda la producción existente, dejando a los/as trabajadores/as sin un stock de producción, además de algunos insumos para el empaquetado de productos.

*OA-T2: “Se llevó las canastas, se llevó la producción de latas que nosotros habíamos hecho, cargaba muchos camiones con dulce. (...) No nos dejó un remanente ni nada para seguir trabajando, dejó muchas latas de batatas que ya no sirvieron, porque esas latas no es que no sirvan, al tener la dirección de la otra empresa, que fue una empresa que él compro en San Martín, entonces nosotros no podemos usarla porque si fuera Concordia 249 [dirección de ex – Demán, actualmente Oeste Argentino] no hay problema, no podemos sacarlo a la venta, como eso también era obsoleto para él también, se llevó el dulce en caja, el celofán, mermeladas, latas de 8 kilos. (...). De maquinaria no se llevó nada pero porque todo estaba embargado ¿qué se iba a llevar?, por el banco, tanto el Clark, como la empresa, como el suelo, como las máquinas, como todo. Pero no fue un proceso largo, largo de años (...) nos empezaron a suspender muchos días (...) y los sueldos los pagaban igual”.*

El dueño antes de abandonar la fábrica reunió a los/as trabajadores/as para informarles que él se iba pero que ellos podían conformar una cooperativa y quedarse con la fábrica.

*“(...) nos dijo un día ‘miren, yo de acá me voy, hagan lo que quieran. Me quieren hacer juicio me hacen juicio, la fábrica queda como está. Yo de acá me llevo –dijo- la silla y unos cuadritos’ y se fue” (Perez, 2009, págs. 37-38)*

Una vez que la empresa dejó de producir y el patrón hizo abandono de la empresa, los/as trabajadores/as de la ex – Demán, decidieron hacer pública su situación de desempleo, para ello llamaron a los medios de comunicación. En ese momento, se presentó

un canal de televisión de la provincia en la fábrica y en la entrevista realizada denunciaron que la empresa había sido abandonada, estaba sin electricidad, y que eran 12 familias las que dependían de esa fuente de trabajo. Según lo que cuenta el entrevistado, hicieron mucho hincapié en que ellos estaban dispuestos a recuperar el trabajo que tenían.

A raíz de esta aparición mediática, se acercaron para conocer la situación, ayudar y asesorarlos, trabajadores de Cerámica Cuyo y de Gráficos Asociados, ambas Empresas Recuperadas por sus Trabajadores de El Bermejo, Guaymallén y de la Cuarta Sección, de Ciudad de Mendoza, respectivamente.

La forma en que se fue desarrollando el conflicto no exigió a los trabajadores tomar medidas de lucha extremas, a pesar de ello para poder visibilizar su situación ante la sociedad, en general y ante el gobierno provincial, en particular, deciden realizar una toma de la fábrica, la cual consistió en quedarse en la empresa hasta obtener una respuesta.

*“Nosotros dijimos, bueno, de acá no nos movemos hasta que nos den una solución. Pero esto fue más que nada justamente para ver qué respuesta teníamos del gobierno, porque acá nadie nos dijo ‘váyanse’, nos quedamos acá y nos dejaron. Bueno, cuando hicimos la toma esta fue cuando aparecieron los medios, la gente de Dirección de Cooperativas, todos los compañeros de Empresas Recuperadas. Esto fue en el 2005, en marzo de 2005”.* (Perez, 2009, pág. 40)

En este caso, como en muchos otros, el contacto y acompañamiento de otras experiencias de empresas recuperadas permite pensar en la posibilidad de poner a producir la fábrica y optar por ello. La presencia y acompañamiento que brindaron Martín Gauna (Cerámica Cuyo) y Julio Díaz (Gráficos Asociados) principalmente, nos hace identificarlos como facilitadores o “promotores” de una alternativa a la situación de desempleo, la cual es compartida desde su propia experiencia de recuperación.

A su vez, se hizo presente el entonces responsable de la Dirección de Cooperativas y Mutuales del Gobierno de Mendoza, Walter Marcolini, quien ayudo a gestionar con rapidez la personería como cooperativa y los permisos para comenzar a producir. La cooperativa *Oeste Argentino* se constituyó con 12 trabajadores, la mayoría mujeres, y obtuvieron el número de personería jurídica en menos de un mes.

Una vez obtenida la personería de la cooperativa, con la colaboración de la Dirección de Cooperativas, se gestionó un subsidio para pagar la luz que en ese momento estaba cortada en el establecimiento. Ante la posibilidad de tener electricidad, los trabajadores aceptaron una carga de membrillo para moler y comenzar a producir. El inconveniente fue que por demoras burocráticas, el tiempo de entrega del subsidio se postergó y debido a la necesidad de los trabajadores de *Oeste Argentino* de comenzar con su trabajo, Cerámica Cuyo prestó el monto que necesitaban para realizar el pago, tener electricidad en la planta y empezar a trabajar.

*“A la persona que le recibimos el membrillo le dijimos ‘la fábrica la queremos manejar nosotros, vamos a intentar, el membrillo no te lo podemos pagar ahora, te lo vamos a pagar en 30, 60 o 90 días’. Y la persona accedió y nos trajo la fruta, pero teníamos la luz cortada (...) si bien salió el subsidio, por cuestiones burocráticas se demoró como 4 meses. Y nosotros teníamos la fruta aquí en la planta, así que la gente de Cerámica Cuyo saco de la caja de ellos el dinero y nos prestó el dinero en efectivo para pagar la luz. Fuimos, pagamos la luz, empezamos a trabajar, fue la primera elaboración nuestra esa y cuando salió el subsidio así como lo recibimos se lo pasamos a la gente de Cerámica Cuyo y cancelamos esa deuda que teníamos. Esos son los inicios de la cooperativa”.* (Perez, 2009, págs. 39-40)

En este relato podemos notar la voluntad de los trabajadores de poner en funcionamiento la empresa, de animarse a dar una respuesta a la situación de desempleo, a la vez que se evidencia la solidaridad con la que contaron en el surgimiento de este proceso de recuperación.

El acompañamiento de Martín Gauna (Cerámica Cuyo), sigue vigente en la memoria de una de las trabajadoras de la empresa:

*OA-T2: “Vino muchas, muchas veces, vino Don Gauna que en ese momento fue presidente de Cerámica Cuyo, él nos ayudó mucho, nos asesoró pero muchísimo, muchísimo se tomaba el trabajo de venir, sentarse, imagínate que no había nada, nos sentábamos afuera, en una ronda, todos sentados en canastas, en cosas de*

*alambre, él charlaba, charlaba y por ahí se le corrían las lágrimas y uno lo escuchaba con tanta devoción porque su lucha fue distinta a la nuestra (...)*<sup>13</sup>.

Destacamos que el comienzo del proceso de recuperación de OA tiene que ver fuertemente con la presencia y acompañamiento que brindaron las ERT mencionadas, constituyéndose éstas empresas en promotoras del proceso. Además, se advierte en el relato de los/as trabajadores/as que tanto Cerámica Cuyo y Gráficos Asociados se constituyeron en referentes de lucha que motivaron la decisión del colectivo de trabajadores para recuperar su fuente de trabajo.

Asimismo, mientras un sector de trabajadores autogestionados se acercaba para acompañarlos; el sindicato no tuvo ningún tipo de intervención en el proceso, los dejó sin protección alguna, como ha sucedido en la mayoría de los casos de recuperación a lo largo y ancho del país.

*OA-T1: “El sindicato cuando lo fuimos a ver por el tema que acá no se hacía nada nos dijeron ‘muchachos si están al día [la empresa] no podemos ir a hacerle problema a su jefe’. (...) Se borró. El sindicato se borró.”*

Conjuntamente a la colaboración que tuvieron de afuera de la fábrica, en el periodo anterior a comenzar a producir y en las primeras producciones, las trabajadoras se las ingeniaron de diversas formas para poder obtener dinero para llevar a sus casas.

*OA-T2: “Empezamos a vender todo, lo que agarramos: cartones, fierros viejos, las latas, a vender 4 o 5 latas por allá, 4 o 5 latas por acá”.*

En otras ERT también se comenzó a vender la mercadería existente con el objetivo de obtener algo de dinero y poder llevar a las casas, pero en esta empresa el dueño se encargó de llevarse toda la mercadería que podía colocarse directamente en el mercado. A

---

<sup>13</sup> Cerámica Cuyo comienza a estar en conflicto en el año 1998. Al siguiente año se produce el vaciamiento y cese de actividades en la fábrica, los trabajadores son despedidos en el año 2000, concretamente en el mes de febrero. En enero de 2001 lograron poner en marcha la fábrica, debido a que los trabajadores se siguieron juntando y conformaron la cooperativa. Esta producción pudo ser sostenida durante 3 meses. Por falta de capital inicial, recién en 2003 lograron poner en marcha la producción nuevamente. La empresa tuvo muchas dificultades para poder sostenerse en marcha, luego de un tiempo en el año 2010 la empresa dejó de estar bajo la gestión de sus trabajadores, dando así fin a un periodo de mucha lucha, esfuerzo e intento de recuperación en un contexto de mejora económica. Actualmente la empresa se encuentra en funcionamiento bajo firma de capitales nacionales.

pesar de ello, los/as trabajadores/as salieron a vender diferentes materiales en desuso que había en los galpones –como se observa en el testimonio anterior, a la vez que generaron otras estrategias de colaboración ante la situación de desempleo, como por ejemplo pasar la ropa de los hijos que estaban sin utilizar y en buenas condiciones; arreglar ropa que podía seguir siendo usada, entre otras.

