

AUTOGESTIÓN OBRERA Y MOVILIZACIÓN SOCIAL

El caso de las empresas recuperadas argentinas en
la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires

Alejandro Pizzi
Universitat de València

Ignasi Brunet Icart
Universitat Rovira i Virgili

Resumen: El artículo analiza la movilización y autogestión de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, en tanto fenómeno surgido en el contexto de la crisis socioeconómica de dicho país (2001–2002), aunque vigente hasta la actualidad. Nos centramos en aquellos procesos y mecanismos que favorecen la autogestión. Específicamente, analizamos la relación entre el proceso de movilización y el proceso de inserción económica en el mercado por parte de estas experiencias colectivas. Estudiamos, en primer término, la presencia de mecanismos como la articulación política (correduría), la atribución de oportunidades, los cambios de identidad, la certificación y la competencia dados en el contexto argentino actual y que configuran este movimiento social. En segundo término, analizamos las estrategias de autogestión que implementan los trabajadores y la manera en que las mismas están condicionadas por las características de la movilización social.

El fenómeno de recuperación de empresas en quiebra o en proceso de cierre por parte de sus trabajadores tuvo lugar en el contexto de la profunda crisis económica, política y social argentina de los años 2001 y 2002. Dicha estrategia fue visualizada por sus protagonistas como el último intento para salvar sus fuentes de trabajo. Tales empresas de trabajadores conforman un movimiento social, con raíces en el movimiento obrero argentino, y se mantienen en el mercado por medio de estrategias colectivas de autogestión, mayoritariamente bajo la figura legal de cooperativas de trabajo. El artículo presenta resultados empíricos novedosos sobre el vínculo entre la movilización social y la autogestión de estas organizaciones. En particular, analizamos cómo se implementan los procesos de autogestión, qué características organizativas adoptan y bajo qué formas se sostienen estas empresas de trabajadores en el mercado. Estas variables las estudiamos en función de la dinámica que adquiere la movilización social. Al respecto, nos preguntamos ¿qué relación existe entre estos procesos? y ¿cuáles son los mecanismos dinámicos que vinculan la movilización social y las formas de autogestión los trabajadores?

Como hipótesis planteamos que existe una relación positiva entre la movilización social, por un lado, y las posibilidades de articulación de un campo de colaboración político-económico entre empresas recuperadas, por otro lado. Más

específicamente, la movilización y el fortalecimiento político del movimiento social crea las condiciones de confianza mutua (Tilly 2010) entre el heterogéneo conjunto de empresas recuperadas para que la autogestión trascienda el ámbito interno de cada empresa y se objetive en un espacio más amplio de complementación y articulación productiva. En este sentido, el principal aporte del artículo consiste en presentar un análisis actualizado de la dinámica sociopolítica de este movimiento, sobre la base del esclarecimiento de los distintos tipos de incentivos a la participación y el impacto que dicha dinámica ha tenido sobre las estrategias productivas de las empresas recuperadas.

La investigación que llevamos a cabo fue de naturaleza cualitativa. La información la obtuvimos mediante veintitrés entrevistas en profundidad (realizadas entre octubre de 2008 y enero de 2009) a trabajadores de veinte empresas recuperadas, junto con técnicas de observación, a través de visitas a empresas y a diversas reuniones de los movimientos sociales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires. Las entrevistas las efectuamos sobre la base de una muestra estructural (Ibáñez, 1998). En ésta no aspiramos a obtener una representatividad extensiva, sino la búsqueda de sujetos que reproduzcan, en una escala experimental, relaciones estructurales junto con los discursos que se adscriben a esas posiciones sociales y de esta manera proyectar información a un conjunto mayor, sobre el supuesto de homogeneidad interna de una "posición estructural". En este sentido, en cuanto a las empresas analizadas, elaboramos la muestra con la intención de incluir casos ubicados en la mayoría de los sectores económicos que cubren las empresas recuperadas.¹ También se respetó el criterio del tamaño de la empresa al incluir organizaciones con menos de 10 socios; pequeña y medianas empresas (PYMEs) de hasta 50 trabajadores; empresas medianas de entre 51 y 150 trabajadores, y empresas grandes de más de 150 trabajadores. Además, incluimos, de forma pareja, empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, incluimos casos de empresas recuperadas surgidas en las primeras etapas del movimiento (9), como otros que ocurrieron posteriormente (7), incorporando también hechos recientes (4).² De igual forma, en cuanto a los trabajadores de estas empresas, se tuvo en cuenta el criterio de entrevistar a aquellos que responden a distintos espacios políticos del movimiento general, y dentro de estos conjuntos, a conducciones más y menos comprometidas políticamente con la organización del movimiento social. Específicamente, hemos entrevistado a cuatro trabajadores de base; doce trabajadores que, además de sus labores productivas, forman parte de la estructura de la conducción interna de las empresas; y siete trabajadores que participan también de las diversas organizaciones políticas del movimiento. También hemos asistido a tres reuniones "asamblearias" de dos de las principales agrupaciones de em-

1. Abordamos diferentes realidades de mercado: metalúrgicas, gráficas, editoriales, hotelería, industrias plásticas, textiles, calzados, transporte, cristalerías y frigoríficos.