Las estrategias vertidas por los trabajadores y las trabajadoras para poder dar respuesta a su situación de desempleo en el corto plazo sirvieron para consolidar el vínculo en el colectivo, crecer en confianza grupal y avanzar en la conformación de la cooperativa. A su vez, la respuesta a mediano plazo, de poner en funcionamiento la empresa a través de una gestión colectiva, les permitió cumplir con el objetivo de revertir el desempleo individual al que se veían empujados.

## **6.2. OESTE ARGENTINO, LA EMPRESA EN MANOS DE SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**

El objetivo principal que han tenido las recuperaciones de empresas en un contexto generalizado de desocupación, pobreza e indigencia, es mantener los puestos de trabajo, la condición de trabajador/a, si bien *Oeste Argentino* es una empresa que se recupera dentro de los años de mejora económica del país (2004 - 2008), ésta experiencia también persiguió el mismo propósito:

*OA-TI: “(...) nosotros lo que no queremos es cobrar un Plan Familia, ni un ticket canasta porque no tiene sentido. En vez de estar alimentando a una familia con tickets para que se quede esa familia en la casa, nosotros tenemos todo esto que lo podemos trabajar. Y podemos crear fuentes de trabajo para nosotros y para muchísima gente más. ¿Por qué depender de un plan si podemos trabajar?”.*  
(Material inédito, Rubén Pérez, 2007)

Una vez decididos a comenzar este proyecto, la cooperativa fue conformada por los obreros de la ex - Deman (operarios calificados, operarios no calificados), como suele suceder en estos fenómenos el personal administrativo no forma parte del proceso de recuperación. Una de las características de la cooperativa de trabajo Oeste Argentino, es que la composición por sexo es mayoritariamente femenina (característica de la rama de

actividad), solo cuenta con dos hombres; a la vez en cuanto a la edad encontramos que un tercio del personal está en condiciones de jubilarse con más de 60 años de edad, mientras que el otro tercio se encuentra entre los 40 y 59 años y, el último tercio tiene menos de 40 años de edad. En estos momentos, los socios que están trabajando son solo 10, ocho mujeres y dos hombres.

En los ocho años de desarrollo que lleva Oeste Argentino, no se han producido grandes cambios en la cantidad de trabajadores, pero consideramos de importancia mencionar dos de las incorporaciones que se han producido en el período: en el año 2009 se asoció a la cooperativa una técnica bromatóloga, ésta incorporación se produjo luego que la persona realizara una pasantía en la fábrica. Una vez que concluyó la misma, los trabajadores de la empresa propusieron que se incorporara a la cooperativa porque necesitaban de personal calificado para realizar la tarea bromatológica y estaban conformes con la forma de trabajar y de relacionarse que tuvo con todos los integrantes de la cooperativa.

Otra de las socias de la cooperativa es una socióloga que en un primer momento estuvo acompañando el proceso de recuperación a través de FORHUM, una organización no gubernamental. Esta organización acompañó a la cooperativa desde mayo de 2007 hasta fines de 2010, en diversas áreas de la empresa vinculadas principalmente al trabajo administrativo y a la comercialización de la producción. Una vez que concluye este acompañamiento, los trabajadores proponen a la profesional que se asocie a la cooperativa para seguir trabajando con ellos, ya no como una colaboradora externa sino como trabajadora de la empresa.

*OA-T3: “Yo empecé en el 2007, en mayo de 2007, me incorporé desde la ONG, como un asesoramiento externo, una cosa literalmente externa, nosotros, digo nosotros porque estábamos la contadora, los diseñadores, éramos un equipo veníamos haciendo nuestro trabajo comprometidamente, (...) con mucho involucramiento y compromiso desde el principio, y tanto más a medida que fuimos conociendo el proceso particular de esta empresa. Nosotros teníamos un contrato de trabajo entre la ONG y la cooperativa, cuando ese contrato se termina, los socios de la cooperativa me ofrecen a mí hacerme socia, asociarme a la cooperativa y la verdad que para mí fue toda una sorpresa”.*

Estas dos incorporaciones han contribuido al desarrollo de la ERT, debido a las tareas que realizan y la dedicación que tienen a la cooperativa, a pesar de no haber formado parte de la empresa fallida. A la vez, son dos de las integrantes más jóvenes de la empresa.

Actualmente, en la cooperativa se analiza la posibilidad de incorporar entre 2 o 3 socias debido a que han aumentado los niveles de producción. Estas nuevas socias son mujeres que han trabajado en las temporadas anteriores, y particularmente en la temporada del año 2013 han trabajado arduamente y a la par de los socios, con un fuerte compromiso y responsabilidad, según han mencionado en diversas visitas al establecimiento.

Destacamos, que a mediados del año 2012 el entonces presidente de la cooperativa *Oeste Argentino* renunció a su cargo y a la cooperativa. Esta decisión fue repentina y causó un cimbronazo en el colectivo de trabajadoras/es que tuvo que: por un lado, replantearse algunos temas vinculados a la división de tareas y toma de decisiones, y reafirmar la decisión de seguir trabajando autogestivamente en un contexto de “estabilidad económica”. Por otro lado, el colectivo de trabajadoras/es tuvo que re-asignar funciones y tareas sin dejar de producir, resolver la cotidianidad del trabajo y la producción con un trabajador menos.

### **6.3. LA PRODUCCIÓN: SU DESARROLLO Y DIFICULTADES**

*Oeste Argentino* comenzó produciendo *a façon*, como sucede en la mayoría de las ERT, en abril de 2005 realiza la primera elaboración, desde entonces hasta el 2012 producían cada 15 días con algunas variaciones, según los pedidos que llegaban.

La primera elaboración fue pequeña, así nos decía una de las trabajadoras:

*OA-T2: “(...) hicimos 60 latas, dulce de membrillo hicimos 5 mil cajas que 5 mil cajas las hacemos en 15 días, una cosa así”.*

Una vez que comenzaron a producir, se acercó a la empresa una persona que quiso ayudar a través de un préstamo<sup>14</sup> que les permitió a la cooperativa comprar insumos para la producción:

---

<sup>14</sup> El préstamo fue de un monto de 10.000 pesos.

*OA-T2: “Vino Don Sosa. Nosotros sacamos una nota en el diario, de repente agarro el diario leyó la nota nuestra y se acercó y nos ayudó, que si no fuera por él nosotros no estaríamos acá. El trajo plata de su bolsillo para intervenir, para ayudar que es lo más destacado más allá de la política. (...) Después si se le reintegro el dinero cuando estuvimos mejor, pero habían pasado 4 o 5 años y él se retiró de la empresa porque él no venía a hacer plata en la empresa solo venía a ayudar”.*

Desde que comenzaron a producir, la empresa ha elaborado en todas las temporadas, a lo cual se agrega que la producción ha crecido año tras año, a una escala pequeña, pero lo suficientemente necesaria para poder responder con la capacidad montada en la planta y para mantener los puestos laborales de todos los socios.

### **6.3.1. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Según las fuentes consultadas y las personas entrevistadas, para analizar cómo se organiza la producción tomaremos dos años concretos para el análisis: el año 2009 y el año 2013 (años de realización de entrevistas).

Consideramos de importancia señalar que la planta de la ERT quedo conformada por trabajadoras y trabajadores de diferentes áreas de producción: dos calderistas, dos encargados de las tareas de mantenimiento y varias mujeres encargadas de todo lo que se relaciona con la elaboración propiamente dicha. Esta situación les permitió cubrir todos los puestos de trabajo en la división de tareas en el interior de la fábrica.

Los primeros despidos realizados en la SRL, cuando comenzó a decaer el funcionamiento, fueron a los responsables de cargas/descargas de mercadería, por tal razón esta es una de las tareas que se asume entre todos, aunque la realizan principalmente los hombres. A modo de síntesis, uno de los trabajadores que quedaron en la empresa decía:

*OA-T1: “(...) es toda gente capacitada, por suerte, como somos todos los más viejos”.*

En el año 2009, se mantiene la misma estructura de producción que existía en la empresa fallida, los/as trabajadores/as desarrollan la misma tarea que tenían en Deman SRL. Lo que había cambiado eran los tiempos en que se realizaban las tareas:

*“(...) dentro del mes, los primeros quince días los usamos para todas las tareas de gestión, desde llevar las tareas administrativas y comercialización, toda la parte legal, levantar pedidos y hacer cobranzas que tengamos atrasadas; los quince días restantes se dedican a la elaboración” (Perez, 2009, pág. 48)*

En ese año no se evidencia una clara división entre las tareas de producción y las administrativas, lo más notable se vincula a los tiempos para realizar cada una de las etapas que conciernen a la elaboración y venta. Mientras que en el año 2013, se observa con mayor claridad la división de tareas entre la elaboración y la administración, y una polivalencia en las tareas, que es propia de este tipo de procesos de autogestión, ambos aspectos se mencionan en los siguientes testimonios:

*OA-T2: “Terminamos la elaboración en una semana, 8 horas, y a lo mejor lunes, martes y miércoles hacemos el empaque para cargar, entonces todas las que estamos en la elaboración pasamos al empaque (...) Todos nos abocamos a la elaboración, terminamos y todos vamos a hacer el empaque; mientras que ellas hacen los papeles”.*

*OA-T2: “En si nosotros nos quedamos con las mismas tareas, la única tarea que ha variado es la de la OA-T5 [seudonimo], no es que nosotros no consideremos a las otras chicas compañeras pero como ellas no trabajaron en la empresa, ellas no tenían el lugar de la otra empresa, el lugar de OA-T5 lo ocupa OA-T6, pero en sí estamos todas en los mismos lugares”.*

Este último testimonio, marca la división de tareas existente en relación a la gestión y administración de la empresa, en la cual ésta trabajadora dedicada principalmente a la elaboración y empaquetado, remarca que además de la diferenciación en la tarea, también existe una distinción vinculada a la pertenencia como ex - empleadas de la empresa fallida.

Las diferencias que emergen del relato de la entrevistada se pueden identificar en la ocupación que se da del espacio físico de la fábrica, se visualiza una separación entre el grupo de trabajadoras dedicadas a la producción y empaque, y el grupo responsable de la administración. Las primeras realizan todas sus tareas en los galpones respectivos y ahí mismo tienen su espacio para desayunar y descansar durante el recreo de media mañana;

mientras que las últimas se encuentran en el sector de las oficinas, una pequeña casa con mejores condiciones de habitabilidad ante el frío y el calor.

A pesar de estas diferencias, que son evidentes en una visita que se realice a la empresa, - y más aún, luego de años de ir a ver y entrevistar a las trabajadoras-, hay un respeto por las tareas que cada una realiza y un reconocimiento sobre el trabajo que es de todos los socios, ya que es fruto de un esfuerzo compartido. Los trabajadores señalan que la forma en que realizan el trabajo cambio desde que conformaron la cooperativa.

*TD2: “Se trabaja más a conciencia de lo que era antes, por ejemplo en lo que tiras, rejuntas con cuidado y lo volvemos a usar. Ahora trabajamos más a conciencia, ahora cuidamos más el azúcar, antes no nos costaba a nosotros”.*

El trayecto recorrido en ocho años de autogestión, ha provocado cambios que muestran que actualmente la empresa está atravesando un nuevo momento, que podríamos denominar de mayor estructuración. En este proceso, se visibilizan algunos ejes de tensión: a) la adaptación del colectivo de trabajadoras/es a los nuevos ritmos de producción; b) establecer nuevos mecanismos para la toma de decisiones; y c) la asunción de responsabilidades.

Entre estos puntos de tensión, la toma de decisiones se presenta como el más problemático debido a que ha sido el que ha sufrido más cambios entre el año 2009 y el año 2013. En el año 2009 las decisiones se realizaban de forma conjunta, y este es uno de los elementos de mayor relevancia para la conformación del colectivo de trabajadores/as en el comienzo de la recuperación. Sin embargo, a medida que los años de funcionamiento de la empresa han ido pasando, se ha hecho difícil mantener un espacio permanente de debate y toma de decisiones -como sucede en la mayoría de las ERTs- debido a que los tiempos cambian, los momentos de la producción se hacen más intensos y extensos.

Simultáneamente, mantener estos espacios es una tarea que demanda de un proceso de concientización y compromiso político de parte del colectivo de trabajadores/as, para sostener una gestión colectiva en el marco de una democracia interna que socialice información e involucre a todos los socios en el destino de la empresa. Este es uno de los puntos nodales de la autogestión, debido a que no se trata únicamente de tener un espacio

para la toma de decisiones colectivas, sino que el mismo deber ser construido y todos/as deben contribuir en tomar decisiones, asumir responsabilidades y cumplirlas.

A comparación del año 2009, en 2013 se marca una diferencia en cómo se da la toma de decisiones, debido a que las mismas se vinculan con la división de tareas entre la administración/gestión y la producción. Actualmente, las decisiones cotidianas son resueltas por las trabajadoras encargadas de los aspectos administrativos, situación que lleva a que las decisiones relevantes sean tomadas con poco involucramiento del resto de los socios.

En relación a la modalidad de retiro, podemos observar nuevas formas de distribución. La cooperativa Oeste Argentino, en el año 2009 realizaba un retiro en partes iguales para las y los socios.

*“Acá partiendo de las ventas, de los productos que se elaboren, una vez que entra el dinero de esas ventas se separa primero todo lo que se usó para pagar insumos, materias primas, todo lo que sea que se haya ocupado, se separa para los servicios del mes y de lo que queda se hace una distribución en partes iguales para todos los socios”.* (Perez, 2009, pág. 43)

El testimonio anterior, se realizó en un año en que la empresa aún no había alcanzado una producción constante, razón por la cual el retiro de cada trabajador/a estaba atado a la producción realizada, las ventas alcanzadas y era de forma igualitaria para todos los socios. Posteriormente, se estableció como criterio: retiro por horas trabajadas.

Mientras que en el año 2013, las trabajadoras mencionan que han logrado tener una producción propia y tercerizada que les permite tener retiros estables, no dependiendo de la cantidad de horas trabajadas como era antes, en el siguiente fragmento podemos observar los cambios en relación a la modalidad de retiro:

*OA-T2: “Al principio era para todos por igual, después decidimos hacerlo por la cantidad de hora. El año pasado [2012] estábamos cobrando 9\$ la hora. Ahora con esta empresa, tenemos un sueldo fijo, independientemente de las horas que trabajamos”.*

Las diferencias existente en la toma de decisiones, así como los cambios en las modalidades de retiro de los/as trabajadores/as nos permiten reflexionar y pensar cómo se desarrollan estos procesos de recuperación a medida que crece la producción, la planta de trabajadores o emergen otras situaciones.

### **6.3.2. DIFICULTADES DE LA PRODUCCIÓN**

Las dificultades que ha sorteado en estos ocho años de autogestión *Oeste Argentino* han variado según los diferentes momentos del proceso de recuperación. En términos generales, la falta de capital inicial y problemas en la gestión son los que predominan en esta recuperación; los cuales se vinculan a las dificultades que hemos denominado “económicas”.

Como mencionamos anteriormente, el patrón dejó de invertir en la fábrica unos años antes del cierre, aproximadamente desde el periodo 2001-2002 no se hizo ningún tipo de mantenimiento a las maquinas. Si bien, al momento de abandonar la empresa no se produjo vaciamiento total de maquinarias, los/as trabajadores/as contaron desde un principio con un equipamiento en mal estado y obsoleto en comparación con la tecnología que puede encontrarse en otras empresas de la misma rama de actividad. En los primeros años, la falta de capital inicial para poder reparar esta maquinas o incluso cambiar alguna parte de las mismas (motores, sistema de operación técnico, tableros, otros) son los elementos que se señalan de mayor dificultad para proyectar una mejor y mayor elaboración.

En ese sentido, los trabajadores tanto en el año 2009 como en el 2013, señalaban que el problema principal se vinculaba a la falta de capital y la especulación vigente en el mercado en relación a los precios de los insumos que necesitan, como es el azúcar, la hojalata. A su vez, estos insumos deben ser comprados de contado, no existe la posibilidad de comprar a cuenta corriente.

*“Hoy por hoy el principal problema que tenemos es el tema del capital (...) Y sin capital esto no se mueve, es cortita.”* (Perez, 2009, pág. 46)

Un elemento dificultoso es que, en la mayoría de los bancos, las ERT no son concebidas como sujetos de crédito real, principalmente porque no son dueños de la propiedad en la que trabajan ni de la maquinaria que utilizan, es decir, no tienen respaldo

patrimonial. A la vez, el capital inicial que necesitan estas empresas para dar un salto en la producción es significativo, son montos elevados de dinero que no se consiguen por medio de un subsidio estatal, o existen determinados subsidios estatales que no permiten utilizar los fondos para ciertos fines. Según plantea Huertas “(...) *la inversión en el rubro conservero es muy grande y muy rápida, debido a la naturaleza temporal de los productos. Por ejemplo, la temporada del tomate es de dos meses- en los que debe ser comprado y envasado- y por lo tanto, los gastos de inversión y producción se llevan a cabo en períodos muy cortos, con cifras muy altas*” (Huertas, Innovación social en las Empresas Recuperadas de la provincia de Mendoza, 2008, pág. 44)

En un primer momento la respuesta a la falta de capital se dio a través del *trabajo a façon*, con el condicionante que no era mucho el rédito económico para los/as trabajadores/as y la empresa, pero por lo menos permitía tener algo de dinero para sobrellevar la cotidianeidad.