2. Además, incluimos casos que debieron atravesar por un duro conflicto, que implicó la ocupación de la planta, la negativa de los dueños a perder la empresa, intentos de desalojo, etcétera, hasta casos en los que desde el inicio se desarrolló una salida consensuada entre las partes. También quedaron contemplados casos ubicados en puntos intermedios, que incluyeron algunas medidas de fuerza y soluciones negociadas.

presas recuperadas, en las que participaron especialmente los trabajadores más activos políticamente, así como a un encuentro organizado por el Ministerio de Trabajo del gobierno nacional con representantes de las empresas recuperadas para tratar distintas problemáticas laborales. En ellas observamos las discusiones y conversaciones sobre distintos problemas que enfrentan, y tomamos notas de campo que nos facilitaron el análisis de las posiciones y estrategias que tienen los representantes de dichas agrupaciones frente a la situación política y económica general actual de las empresas recuperadas. Con relación a la técnica de análisis de la información obtenida, nos basamos en el análisis de discurso.³

El artículo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, sistematizamos resumidamente el estado del arte, y a continuación, elaboramos una tipología de incentivos que anima este tipo de movilización obrera. Luego analizamos los principales mecanismos sociales que explican las características que tiene dicha movilización. En función de estos elementos, estudiamos la evolución política que ha tenido el movimiento social hasta la actualidad. A continuación desarrollamos los rasgos típicos más relevantes de la autogestión interna de las empresas recuperadas. Posteriormente, analizamos las estrategias económicas de las empresas recuperadas a la luz de la movilización y la autogestión. Por último, establecemos unas conclusiones.

INCENTIVOS Y MECANISMOS DE CONSTRUCCIÓN DEL MOVIMIENTO SOCIAL

Breve estado de la cuestión

Señalamos sintéticamente las principales dimensiones que la literatura específica sobre empresas recuperadas analiza con relación a la autogestión. Respecto a la distribución del poder, la autogestión de los trabajadores se caracteriza por las nuevas modalidades de control de la producción, un nuevo uso del espacio y una nueva distribución del saber (Briner y Cusmano 2003; Fajn 2003; Ghibaudi 2003; Rebón 2005; Ranis 2009, 2010; Dzembrowski 2010). En cuanto a la participación dentro de la organización, se destaca el papel protagónico que tienen quienes fueron delegados sindicales de base (Dávolos y Perelman 2003; Fajn 2003; Rebón 2004; Ruggeri, Trincherro y Martínez 2005; Fernández 2006; Arias 2008). Las condiciones que favorecen las prácticas asamblearias, según Fajn y Rebón (2005), son (1) el tamaño relativamente pequeño de las empresas recuperadas, que estimula las interacciones directas los miembros de la empresa; (2) bajos niveles de estratificación interna, que favorece relaciones más horizontales; y (3) experiencias de elevada conflictividad para las empresas recuperadas, al promover nuevas relaciones de cooperación entre los trabajadores en los momentos de lucha. Con relación a la distribución interna de los ingresos, se destaca que los casos que atravesaron una mayor conflictividad vieron fortalecidos sus niveles iniciales de solidaridad, y esto se tradujo en una mayor igualdad en el reparto de los ingresos que genera la cooperativa (Fajn 2003; Rebón 2005; Ruggeri, Trincherro y Martínez 2005; Gracia y

3. Consideramos a las estructuras discursivas como mediadoras de la acción social, lo que permite comprender la evolución, conflictos y diversos escenarios del objeto de estudio.

Cavaliere 2007; Villani 2010; Hille 2010; Ranis 2010). En cuanto a la organización del trabajo, se observan ciertas innovaciones de procesos productivos (Rebón y Salgado 2009; Wyczykier 2009): cambios en el uso de los espacios de la planta, mayor polivalencia de tareas, procesos de recualificación de la fuerza de trabajo, flexibilización de las normas y horarios, y atenuación de los regímenes disciplinarios (Fajn y Rebón 2005; Fernández 2006; Fernández Álvarez 2007; Ranis 2009), y que algunos denominan “taylorismo consensuado” (Dzembrowski 2010). La realidad de género observada en la práctica de la autogestión asume la forma de una redefinición de fronteras entre tiempos y espacios de vida y de trabajo, lo que implica un avance en las oportunidades de conciliación laboral y familiar para las mujeres trabajadoras (Fernández Álvarez y Partenio 2010; Fernández 2006; Di Marco y Moro 2004). Además, se observan experiencias de “innovaciones sociales”, que refiere a cambios en los patrones típicos de gestión de la empresa y que refuerzan los vínculos solidarios con agentes externos a la misma (Ruggeri 2007; Trincheró 2007).

Incentivos sociales de la movilización social

La crisis económica y social de Argentina en 2001 y 2002 fomentó los incentivos sociales en una franja de los trabajadores para que recuperaran sus empresas en crisis y las autogestionasen, como estrategia para enfrentar la amenaza de la desafiliación social (Castel 2000). La recuperación de empresas comenzó a expandirse debido a la vinculación entre la crisis socioeconómica objetiva, por un lado, y la capacidad de transmisión de esta experiencia entre trabajadores, gracias a la coordinación de la acción colectiva por medio de movimientos sociales, por otro lado. Al momento de nuestro trabajo de campo el número de empresas recuperadas había ascendido a cerca de doscientos casos, con implicación de aproximadamente diez mil trabajadores aproximadamente (Hille 2010; Ruggeri 2010).

La solución mayoritariamente adoptada por los trabajadores para continuar con la actividad productiva, a tono con el encauce institucional que propició el Estado, fue la figura de cooperativa de trabajo. Para la ley argentina la propiedad privada es inviolable, salvo en dos situaciones: (1) cuando un juez, fundado en una sentencia, puede rematar la propiedad y (2) cuando un bien es declarado de “utilidad pública”, por lo cual el Estado lo expropia y abona a cambio una indemnización al propietario. En los casos de quiebra, la empresa queda bajo control del juzgado. En esta situación, los trabajadores organizados en cooperativa de trabajo debieron negociar la continuidad económica con el juez de la causa. Hubo otros casos en los que negociaron directamente con los antiguos dueños las condiciones para autogestionar la empresa debido a que los propietarios habían perdido los incentivos para continuar al frente de la misma. En los casos de quiebra, la tenencia de los bienes que el juez otorga a la cooperativa tiene un plazo de vencimiento, tras el cual se debe proceder al remate público de los mismos para que los acreedores puedan cobrar (algo de) sus acreencias.⁴ Por ello, los trabajadores de las

4. En junio de 2011 el Congreso Nacional, a instancias del gobierno de Presidenta Cristina Fernández de Kirchner, aprobó una modificación a la Ley de Concursos y Quiebras, por la que se le otorga priori-

empresas recuperadas debieron apelar a una segunda instancia de negociación judicial y/o política, que es la sanción de leyes de expropiación de la empresa, fundamentada en la “utilidad pública”, por parte de la legislatura correspondiente al ámbito geográfico en el que está radicada la empresa en cuestión, y la cesión posterior de la misma a la cooperativa.

El paso siguiente para completar el proceso debería ser que el Estado abonara las indemnizaciones correspondientes, y las cooperativas, a su vez, desembolsaran un canon mensual al Estado durante una cierta cantidad de años para que la propiedad pase a su poder definitivamente. Sin embargo, exceptuando algunos casos muy puntuales, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en la Provincia de Buenos Aires, gobernadas por fuerzas políticas de diferente origen, y con composiciones legislativas disímiles, al momento de nuestra investigación no se han reglamentado las leyes sancionadas, y por consiguiente no se han abonado las indemnizaciones correspondientes a las expropiaciones, abriendo la posibilidad futura de que los antiguos dueños puedan reclamar por la empresa. Esta situación abre un interrogante sobre el devenir del movimiento de recuperación de empresas y la eficacia de su movilización.