A su vez, desde el comienzo OA estuvo relacionada con el Estado provincial, que proveyó un subsidio para dar marcha a la empresa y, el Estado nacional que en los primeros años, por medio del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) otorgó un subsidio para reparar algunas máquinas y comprar materias primas e insumos. Además, con el transcurrir del tiempo la consolidación de la cooperativa permitió tener acceso a otra serie de subsidios o programas como por ejemplo: Programa Jóvenes con más y mejor trabajo, para incorporar jóvenes pasantes en el trabajo de la fábrica; el Programa de Trabajo Autogestionado (PTA), subsidio mensual para cada trabajador/a de la cooperativa con el propósito de aportar a su ingreso mensual; y con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) han tenido una serie de proyectos para el mejoramiento del equipamiento. Actualmente, en vinculación con el INTI, éste entregó en comodato la maquinaria para una línea de elaboración de tomate, mientras que entre el Instituto de Desarrollo Rural (IDR) y la cooperativa se financia la puesta en funcionamiento de la misma.

Cada ERT es particular, así *Oeste Argentino* desde un comienzo se fue alternando entre el *trabajo a façon* y la producción propia, desde hace tres años tienen un porcentaje de producción propia constante y creciente. La particularidad es que desde 2013, tienen un contrato de trabajo con una empresa nacional para producir una serie de productos a

nombre de esa marca<sup>15</sup>. Este acuerdo ha permitido a los/as trabajadores/as mejorar sus ingresos mensuales.

Este convenio implica una estructuración de la empresa, vinculada a un mayor nivel de producción y a nuevos ritmos de trabajo. Para ello ha sido necesario organizar el trabajo de una forma clara y coherente, con responsables por cada área de producción, de forma tal que se optimicen y aprovechen mejor los insumos. Todo crecimiento implica una modificación en la organización del trabajo, que va desde asumir nuevas responsabilidades, acelerar ritmos de producción hasta realizar nuevas tareas, con el propósito de responder a las demandas crecientes de la producción.

*OA-T3: “Otra dificultad: en general las industrias, las fabricas tienen cierto protocolo de trabajo, cierta metodologías; en el proceso de recuperación, esas metodologías se fueron perdiendo, algunas se mantuvieron pero muchas se fueron perdiendo y, pero... mucho del trabajo se fue haciendo por intuición. Cuando vos tenes un volumen pequeño de producción puede que funcione, pero cuando tenes un volumen más grande no es lo mismo”.*

En el sentido de lo mencionado anteriormente, según nos mencionaba la misma trabajadora, se hace difícil poder detectar errores y generar mejoras cuando no hay posibilidad de establecer responsables en el proceso productivo.

*OA-T3: “Una de las dificultades principales que nosotros tenemos es poder identificar responsables de un área, mi área es esta, me hago responsable de esto. Cuando hay un error en el proceso de trabajo, no se puede detectar en que parte del proceso se produjo, no para colgar la cabeza del responsable sino para tener en cuenta como mejorarlo, para no volverlo a cometer y que tiene que ver con esto de no asumir las responsabilidades”.*

Este es un punto que se presenta como dificultad en el proceso autogestivo y que no fue contemplada teóricamente para el análisis. Sin embargo, el señalamiento desde los

---

<sup>15</sup> Esta situación no existía en el momento que se diseñó la investigación. La realidad, cambiante y dinámica, ha puesto este dato como un elemento importante para pensar los procesos de autogestión de Argentina en el marco de una economía capitalista, sin ningún tipo de modificación en la estructura económica-social de la sociedad. A la vez que abre puertas para futuras investigaciones del caso.

actores entrevistados así como el proceso reflexivo de investigación, permiten mencionarlo y profundizar en esta dificultad por diferentes aspectos.

Concretamente, la organización de la producción necesita asunción de nuevas responsabilidades por parte de las/os trabajadoras/as. En este nuevo momento de la empresa, este es un tema que se presenta como un desafío en el desarrollo de la recuperación. A la vez, nos obliga a pensar sobre el proceso que se da en el colectivo de trabajadoras, sobre la concientización y participación que hay en la construcción de la cooperativa. Aquí hay un elemento que nos permite caracterizar un nuevo momento de la ERT con sus respectivos desafíos y que presentamos con la siguiente periodización de los ocho años de desarrollo que investigamos:

Cuadro N°1: Periodización del proceso de recuperación de la empresa ex - Deman – Oeste Argentino, según tareas y tipo de producción.

Período	Tareas	Tipo de producción
Desde 2005 a 2009	Periodo de conformación e inicios de la cooperativa	<i>Trabajo a façon,</i> principalmente  Poca producción propia
Desde 2010 a 2012	Periodo de crecimiento y consolidación de la ERT	Producción propia, mayor niveles de elaboración.  <i>Sin trabajo a façon</i>
Desde 2013 en adelante	Consolidación de la ERT. Convenio de producción con empresa.	1. Producción propia 2. Trabajo a terceros

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las “dificultades económicas”, se vincula a la gestión, claramente asumir las tareas administrativas, comercializar la producción, colocar los productos con diferentes proveedores es una dificultad. La asunción de estas tareas se presenta como una dificultad, en tanto no es una tarea que todos quieran asumir pero a la vez es fundamental para seguir

con el funcionamiento de la cooperativa ante el crecimiento productivo. Esta tarea implica otras responsabilidades y respuestas que deben darse desde el ámbito económico-financiero, a través de una laboral administrativa ordenada.

A partir de este análisis vinculado a las “dificultades económicas”, se abren varios interrogantes vinculados a la relación entre ERT y mercado. Este último es un fuerte condicionante de los procesos de recuperación, porque si bien los trabajadores avanzan en otra forma de producir y sobre el control del proceso de trabajo, a la hora de comprar sus insumos y de comercializar sus productos, no hay otra salida que el mercado capitalista y su lógica de funcionamiento. El precio de los insumos y materias primas necesarias para la producción, bienes de primera necesidad para la empresa, condicionan el desarrollo del emprendimiento. A su vez, la lógica de mercado impone a los productos elaborados en las ERT normas que son necesarias para poder colocar los productos y ser competitivos, es decir que ciertas estéticas de packaging, marketing e inclusive, el precio tienen un fuerte condicionamiento desde el mercado.

Por ello nos preguntamos sobre la emergencia y sostenimiento de las ERT sin un contexto de transformación económica, política y social, como fue el caso chileno o cubano; debido a que las limitaciones concretas a la hora de crecer y mejorar se vinculan a un contexto capitalista hegemónico que no es habilitante para condiciones de producción y comercialización distintas.

En el caso de OA, en relación a la comercialización, se ha vendido su producción en otros círculos de intercambio - con lógicas nuevas - y promotores de una economía social. Por ello la cooperativa distribuye en el Gran Mendoza a través de El Almacén Andante<sup>16</sup> y en Gran Buenos Aires por medio de Puente del Sur, dulce de membrillo y batata en envase de 500grs. Ambos son grupos de trabajo, distribuidoras de la Economía Social y Solidaria, que aportan a las prácticas de un consumo responsable bajo dinámicas de comercialización regidas por lazos de solidaridad y trabajo cooperativo.

---

<sup>16</sup> Almacén Andante: comercializadora de la economía social y popular. El grupo de trabajo realiza reparto puerta a puerta quincenalmente. Ofrecen diferentes productos definidos por ellos mismos como productos sanos, artesanales y con un precio justo.

#### **6.4. RELACIÓN CON EL ESTADO: SITUACIÓN LEGAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS HACIA EL SECTOR**

La relación con el Estado en el caso de *Oeste Argentino* se ha establecido desde los inicios del proceso de recuperación, principalmente a través de la ayuda en los trámites de personería jurídica de la cooperativa y por el subsidio otorgado para poner en funcionamiento la electricidad de la empresa.

Sin embargo, en estos procesos el Estado juega un papel clave en diferentes aspectos: 1) el aspecto legal, y 2) las políticas públicas hacia el sector de empresas autogestionadas. En este apartado intentaremos dilucidar cómo se ha dado esta relación en este caso y cuáles han sido las soluciones concretas para los/as trabajadores/as de *Oeste Argentino*.

Al igual que en la mayoría de los casos de ERT del país, *Oeste Argentino* obtuvo su Ley de Expropiación Temporal (Ley N° 7530) en mayo de 2006. Esta ley le permitió a la cooperativa *Oeste Argentino* utilizar las instalaciones y seguir su trabajo en la fábrica:

*Artículo 1° - Declárase de utilidad pública a los efectos de la ocupación temporaria, dentro del marco legal del Decreto Ley N° 1447, Arts. 2°, 3°, 4°, 5°, 57, 58, 59 y 60 - Ley General de Expropiaciones-, la planta conservera DEMAN SRL (en concurso), ubicada en la localidad de Rodeo de la Cruz del Departamento Guaymallén, Provincia de Mendoza, como asimismo las maquinarias, herramientas e instalaciones que se encuentren dentro del inmueble referido. (Ley 7530).*

Esta ley autorizó a la cooperativa a utilizar el establecimiento, las instalaciones y la maquinaria por el plazo de tres años, es decir hasta mayo 2009. Con sucesivas leyes que han ampliado el plazo de ocupación temporaria: Ley N° 8121 en el año 2009; Ley N° 8338 en el año 2011.