Los protagonistas de las empresas recuperadas son trabajadores formales que tratan de salvar su continuidad laboral. Debieron afrontar sus riesgos laborales, y buscarles soluciones, sumidos en una fuerte desorientación política y sindical, al haberse subordinado la mayor parte de los sindicatos a las orientaciones neoliberales (Wyczykier 2009; Godio 2000). Un sector del sindicato metalúrgico (Unión Obrera Metalúrgica, seccional de Quilmes, partido de la provincia de Buenos Aires) y el sindicato gráfico (Federación Gráfica Bonaerense) son los dos que, orgánicamente, tienen una política de apoyo a los trabajadores de las empresas recuperadas. Dentro de estas limitaciones, la estrategia inicial de autogestión no estuvo cargada de un ideario emancipatorio de clase, sino de la necesidad de preservar los vínculos y modos de trabajo ya conocidos, aunque demande una reorganización interna de los mismos (“Nosotros no empezamos esto porque quisimos hacer la revolución, fue la necesidad lo que nos llevó a tener esta lucha”, según un socio —integrante de la conducción— de la Cooperativa Unidos por el Calzado). Con ello ilustramos la constatación de unos incentivos colectivos por mantenerse ligados a la experiencia asalariada anterior, a un espacio y unos medios de trabajo familiares, si bien bajo una reorganización autogestiva de los vínculos sociales internos en la organización. Este proceso pone en escena a trabajadores que, en vías hacia la desocupación, resisten en el seno de la producción (Trincherio 2007).

Para avanzar en el análisis de la movilización, desagregamos aquel incentivo general de los trabajadores a defender su trabajo y construimos una tipología de incentivos específicos a la acción colectiva, al modo de tipos ideales, que ayuda a interpretar las distintas formas de participar dentro del movimiento social. En

dad a la participación de los trabajadores en la recuperación de los medios de producción en caso de que se vaya a un proceso concursal. La norma privilegia la posición de los trabajadores para que adquieran la empresa en quiebra con sus créditos laborales. Además, suspende las ejecuciones hipotecarias (lo que facilita que los trabajadores se organicen para la gestión) y garantiza el acceso a la información de los trabajadores en todo el proceso, aún en el concurso preventivo, lo que permite la conformación de comités de control.

primer lugar, encontramos un grupo de trabajadores que asumen la conducción política de sus empresas recuperadas y participan activamente en el movimiento con la expectativa de acumular poder social y político, incluyendo distintas posiciones ideológicas de izquierda, social-cristianas y peronistas, y/o por un “espíritu militante” basado en la creencia de cambio social favorable que puede conllevar la extensión de estas experiencias. Los denominamos incentivos “politizados”, que implica la idea que es necesario fortalecer a las empresas recuperadas como condición de existencia de un espacio sociopolítico nuevo, autónomo y con capacidad de dar respuestas positivas a las luchas sociales y laborales que no encuentran canalización en los ámbitos tradicionales. Tomamos como ilustración el relato de un trabajador:

La formación del movimiento fue una cosa bastante a pulmón, pura militancia viste. No sé, hay tal ocupación en tal taller, y se salía, se hacía un piquete. Después había que irse a una reunión del movimiento [. . .] Era todo a pulmón, pero había energía, ojo. Los referentes de base, vamos a decir, creían en esto, ¿entendés? Entonces se movían, estaban acá, allá, iban a los sindicatos, iban a la Legislatura, iban a una biblioteca, iban a una universidad, todo era movimiento, se llamaba a concentraciones, charlas, o sea, en ese momento había mucha energía porque la propuesta de cambio era diferente. (Socio de la Cooperativa Patricios, integrante de la conducción de la cooperativa y de la organización del movimiento social)

Esta orientación es propia de quienes llevan adelante la “correduría” (McAdam, Tarrow y Tilly 2005), esto es, la vinculación de grupos sociales —previamente desconectados— por medio de una acción de articulación y de construcción de lazos entre distintos colectivos laborales. En general, estos trabajadores suelen disponer de biografías personales de militancia sindical, política y/o social.

Un segundo tipo de incentivos para participar del movimiento social lo caracterizamos como “pragmático” porque busca ventajas corporativas, sin intereses políticos o ideológicos definidos. En esta orientación no prevalece la voluntad de poder ni las disposiciones o convicciones hacia la militancia política, dado que la relación con la política es puramente instrumental. Lo importante aquí es fortalecer económicamente a la cooperativa y garantizar la seguridad laboral. El siguiente fragmento ilustra esta variante:

Nosotros participamos del movimiento para afianzar nuestro laburo, no nos interesa si los demás son radicales o peronistas, esas cosas tienen que quedar al margen [. . .] Pero esto de participar en espacios políticos no es pérdida de tiempo. No hay que alejarse de la gente del municipio, ni de los políticos, ni de las reuniones. Porque es bueno que te vean. Vos no sabes cuándo te van a precisar ni cuando vos los vas a precisar. (Socio de la Cooperativa San Justo, integrante de la conducción de la cooperativa)

Dichos incentivos son típicos de trabajadores de base y de conducciones obreras que carecen del bagaje y la cultura de militancia activa, y que priorizan el mantenimiento del trabajo digno por sobre las aspiraciones de acumulación política.

El tercer tipo de incentivos para participar en las organizaciones del movimiento social está basado en la “lealtad” por parte de los trabajadores hacia algunos dirigentes y espacios políticos, debido a la ayuda recibida de parte de los mismos, tal como se ejemplifica en el siguiente relato: “Nosotras participábamos porque de ellos recibimos ayuda en momentos difíciles, y veíamos que era im-

portante que este espacio creciera" (socia de la Cooperativa Cefomar). El sector de trabajadores que se vincula a la acción colectiva predominantemente a partir de dichos incentivos puede ser ubicado en el nivel más bajo y pasivo de movilización. Los tres tipos de incentivos típicos analizados están presentes, según nuestra muestra estructural, en trabajadores de diferentes tramos de edad así como en hombres y mujeres,⁵ y sectores de actividad. Más allá de su distribución cuantitativa entre trabajadores, para nuestros fines lo relevante consiste en poder establecer la relevancia de la tipología como tal, determinando su incidencia en las concatenaciones causales que se analizan a continuación.

Mecanismos de movilización de las empresas recuperadas

El impulso inicial a la acción colectiva fue de supervivencia frente a la crisis económica y social, y se apoyó en incipientes "estructuras de movilización" (McAdam, McCarthy y Zald 1999) que ampliaron sus oportunidades políticas (Tarrow 1997) para actuar colectivamente. Conectaron aquella voluntad de supervivencia, por un lado, con organizaciones políticas propias, por otro, confiando a los trabajadores cierta disponibilidad estructural para la protesta y la acción colectiva. Ello favoreció la extensión de este "repertorio de acción colectiva" (Tilly 1978, 2002), insertándolo en un "ciclo de protestas" (Tarrow 2002) más amplio y generalizado en el país (Schuster y Nardacchione 2005).

Incorporamos al análisis la identificación de mecanismos causales que operan en la realidad, sus combinaciones y secuencias (McAdam, Tarrow y Tilly 2005), para comprender la mediación entre las condiciones estructurales y las acciones sociales específicas de recuperación de empresas y autogestión. Las estructuras organizativas (Kriesi 1999) que dieron el impulso inicial a la conformación del movimiento social se asentaron en el mecanismo de "correduría", implementado por los sectores más politizados del movimiento. Este sector estuvo conformado en sus orígenes por cuadros periféricos del sistema político y sindical, al que luego se sumaron una fracción de trabajadores de base de distintas empresas recuperadas. Ellos construyeron los primeros vínculos entre trabajadores de diferentes empresas en crisis, facilitando el *know-how* de la recuperación a nuevos colectivos laborales. El mecanismo de correduría implementado por los sectores politizados es uno de los elementos que explican la construcción de distintas organizaciones con posturas políticas, tradiciones ideológicas y organizativas diferentes, tratando de coordinar y conducir la recuperación de empresas, asesorando en las tácticas y estrategias a seguir en cada caso, negociando con funcionarios de organismos estatales y/o de juzgados, con legisladores y organizaciones sociales.

La correduría permite, a su vez, activar el mecanismo de formación de categorías en el movimiento, la creación de grupos organizados que comparten unos límites que los distinguen de los demás y que constituye la base para la conformación de nuevas identidades sociales (McAdam, Tarrow y Tilly 2005; Klander-mans 1991). La articulación de ambos mecanismos explica la formación de orga-

5. Al ser una muestra cualitativa no disponemos de información para establecer el peso cuantitativo de cada tipo analizado; esto es, cuántos trabajadores se distribuyen en cada categoría.

nizaciones que pretendían conducir distintos segmentos del movimiento general: (1) federación de cooperativas vinculadas a la tradición cooperativista (Federación de Cooperativas de Trabajo de Empresas Recuperadas, o FENCOOTER); (2) estatización de las empresas junto con el control obrero de la producción, conducida por fuerzas políticas y sindicales de izquierda; (3) conformación de movimientos sociales propios de empresas recuperadas vinculadas a las corrientes nacional-populares de Argentina (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, o MNER; Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores, o MNFRT).⁶