La situación legal de esta cooperativa fue resuelta con celeridad en comparación con las otras ERT de Mendoza, en algunos casos han esperado más de dos años para obtener la aprobación legislativa de la Ley de Ocupación. *Oeste Argentino* consiguió la Ley de

Ocupación Temporaria por tres años en mayo de 2006, precisamente obtiene la sanción de la Legislatura una semana antes del remate de la fábrica.

En el caso de OA se menciona que se contó con algún tipo de ayuda estatal en el comienzo del conflicto y luego, una vez en funcionamiento la empresa. Sostenemos, con Ruggeri que *“la intervención pública o gubernamental aparece de forma dispersa, repartida en los diferentes niveles de la administración (nacional, provincial y municipal) e incluso desde organismos públicos con relativa autonomía como las universidades”*. (Ruggeri, 2010, pág. 107)

De este modo, desde 2004 se comienza a establecer una política de subsidios al sector de empresas recuperadas y autogestionadas, principalmente desde el nivel nacional por medio del Ministerio de Trabajo con el de Desarrollo Social, como el INAES. En el caso concreto de OA se mencionó la implementación del Programa Trabajo Autogestionado (PTA), vinculación con INTI (dependiente del Ministerio de Industria de la Nación) en conjunto con el IDR (Provincia de Mendoza). Es decir, que la ayuda estatal ha sido desde los niveles nacionales y provinciales, sin tener registro, en el presente trabajo, de la ayuda municipal.

Consideramos de importancia destacar que este sector de pequeñas empresas recuperadas y autogestionadas debe ser respaldado y acompañado por una política económica sólida, desde los diferentes niveles y esferas gubernamentales. Las experiencias de recuperación de empresas en Mendoza muestran que los problemas económicos que afrontan las fábricas son claves para la consolidación del proceso y quizás, con un Estado con mayor presencia y colaboración integrada, podrían incrementarse las fuentes de trabajo y consolidar el sector de ERT. En este sentido, podemos profundizar la reflexión y preguntarnos en futuras investigaciones sobre el rol del Estado en los procesos de recuperación truncados de Cerámica Cuyo y *Recuperando Lo Nuestro*.

## 7. INNOVACIÓN SOCIAL Y UNA COMPARACIÓN POSIBLE

### 7.1. A MODO DE COMPARACIÓN

Para finalizar el análisis de estas dos experiencias de ERT en nuestra provincia, queremos señalar algunos aspectos comparativamente debido a que los mismos constituyen puntos decisivos en el trayecto recorrido por cada ERT y, según sea el caso, la continuidad o interrupción del proyecto de recuperación.

Primero, queremos señalar que si bien ambos casos emergen en el año 2005, existe una diferencia profunda entre la realidad de la ex - Ballarini y la ex – Deman. En el primer caso, los/as trabajadores/as sureños deciden iniciar la recuperación de la fuente de trabajo que habían perdido hacía dos años, es decir inician la recuperación y ocupación de la fábrica después de dos años de cierre, con todos los trabajadores despedidos y en el momento de inicio del remate de la maquinaria de la empresa.

El caso de la ex – Deman es rotundamente distinto debido a que en el año 2005 se produce el cierre y cese de actividades, siendo el mismo dueño el que deja en manos de los/as trabajadores/as la planta para que ellos decidan qué hacer con el establecimiento.

A su vez, en el primer caso la demora de dos años en recuperar la empresa llevó a los trabajadores a decidir tomar el establecimiento que se encontraba custodiado por seguridad privada. La medida de fuerza tenía como objetivo la puesta en marcha de la empresa pero no se llegó a tal fin logrando solo la toma del ingreso a la planta fabril. La necesidad de recuperar el establecimiento implicó sostener esta toma, sin pensar que la misma llevaría dos años de resistencia en la ex – Ballarini. De este modo, el sostenimiento de la toma durante el período mencionado fue un elemento de desgaste para el colectivo de trabajadores, el cual cargaba en su espalda con dos años de desempleo.

Consideramos que la **situación de inicio** en estas experiencias constituyen un aspecto diferenciador que ha debilitado al colectivo de trabajadores en el caso de *Recuperando Lo Nuestro* (toma del establecimiento durante dos años sin poner en funcionamiento la producción en el mismo), mientras que ha facilitado el proceso de

recuperación a las trabajadoras de *Oeste Argentino* que pudieron inmediatamente poner en marcha la producción en el establecimiento de la ex - Deman. Es decir, en el caso de RL la situación de inicio fue muy adversa y desfavorable, con grandes desafíos por delante; mientras que en el caso de OA el comienzo tuvo algunas ventajas y, los desafíos han sido diferentes a los planteados en la experiencia sureña.

El segundo aspecto que queremos señalar es la **relación con el Estado y el aspecto legal** del proceso de recuperación de las ERT. Se observó que el Estado provincial no procedió de la misma forma en la ejecución de la Ley de Ocupación Temporal correspondiente a cada cooperativa. Mientras en el caso de RLN la ley de ocupación fue aprobada con celeridad por el Poder Legislativo no pudo efectivizarse debido a que el Poder Judicial se declaró "*incompetente para intervenir*"; en el caso de OA se obtuvo la sanción de la Ley de Ocupación Temporal y efectivización inmediata, en parte favorecida por la ocupación del establecimiento inicialmente.

En este sentido se observa la falta de política integrada y coordinada del Estado hacia el sector de las ERT, en este caso en el nivel provincial hubo falta de coordinación entre los Poderes de gobierno para efectivizar la puesta en marcha de un proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. Igualmente, no queremos dejar de señalar los intereses que se ponen en juego en el momento de beneficiar o no a los trabajadores, es decir que si bien puede haber una política integral, la autonomía de los poderes permite responder a intereses diferentes (económicos, principalmente).

En relación a los aspectos vinculados con el Estado y lo jurídico-legal consideramos hay mucho para investigar, para reflexionar y para aportar, en ese sentido el presente trabajo ha abierto nuevos interrogantes al respecto.

El tercer aspecto a comparar, se vincula a la constitución del **colectivo de trabajadores** siendo este otro elemento que diferencia a ambas experiencias. En el caso de RLN la imposibilidad de recuperar el establecimiento, de poder efectivizar la Ley de Ocupación Temporal y no tener un espacio de encuentro permanente con tareas concretas llevó al grupo humano a fragmentarse. Esta situación produjo el desmembramiento del grupo a través de las presentaciones de renuncias que fueron realizando los trabajadores, las

primeras renuncias luego de la primera elaboración y las otras, después de la segunda elaboración de salsa.

La situación en OA ha sido diferente, a pesar de que también hubo una renuncia en el año 2012 cuando el presidente de la Cooperativa dejó sus funciones y se retiró de la cooperativa como socio, inclusive. El colectivo de trabajadores/as ha atravesado un proceso en que paulatinamente fueron consiguiendo mejorar la producción, así el sentido de pertenencia y de trabajo compartido, entre todos y de todos ha sido clave para el desarrollo y toma de decisiones del grupo, a pesar de las diferencias existentes.

Tanto RLN como OA han tenido que atravesar dificultades y abrir camino para recuperar sus fuentes de trabajo. En el primer caso consideramos que el proceso se vio truncado por un conjunto de inconvenientes que imposibilitaron el proyecto; en el segundo caso el proceso de recuperación pudo seguir su curso, sorteando otro tipo de dificultades y, también, con otras fortalezas, las trabajadoras de OA han podido recuperar sus fuentes de trabajo a través de la puesta en marcha de forma autogestiva de la empresa fallida.

Desde nuestro punto de vista, los tres aspectos mencionados anteriormente constituyen elementos diferenciadores de estas experiencias que se encuentran inmersas en el mismo sector productivo. Sin embargo, la variable “tiempo”, entendiendo por ella la relación entre el inicio de la recuperación y la quiebra de la empresa fallida, consideramos es una variable importante para comparar estas dos ERT: el contexto inmediato de emergencia de la recuperación de la empresa son muy distintos y coloca a cada ERT en puntos de inicio diferentes.

Sin embargo, queremos señalar que el colectivo de trabajadores/as, su proyecto común y su dinámica de funcionamiento y trabajo constituyen un elemento fundamental en los procesos de recuperación. Consideramos clave la conformación de un grupo humano, con un objetivo común y concreto, y una perspectiva de trabajo político, así como se hace necesario fortalecer el proceso productivo es ineludible fortalecer el proceso del colectivo de trabajadores involucrados, acompañar a través de la formación y capacitación en el trabajo autogestivo y en equipo, empoderar a los trabajadores en el proceso de toma de

decisiones y participación con el fin de que el colectivo humano sea capaz, sobre la base de acuerdos, de poder desarrollar su proyecto laboral.

Por último, si bien la relación con el Estado y el aspecto jurídico-legal consideramos es un aspecto relevante en estos procesos, en esta ocasión queremos destacar que el Estado, en sus diferentes niveles y dependencias, puede ser un importante potenciador del fenómeno.