Por tanto, desde el propio inicio de este movimiento existieron diferentes criterios organizativos y alternativas políticas en juego, que estuvieron condicionadas, a su vez, por las propias propuestas estatales de encauzamiento del conflicto. El Estado ha facilitado la formación de cooperativas de trabajo, en sintonía con las propuestas pragmáticas de varias organizaciones del movimiento, a la vez que rechazaba otras opciones, como la estatización de las empresas bajo el control obrero de la producción, impulsada por organizaciones políticas de izquierda (Petras y Veltmeyer 2002). Así, el mecanismo de certificación (McAdam, Tarrow y Tilly 2005), que supone el reconocimiento y validación de los actores sociales por parte de las autoridades públicas, tiene un carácter diferenciado porque facilita la estrategia de formación de cooperativas, al tiempo que “descertifica” opciones más radicales. Es en este marco que el Estado promueve una solución limitada. Y el diagnóstico común que circula en el movimiento social, registrado en nuestro estudio de campo, remite a que no existe una política pública de carácter estratégico; valoración que incluye al gobierno nacional y a los gobiernos locales.⁷ Globalmente, la percepción entre los trabajadores es de apoyo precario del Estado, con acciones más improvisadas que planificadas e integrales.⁸ Un informante nos ilustra este discurso generalizado: “Veo que algunas condiciones políticas están, pero falta un plan general para nuestro movimiento, que es nuevo. Nosotros necesitamos más apoyo político y financiero, en todo sentido” (socio de la Cooperativa Felipe Vallese y miembro de su conducción). A pesar de las limitaciones, esta validación incompleta de parte del Estado constituye un mecanismo de movilización porque legitima una variante del movimiento social, y traza una determinada ruta a seguir.

Existe un cuarto mecanismo de movilización, la “transmisión social” del repertorio de recuperación de empresas, que supone la socialización de esta herramienta de lucha gracias a las variadas formas de difusión que tuvo: medios de comunicación, distintas formas de transmisión informal de esta estrategia entre

6. Distintos autores denominan dicha tradición con el concepto de populismo (ver Laclau 2005).

7. Aunque el gobierno local de la Ciudad de Buenos Aires (PRO) es visto como más hostil al movimiento por parte de los dirigentes consultados de las diferentes organizaciones de las empresas recuperadas.

8. Según lo que hemos sistematizado de las conversaciones con dirigentes del movimiento, una política integral implica el pago de indemnizaciones correspondientes a las expropiaciones de las empresas a favor de las cooperativas, el acceso a financiamiento productivo, la formación de fondos para ampliar el capital de trabajo o renovar bienes de capital, junto con estrategias de capacitación en diferentes áreas. Todo ello supone un programa estratégico dotado de fondos de financiación adecuados.

los trabajadores, sugerencias de asesores a los colectivos laborales de empresas en crisis, apoyos solidarios de otros trabajadores, etcétera, y que supone un “aprendizaje social” (Zald 1999). La idea de esta nueva herramienta de lucha ya se encuentra instalada en el horizonte de los trabajadores, tanto de los sectores más politizados del movimiento (“te diría que experiencias como las de La Nueva Unión, que estuvieron muchos meses con la carpa en la puerta de la fábrica, pudo avanzar porque ya había toda una red. Por un lado sabían ellos que ya había experiencias exitosas así. Aparte sabían que el sindicato gráfico ya tiene todo armado para eso, cómo inscribirse, los pasos legales para arreglar esas cosas”, según un socio de la Cooperativa Patricios, integrante de la conducción del movimiento social⁹), como también entre trabajadores de base y de orientaciones más pragmáticas:

En muchos casos actuales se animan porque tienen el ejemplo de las que están. Y el ejemplo no es sólo porque ven estos casos por la tele o los diarios, sino porque hay contactos personales, porque vos tenés un amigo, tenés un pariente [. . .] las fábricas siguen cerrando, muchas menos que en aquella época de la crisis, por supuesto, pero siguen cerrando. Y algunas tratan de continuar, porque tienen el ejemplo de las que están. Por ejemplo mi cuñada está resistiendo en una fábrica de Lomas del Mirador [localidad de la Provincia de Buenos Aires], y ellos es la segunda navidad que pasan adentro de la fábrica, y todavía no empezaron a trabajar. Están como cooperativa. Y bueno, ellos se contactaron conmigo, se lo conté a mis compañeros y los estuvimos ayudando. Y la están peleando. (Socio de la Cooperativa San Justo, trabajador de base)

La combinación de los mecanismos de correduría y formación de categorías/identidades, impulsados por los diversos sectores politizados, y condicionados por la certificación diferenciada del Estado, junto con la transmisión social de este repertorio de acción, conforma los soportes causales de la dinámica particular de este movimiento. En este sentido, la movilización analizada no puede considerarse como el resultado de la acción estratégica de un solo actor colectivo homogéneo, sino como la consecuencia de una combinación de mecanismos que constituyen la objetivación de la interacción y/o disputa un conjunto de actores (Tilly 2002) que disponen de distintos recursos políticos y sociales.

EVOLUCIÓN POLÍTICA DEL MOVIMIENTO SOCIAL

¿Qué evolución han tenido las organizaciones políticas del movimiento social? Su análisis nos permitirá, posteriormente, comprender características relevantes de su particular forma de autogestión. El primer rasgo importante para nuestros objetivos consiste en la inexistencia de un movimiento social, política y organizativamente unificado. Los conflictos entre conducciones politizadas desencadenaron un proceso centrífugo, impulsado fundamentalmente por su dispar posicionamiento frente al gobierno nacional de Néstor Kirchner (2003–2007). Un sector de la dirigencia del MNER planteaba que el gobierno era la continuación del menemismo (1989–1999) y por ello pretendía desplegar acciones opositoras y de lucha. Otro sector del MNER profundizaba sus vínculos con el gobierno nacional, con creciente inserción en puestos de gestión pública, cargos legislativos y

9. La Nueva Unión es una empresa recuperada contemporáneamente a nuestro trabajo de campo.

ejecutivos, reforzando la estrategia estatal de “certificación” diferenciada del movimiento.¹⁰ A su vez, otro sector del MNER comenzó un acercamiento político con fuerzas de izquierda vinculadas a la experiencia de autogestión de la (ex-)empresa Zanón (Cooperativa FASINPAT),¹¹ en la provincia de Neuquén.

De estas primeras organizaciones del movimiento social se mantiene el MNFRT, mientras el resto, hacia mediados de la década, ha experimentado procesos de descomposición política y desmoronamientos organizativos. Los mismos remiten a una incapacidad política general de conformar un espacio unificado capaz de asumir y procesar internamente las diferencias y heterogeneidades de un movimiento complejo, pero con intereses objetivos comunes. En este sentido, los mecanismos de corrección y la formación de categorías han reflejado su fragilidad, profundizados por la propia debilidad política de los sujetos que los impulsaron, por un lado, y la acción condicionante del Estado en tanto certificador favorable de determinadas orientaciones políticas de la acción colectiva y obstaculizador de propuestas de autogestión más radicales, por otro lado.¹²

Sin embargo, luego de estas crisis internas, en los últimos años el movimiento se está reconfigurando en términos políticos y organizativos.¹³ Las nuevas organizaciones que se fueron constituyendo desde mediados de la década estuvieron impulsadas por los sectores politizados, y en la mayoría prevalece el criterio de asumir formatos provenientes del movimiento cooperativo. Concretamente, varios agrupamientos (no todos) adoptan la figura de federaciones o cooperativas de segundo grado, integrando también otros tipos de cooperativas, y ello debido a que se adapta mejor a la articulación institucional entre empresas recuperadas que tienen la forma de cooperativas de trabajo. En esta línea se inscribe la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA).¹⁴ También se encuentra la Federación de Empresas Recuperadas y Cooperativas de Trabajo (FERyCOOTRA).¹⁵ Otro espacio que se ha conformado es la Federación de Cooperativas de Trabajo Red Gráfica Cooperativa Limitada.¹⁶ Sin embargo, otros espacios políticos no asumen explícitamente la forma de federación de coopera-

10. Con respecto a gestión pública, especialmente en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Con respecto a cargos legislativos, por ejemplo, el caso del legislador por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Diego Kravetz, vinculado al MNER. Y ejecutivos: El caso del dirigente sindical José “Barba” Gutiérrez de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes (partido de la provincia de Buenos Aires), con fuerte inserción en un sector de empresas recuperadas de su ámbito de influencia, y que asumió como intendente de Quilmes representando a una fuerza política aliada al kirchnerismo.

11. Experiencia de autogestión particular que, por llevarse a cabo en el contexto político de la provincia de Neuquén, queda fuera de nuestro ámbito de investigación específica.

12. Como la estatización de las empresas con control obrero de la producción, por una parte, y la profundización de políticas integrales de apoyo a la autogestión de las cooperativas de trabajo, por otra parte.

13. Aunque mantiene las diferencias internas respecto al posicionamiento frente al gobierno nacional de Cristina Fernández, continuadora del ciclo político kirchnerista.

14. Integrada por un amplio conglomerado de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo tradicionales.

15. Dicha federación se conformó bajo la impronta política de un sindicato metalúrgico, la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes, que conduce a un grupo importante de empresas recuperadas.

16. Constituida por empresas recuperadas del sector gráfico, y políticamente integrada con la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y con el sindicato gráfico Federación Gráfica Bonaerense (FGB).

tivas, pero también tienen el objetivo de organizar el sector productivo autogestionado. Así, la Unión Productiva de Empresas Autogestionadas (UPEA) constituye un consorcio que incluye empresas recuperadas junto a otras cooperativas de trabajo y organizaciones autogestionadas de diferentes sectores económicos. De igual forma, se conformó la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA-CTA).¹⁷ Esta organización mantiene vínculos con un pequeño sector del movimiento que todavía se reconoce en el MNER, y que pervive con una incidencia reducida dentro del movimiento general.