## **7.2. INNOVACION SOCIAL: NUEVAS PRÁCTICAS, NUEVOS VALORES, NUEVAS RELACIONES**

Anteriormente, mencionamos que el concepto de innovación social hace referencia a todos aquellos cambios realizados por los trabajadores en las ERT que se presentan como rupturas con la lógica económica de la empresa capitalista anterior, se pueden considerar aspectos de la reorganización del trabajo, la concepción de la empresa como ámbito social y comunitario, entre otros. En este sentido, cada uno de estos procesos altera, condiciona, reemplaza, o genera alternativas a los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa fallida.

En este punto nos proponemos identificar aquellos cambios introducidos por los/as trabajadores/as que podemos considerar como nuevas prácticas, valores y relaciones, es decir identificar los aspectos de innovación social que ha tenido este proceso de autogestión. La mirada estará centrada, principalmente en Oeste Argentino, y secundariamente, en *Recuperando Lo Nuestro*, debido al corto período de producción que tuvo la experiencia.

Retomamos la clasificación realizada en la investigación de Marcelo Vieta (mencionada en el punto 3.4.), para identificar las innovaciones en Oeste Argentino, y en *Recuperando Lo Nuestro* (según corresponda), y analizamos lo siguiente:

a) *Respuestas creativas a los desafíos de financiación y de productividad: principalmente, actividades destinadas a asegurar el funcionamiento operacional de la empresa (arreglos de maquinarias, creación y sustitución de maquinaria, otras); aprender*

*y compartir tareas y habilidades de contabilidad, ventas y marketing; prácticas de reciclaje de materiales sobrantes, para fines ecológicos y económicos; emergencia de economías solidarias entre ERT.*

La cooperativa OA ha podido establecer una nueva división del trabajo entre las trabajadoras, siendo ellas mismas las que ahora asumen la tarea de la producción y de la gestión de la fábrica. A pesar que los roles en la producción no han cambiado en relación a la empresa anterior, todo el proceso productivo desde la producción hasta la comercialización y administración está en manos de los/as trabajadores/as.

Por su parte, en el caso de RLN durante el periodo en que estuvo en funcionamiento la cooperativa, los trabajadores lograron desarrollar tanto las tareas productivas, administrativas como de comercialización. Hecho que representa un elemento importante de innovación entre trabajadores que hacía ya dos años habían sido despedidos.

En ambas ERT, entre las diferentes estrategias que existieron en el comienzo de la recuperación para dar respuestas a las necesidades económicas de cada trabajador, se puede mencionar: la venta de vidrio, cartón, elaboración y venta de pan, empanadas, así como el intercambio de ropa para los hijos. Estas acciones, forman parte de algunas de las prácticas de reciclaje que podemos enmarcar dentro de respuestas creativas de innovación.

Por otro lado, en el caso de OA en el año 2012 se inició la vinculación con un grupo de pequeños productores agrícolas del departamento de Lavalle que forman parte de la OTRAL (Organización de Trabajadores Rurales y Agrícolas de Lavalle) con la cual se ha establecido una cadena productiva solidaria. Con un doble propósito, por un lado OA se asegura en las futuras temporadas de elaboración de salsa de tomate, la materia prima básica; y por otro, la OTRAL ya tiene colocada parte de la producción de las próximas temporadas. En palabras de una de las trabajadoras:

*OA-T2: “Con el tomate, estamos con un grupo que van a plantar tomate para nosotros, nosotros ayudamos a otra gente así como otra gente nos ha ayudado a nosotros, esta ha sido una zona muy productiva, la gente empezó a sacar su finca, para vender a barrios privados. Nuestra idea es que el pequeño productor siga trabajando su tierra y no quede obsoleta”.*

Esta vinculación productiva muestra cómo emergen nuevas propuestas con nuevos actores para dar respuestas a los desafíos de la productividad y financiación de estos casos.

*b) Respuestas cooperativas recreando la división del trabajo, estableciendo relaciones horizontales dentro de la producción y distribuyendo ingresos en formas más equitativas.*

En OA, por un lado, existe una nueva forma de concebir el trabajo y la responsabilidad colectiva, es un eje que atraviesa a todos/as los integrantes de la cooperativa:

*“Todos somos responsables, si bien cada uno puede estar en su sector o tiene su lugar sabemos que esto es algo que hacemos entre todos, y que tiene que salir bien”.* (Perez, 2009, pág. 44)

A pesar de las dificultades que atraviesan como colectivo de trabajadores y en la producción, el reconocimiento y sentido de pertenencia a la cooperativa *Oeste Argentino* es de gran valor para las trabajadoras:

*OA-T2: “Más allá de todos los problemas internos, acá compartimos lo bueno y lo malo. Decís guau<sup>17</sup> yo llegué a tal edad a hacer una cooperativa para dar trabajo a otras personas, porque no es tu fábrica, porque más allá de que trabajas acá mañana yo no puedo trabajar y se queda otra, me entendes. Te queda la dicha de decir esto lo hicimos nosotros también”.*

En este sentido, la construcción de esta alternativa productiva y social, conforma para los/as trabajadores/as un nuevo registro de las potencialidades individuales y colectivas que poseyeron y poseen para dar respuesta ante la situación de desempleo que los acechaba.

Por otro lado, hay otro aspecto de relevancia que permite pensar el proceso de innovación social que se produce en la recuperación, a saber: la democratización de la toma de decisiones. Si bien hemos señalado algunas dificultades en el proceso de recuperación de OA entorno a este punto, lo cierto es que las decisiones siguen siendo tomadas en forma

---

<sup>17</sup> Expresión de asombro utilizada por la entrevistada.

colectiva. En este sentido, consideramos junto con Huertas, que “*este rasgo instala una nueva forma de participación de los trabajadores en todas las instancias que va atravesando la ERT –que son muchas y que la mayoría de las veces no involucra sólo la producción, sino otros temas más conflictivos*”. (Huertas, 2008, pág. 67)

*c) Recuperando más que la plusvalía: abriendo la fábrica y constituyendo la empresa en un espacio abierto.*

El proceso de recuperación de la cooperativa OA fue acompañado por la comunidad y a ello se suma que la mayoría de los trabajadores viven en barrios cercanos a la fábrica, es decir que son vecinos de Rodeo de la Cruz. Este acompañamiento desde un comienzo constituyó un elemento clave para pensar cómo retribuir la ayuda de la comunidad. En las palabras de uno de los trabajadores:

*OA-T1: “para devolver un poquito la mano que nos dieron acá, la gente de la zona, los vecinos, que el día que acá hicimos la famosa toma de la fábrica y llamamos a los medios, se presentaron muchos acá para meter más bulla, para tener más presencia, nos apoyaron mucho”.*

Estas acciones de los/as vecinos/as han sido significativos para la empresa y han llevado a desarrollar una serie de proyectos para la comunidad, en vinculación con otros actores. Por un lado, se trabajó con emprendedores de la zona a través del Programa Banco de la Buena Fe, Ministerio de Desarrollo Social y por otro, se impulsó la conformación del Centro de Documentación de las Empresas Recuperadas de Mendoza, impulsado por la Mesa de ER, en el marco de los proyectos de extensión “Mauricio López” de la Universidad Nacional de Cuyo. Éste proyecto pretendía conformar una biblioteca popular para que sea consultada por vecinas y vecinos de Rodeo de la Cruz; conformado por un equipo de docentes, estudiantes y egresados de dicha casa de estudios que acompañaron el proceso.

Este último proyecto fue el resultado del trabajo que varios actores venían realizando con las ERT de Mendoza previamente al otorgamiento del financiamiento de la

UNCuyo. Bajo la denominación Hecho en Mendoza<sup>18</sup> el proyecto durante el periodo 2011-2012 acompañó diferentes iniciativas de las ERT de Mendoza y colaboró en la elaboración y desarrollo de la página web de las diferentes empresas, entre otras tareas.

Estos proyectos muestran como OA se presenta como un nuevo ámbito social y de trabajo en el que desarrollar diferentes actividades. Una de las trabajadoras nos decía:

*OA-T2: “Hemos hechos bingos, hemos tenido Banquito Popular de la Buena Fe, hemos hecho almuerzos o agasajos. (...) Me encanta que se hagan cosas de afuera, porque nosotros tenemos mucho espacio y la gente te retribuye en otras cosas, está muy bueno si se pudiera abrir la fábrica [permanentemente] para otra cosas estaría bueno, pero hay muchas maquinas, las piletas, la electricidad”.*

Por último, identificamos que un aspecto clave en recuperar más que la plusvalía en el caso de las ERT de esta provincia, es la conformación de la *Mesa de ERT de Mendoza (MERTM)*. Este es un espacio de articulación y coordinación política sectorial, en el que han participado todas las experiencias de recuperación que se han desarrollado en la provincia y que nuclea a las ERT periódicamente para avanzar en conjunto en temas y necesidades comunes.

Según Huertas: *“El acercamiento de los trabajadores de las ERT mendocinas surgió desde las relaciones sociales que estos trabajadores habían entablado por transitar caminos paralelos, que en ocasiones se conectaban y cruzaban. Las dos ERT que primero se pusieron en contacto fueron las que ya llevaban un par de años recorriendo el proceso de recuperación (GA y CC). Según cuentan los relatos de los trabajadores, la situación legal de ambas era comprometida (usurpación, acreedores, etc.), y la producción, mínima. Los procesos habían estado minados de contratiempos y frustraciones; debían encontrar la forma de capitalizar todas las experiencias y sacar provecho de lo aprendido. Esto significó que aquellos con más práctica en el proceso de recuperación (CC y GA) socializaran lo vivenciado y luego emprendieran un accionar conjunto”.* (Huertas, 2008, págs. 72-73)

---

<sup>18</sup> El proyecto se presentó en la convocatoria 2010 y 2011, obteniendo en ambas presentaciones el financiamiento para llevar adelante la propuesta de trabajo. En ambos caso el proyecto estuvo a cargo de la Dra. Patricia Collado.

Por su parte, OA menciona como un elemento importante en el proceso de recuperación este ámbito de confluencia de las diferentes experiencias autogestivas. La cooperativa ha participado desde su conformación y uno de los trabajadores señalaba:

*“En Mendoza como te decía formamos parte de la Mesa provincial (de empresas recuperadas). Y hemos ido a otras provincias, inclusive, a dar apoyo a otras cooperativas en Salta, en La Rioja, en Córdoba, en Buenos Aires, o sea, el apoyo que hemos recibido nosotros y que se brinda dentro de este Movimiento, de lo que son empresas recuperadas, es muy grande”.* (Perez, 2009, pág. 45)

De este modo visualizamos como el proceso de innovación se da a través de socializar lo aprendido así como de intercambiar con otras experiencias de ERT, inclusive de otros lugares del país.

La MERTM se reúne según las necesidades de cada momento (semanal o quincenalmente) con el fin de aunar fuerzas, acompañarse, difundir información y entablar relaciones con diferentes actores de la sociedad, sea en el ámbito provincial y/o nacional. En este proceso la cooperativa OA ha tenido una participación permanente, con momentos más activos y otros menos activos.

La existencia de la Mesa le permite a la ERT proyectar algunos aspectos necesarios para seguir con su emprendimiento. Actualmente, se encuentran llevando adelante la lucha por la aprobación de una Ley de fideicomiso para comprar las quiebras de las ERT de la provincia. En este sentido la potencialidad del trabajo conjunto entre las ERT es un elemento importante para la participación, pero a ello antecede la pertenencia al sector y la convicción de la lucha conjunta, según una de las trabajadoras:

*OA-T3: “hemos decidió seguir participando porque es el espacio de pertenencia”.*

## CONCLUSIONES

---

A lo largo del presente trabajo, con la pretensión de contribuir al conocimiento de los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores/as en la provincia de Mendoza, hemos analizado como la autogestión obrera ha formado parte, y lo sigue siendo, de los debates vigentes en el movimiento de trabajadores y trabajadoras, a lo largo de todo el mundo. Los contextos socio-económicos políticos son claves para el surgimiento y revitalización de una temática que se ha ido reactualizando desde hace más de 200 años.

En cada formación social concreta los contextos de emergencia de experiencias de autogestión son distintos, razón por la cual cada una debe ser mirada y estudiada particularmente, con el propósito de comprender que cada contexto inmediato imprime su especificidad. En este sentido, reafirmamos que las experiencias de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores en Argentina emergen como una respuesta posible e innovadora a la crisis económica de 2001.

Las ERT constituyeron una opción ante la pérdida de trabajo en un contexto generalizado de pobreza y desempleo. La propuesta en defensa de las fuentes de trabajo se tornó ofensiva para los patrones y propietarios de los medios de producción, así como de las quiebras y endeudamientos contraídos. En ese contexto, trabajadores y trabajadoras, acompañados por organizaciones de diferente índole, ocuparon, resistieron y comenzaron a producir. La puesta en marcha de la producción y la consolidación de un movimiento de ERT -que lleva más de 10 años de vigencia- evidencian la prescindencia de los gerentes y patrones en la producción, y muestran al movimiento trabajador una reinventada forma de lucha. Es decir, la experiencia de recuperación de empresas forma parte de la caja de herramientas de lucha de los trabajadores. Aun al Estado le falta definir una política clara e integrada para el sector, o quizás esta sea su definición.

Luego de la crisis de 2001, los trabajadores en algunos casos han optado por la autogestión como modalidad de lucha y salida al desempleo, así lo muestran los casos de los restaurantes Don Battaglia, Mangiata, La Soleada y Alé Alé que fueron puestos en funcionamiento por sus trabajadores/as en 2013, a los que se suma La Casona en el presente año, todos en la Ciudad de Buenos Aires. En esa línea, Mendoza no ha sido una excepción,

recientemente la Legislatura Provincial ha dado sanción favorable a la declaración de Ley de Expropiación Temporal de Industrias Matas para que sea puesta en marcha por sus trabajadores conformados en la Cooperativa Terra.

Con esto no desconocemos el tamaño reducido que tienen el movimiento en la economía de nuestro país: son 311 ERT, generando 13462 puestos de trabajo, siendo la mayoría pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, antes de principio de los 2000 en nuestro país contábamos con muy escasas experiencias y, después de la profunda recesión, un contexto de mejora económica, se han seguido recuperando empresas con diferentes características, pero consolidando el movimiento de ERT.

La particularidad provincial nos llevó a preguntarnos por la realidad de dos ERT pertenecientes al sector agroalimentario. Considerando la relevancia del contexto socio-económico, pudimos observar cómo en el período de posconvertibilidad se habían profundizado las tendencias concentradoras y extranjerizantes en el sector industrial, siendo el sector agroalimentario uno de los que replicó estas tendencias. Concretamente, en Mendoza las firmas que durante los noventa lograron responder a las nuevas demandas de productividad y tecnológicas del mercado fueron las que siguieron en carrera en el modelo de posconvertibilidad, siendo las pequeñas y medianas empresas, en la mayoría de los casos de capitales nacionales, las que fueron cerrando sus puertas o fueron absorbidas por las grandes firmas extranjeras.

En ese contexto se encuentran enmarcadas la ex – Ballarini Hnos. y Deman S.R.L., empresas que quebraron y cerraron sus puertas. En el caso de la ex – Ballarini, los trabajadores conformaron la Cooperativa *Recuperando Lo Nuestro* e iniciaron el proceso de recuperación de la empresa que hacía dos años estaba cerrada, en este sentido el contexto de surgimiento de la experiencia contó con algunas desventajas: una fábrica cerrada desde hacía dos años y el colectivo de trabajadores/as desmembrado desde ese momento. A pesar de ello la pujanza de los trabajadores, ante tantos años de desempleo, les permitió seguir adelante con el propósito de avanzar en la puesta en marcha de la empresa. Lo primero que lograron fue la Ley de Ocupación Temporal del establecimiento, pero es este un punto de inflexión en la historia de la ERT, debido a que nunca pudieron efectivizar la misma. Si

bien produjeron en otro establecimiento durante dos temporadas, el proceso de recuperación se vio truncado.

Desde nuestro análisis, el proceso de recuperación de *Recuperando Lo Nuestro* se vio truncado debido, fundamentalmente, al aspecto político/organizativo:

- en primer lugar, considerando el análisis de situación y toma de decisión, fue un *error grave* no realizar la posesión efectiva del establecimiento, el cual ya había sido concedido temporalmente por la justicia (Ley de Expropiación Temporal N° 7.450), es decir, hubo ley temporal y no hubo decisión de tomar y poner en marcha la producción.
- en segundo lugar, analizando la conformación del colectivo de trabajadores/as, la dificultad de construir un proyecto laboral como cooperativa, derivado de inexistencia de un espacio propio de trabajo y tarea cotidiana, perpetuó el desmembramiento de los/as trabajadores/as que se vio reflejado en las renunciadas de socios en dos oportunidades.

Estos elementos dificultaron el desarrollo y consolidación del proceso de RLN y nos hacen reflexionar sobre la importancia que tuvo en este caso la determinación de los trabajadores en recuperar su lugar de trabajo, entendiéndolo por ello la importancia de ocupar el establecimiento físicamente, acción que no pudieron realizar.

En el caso de la ex - Deman, los/as trabajadores/as constituyeron la Cooperativa *Oeste Argentino* y su contexto de surgimiento fue muy distinto. En primer lugar, tras el inmediato cierre de la empresa ocuparon el establecimiento con el propósito de obtener una respuesta ante su situación de desempleo. Ellos se encontraban juntos en el momento del cierre, la empresa se encontraba endeuda pero había estado funcionando y a ello se agregó que otras ERT de Mendoza se acercaron para ayudar. Asimismo, el Estado tuvo un accionar rápido ante las demandas, facilitando desde el inicio la diligencia de trámite de personería jurídica para la cooperativa y un subsidio. Un contexto de emergencia ventajoso sobre la situación de RLN en San Rafael, sin embargo fueron muchos los desafíos que han tenido que sortear desde OA para mantener durante ocho años su funcionamiento.

Durante este periodo, el colectivo de trabajadores supo construir un proyecto laboral conjunto, rodeándose de lazos de solidaridad, en primer lugar de la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza y de organizaciones sociales, de la Economía Social y de proyectos universitarios, entre otros. Actualmente, su desarrollo productivo presenta nuevos retos y demanda una reafirmación del proyecto como cooperativa, principalmente relacionado a las responsabilidades y tareas que se asumen como trabajador/a.

En conexión con lo anterior, queremos señalar que la firma del contrato de trabajo para elaborar a un tercero (otra empresa), se presenta como un elemento novedoso que no pudimos abordar, pero que nos permite preguntarnos sobre la institucionalización de la experiencia, es decir ¿hay un propósito de neutralizar a esta ER como experiencia que avanza sobre la producción autónomamente de un patrón, a pesar de su tamaño reducido dentro del sector agroalimentario de Mendoza? ¿Se están desarrollando instancias de vinculación económica de este tipo en otras ERT?

A modo de síntesis, podemos decir que estas dos experiencias tuvieron contextos de emergencia con ventajas/desventajas muy pronunciadas y una diferencia entre el momento de surgimiento de la recuperación y la quiebra de la empresa fallida que, desde nuestro punto de vista, marcaron el proceso truncado de *Recuperando Lo Nuestro*, la cual hoy es simplemente una cooperativa sin funcionar. Mientras que los elementos favorables con los que contó *Oeste Argentino* le han permitido avanzar en el proceso de recuperación y seguir sorteando nuestros desafíos. A pesar de ello, ambas ERT constituyen experiencias de innovación social caracterizadas por nuevas prácticas, nuevos valores y nuevas relaciones en el ámbito de las relaciones de producción y más allá de ellas.

Para finalizar, reflexionamos sobre las potencialidades y limitaciones que tienen las ERT ante un nuevo escenario en el que crece la tasa de desempleo, se producen suspensiones de trabajadores, en diferentes actividades económicas y, comienza a sentirse el agotamiento de un modelo neodesarrollista, que se caracterizó por ocupar la estructura ociosa de la industria abandonada en el modelo neoliberal, sin planificar más allá de eso. Este es un interrogante que no podremos responder con antelación a los hechos, sin embargo, los/as trabajadores/as han dado respuestas innovadoras ante la crisis de 2001,

consolidaron su experiencia autogestiva y ahora en su caja de herramienta cuentan con una reinventada forma de lucha: recuperar la empresa que cierra.

Desde una mirada amplia la autogestión, entendida como proceso político, social y cultural, podría ser un elemento importante dentro de un proyecto político general que tenga como horizonte una sociedad más justa y equitativa para los sectores trabajadores y populares de nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Acuña, C., Ciancaglini, S., Rosemberg, D., & Zarranz, L. (2007). *Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: La Vaca Editora.
- Azpiazu, D., & Schorr, M. (2010). *Hecho en Argentina. Industria y Economía, 1976-2007*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Azpiazu, D., Basualdo, E., & Khavisse, M. (1988). *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Azpiazu, D., Manzanelli, P., & Schorr, M. (2011). *Cuadernos del CENDES*. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-25082011000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-25082011000100006&script=sci_arttext)
- Basualdo, E. (2001). *Sistema Político y modelo de acumulación en la Argentina; notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)*. Buenos Aires: Universidad de Quilmes/FLACSO/IDEP.
- Basualdo, E. (2010). *Estudios de Historia Económica Argentina* (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Cardello, M., Cortese, C., & Llano, M.C. (2002). *Informe Final SECTyP: Innovaciones tecnológicas, condiciones laborales y marginalidad social en la industria agroalimentaria en Mendoza*. Mendoza: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo.
- Ceruti, L. (28 de Enero de 2013). *Indymedia Argentina*. Obtenido de <http://argentina.indymedia.org/news/2012/01/806465.php>
- Di Marco, G., Palomino, H., Méndez, S., Altamirano, R., & Libchaber de Palomino, M. (2003). *Movimientos Sociales en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad Nacional Gral. San Martín - Jorge Baudino Ediciones.

- Echaide, J. (2004). *Debate sobre Empresas Recuperadas. Un aporte desde lo Legal, lo jurídico y lo político. Cuaderno de Trabajo N° 25*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Fanj, G. (2002). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires : Centro Cultural de la Cooperación. Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Gago, D. (1999). *Rupturas y conflictos en la historia económica de Mendoza*. Mendoza: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Gambina, J., Racket, M., Echaide, J., & Roffinelli, G. (2006). Las Resistencias Latinoamericanas del Siglo XXI. Empresas Recuperadas en Argentina. En A. E. Ceceña, *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado*. (págs. 285-306). Buenos Aires: CLACSO.
- García Allegrone, V., Partenio, F., & Álvarez Fernandez, M. (Agosto de 2003). *Ocupaciones Fabriles: un rastreo de las experiencias históricas*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de ASET: <http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/grupoTematico03/006.pdf>
- Huertas, M. (2008). *Innovación social en las Empresas Recuperadas de la provincia de Mendoza*. Buenos Aires.
- INDEC. (2001). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Abril de 2012, de <http://www.indec.mecon.ar/>
- INDEC. (2002). *Instituto Nacional De Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Abril de 2012, de <http://www.indec.mecon.ar/>
- INDEC. (2010). *Censo 2010*. Recuperado el Julio de 2014, de [http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_mendoza.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_mendoza.asp)

- Lucita, E. (6 de Febrero de 2004). *Rebelión*. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de <http://www.rebellion.org/hemeroteca/argentina/040118lucita.htm>
- Luxemburgo, R. (2001). *Reforma o revolución*. Buenos Aires: Longseller.
- Magnani, E. (2003). *El cambio silencioso*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Martinez, J. (2002). Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una nueva reflexión histórica y teórica. *Lucha de Clases N° 1*.
- Marx, K. (20 de Enero de 2013). *Marxist Internet Archive* . Obtenido de <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/1864fait.htm>
- Palomino, H. (2005). Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina. En E. De la Garza Toledo, *Sindicatos y Nuevos Movimientos Sociales en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Perez, R. (2009). *Recuperando Mendoza. La historia de las empresas recuperadas de Mendoza contada por sus trabajadores*. Mendoza: Espejodemundos.
- Petras, J. & Veltmeyer, H. (15 de Enero de 2012). *La Fogata Digital*. Obtenido de <http://www.lafogata.org/02argentina/10argentina/historica.htm>
- Rebón, J. (2007). *La Empresa de la Autonomía*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones/ Ediciones PICASO.
- Rebón, J., & Saavedra, I. (2006). *Empresas Recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Rofman, A., & Collado, P. (2001). El impacto de las crisis de los años 2001-2002 sobre el circuito agroindustrial vitivinícola y los agentes económicos que la integran. *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Sociales y Agroindustriales*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Ruggeri, A. (2009). *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.

- Ruggeri, A. (2009). *Las Empresas Recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras - Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2010). *Informe Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las Empresas Recuperadas en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert.
- Ruggeri, A. (2014). *IV Relevamiento de Empresas Recuperadas en el Argentina en el período 2010-2013*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.
- Ruggeri, A., Martínez, C., & Trincherro, H. (2005). *Informe del Segundo Relevamiento de Empresas Recuperadas. Programa Facultad Abierta*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Schorr, M. (2000). Principales rasgos de la industria argentina tras una década de ajuste estructural . *Realidad Económica*.
- Schorr, M. (2004). *Industria y Nación*. Buenos Aires: Editorial Edhasa.
- Vieta, M. (2009). Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores. En A. Ruggeri, *Las Empresas Recuperadas. Autogestión Obrera en Argentina y América Latina* (pág. 238). Buenos Aires: editorial de la Facultad de Filosofía y Letras - UBA.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la Reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Universidad Nacional Gral. Sarmiento, Prometeo Libros.
- Yañez, L. y. (2003). Y...¿qué queda de la industria conservera? *Confluencia Año 1, N° 2*, 177 a 211.

## Notas periodísticas

Obreros empresarios. (2005, Junio 26). *Diario Los Andes: Economía*, 1-2.

Trabajadores que se hicieron cargo de empresas para no perder el empleo. (2005, Abril, 22) *Diario Los Andes*. Obtenido en: <http://losandes.com.ar/article/print/articulo/sociedad-151321>

Con un salvataje de \$400.000 reflotarán la fábrica Ballarini (2007, Enero 24). *Diario UNO*. Obtenido en: <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2007/01/24/nota136692.html>

Empresas recuperadas les dan trabajo a 250 mendocinos. (2011, Setiembre 11). *Diario UNO* Obtenido en: <http://mms.diariouno.com.ar/nota.php?id=281754>

Mendoza: Los trabajadores de la ex fábrica Ballarini obtuvieron la ley de expropiación temporaria (2005, Diciembre 12). *Agencia de Noticias RedAcción*. Obtenido en: <http://www.anred.org/spip.php?article1183>