Hasta el momento del trabajo de campo, estas corrientes no han logrado una síntesis política nueva de carácter sustantivo. La posibilidad de un acuerdo político requiere de un trabajo de construcción de redes confianza entre las partes (Tilly 2010), en base a necesidades comunes objetivas, que por el momento ha cristalizado débilmente en la Unión de Federaciones de Cooperativas de Trabajo,¹⁸ que agrupa a las federaciones mencionadas junto a otras tradicionales y aquellas cooperativas nacidas de los planes estatales de construcción de viviendas populares (Acosta y Raspall Galli 2008), constituyendo un avance institucional aunque de baja sustancialidad política.

La mayoría de estas organizaciones tienen, básicamente, una referencia de construcción política estatal-nacional, y el acercamiento político por parte de sus conducciones al gobierno kirchnerista, y a la consiguiente participación en la gestión estatal, orienta sus esfuerzos de elaboración política. Sin embargo, en nuestra investigación también observamos que las conducciones politizadas posicionadas de manera enfrentada al gobierno kirchnerista (MNER, ANTA y CTA), por su propia situación de distanciamiento tienen incentivos a construir vínculos políticos no referenciados con el gobierno o el ámbito estatal-nacional, sino con otros movimientos autogestionarios de América Latina. Así, en ocasión del Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas realizado en Venezuela (2005), sectores del MNER contactaron con el Movimiento de Fábricas Ocupadas de Brasil, organizado por militantes del Partido de los Trabajadores (PT) brasileño y apoyado por el Movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra (MST) y la Central Sindical PIT-CNT de Uruguay, que también agrupa empresas recuperadas. Estas agrupaciones, junto a la Federación de Mineros de Bolivia, organizaron en 2006 el Frente Revolucionario de Trabajadores de Empresas en Cogestión y Ocupadas (FETRECO), en Venezuela. Este incipiente espacio político latinoamericano impulsó en Brasil la organización del Encuentro Pan-Americano en defensa del Empleo, los Derechos, la Reforma Agraria y el Parque Fabril, en el que también participó la Central Única de Trabajadores (CUT) de Brasil y empresas recuperadas de Paraguay. De esta forma, se va configurando una alianza embrionaria entre un sector de empresas recuperadas de Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Venezuela. En este contexto se organizó el Segundo Encuentro de Empresas Re-

17. Integrada por cerca de ochenta organizaciones autogestionarias, entre ellas varias empresas recuperadas, aunque no la mayoría. Esta organización intenta constituirse en un sindicato de trabajadores autogestionados, promovido por la Central de Trabajadores Argentinos (CTA).

18. Impulsada inicialmente por sectores del movimiento de empresas recuperadas insertos en el INAES.

cuperadas en Venezuela en 2009, en el que se afianzó la voluntad de configurar un espacio latinoamericano que fortalezca las experiencias de autogestión.

A partir de nuestro análisis de campo observamos que las diversas conducciones politizadas elaboran sus estrategias de correduría en función de su tipo de vínculo con el Estado. Dicho vínculo, a su vez, está condicionado por las características de los mecanismos de certificación estatal hacia el movimiento. Ambos mecanismos, junto con la transmisión internacional del repertorio de lucha, que favorece la correduría internacional, ofrecen las claves para comprender el peso de la orientación nacional-estatal del movimiento, por un lado, y las motivaciones para tejer alianzas internacionales, por otro.

LA AUTOGESTIÓN EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

La nueva organización interna del proceso productivo implicó la reactualización creativa de rutinas y pautas de trabajo previamente experimentadas bajo la gestión empresarial anterior. Un primer factor que abordamos respecto de la organización interna es el grado de consolidación de los liderazgos dentro de las empresas. Aquí encontramos liderazgos organizativos estables e inestables. La mayor parte de las empresas recuperadas detentan altos grados de estabilidad interna y mantienen una línea de acción consensuada por la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, existen (pocas) empresas con conflictos de coordinación interna.¹⁹ Entre las empresas internamente “estables”, en cuyas conducciones permanecen los mismos trabajadores a lo largo del tiempo, observamos que circula un discurso social que justifica dicha situación de estabilidad sobre la base de criterios de eficiencia en los resultados (económicos, organizativos y/o políticos).²⁰ A su vez, el mismo discurso resalta complementariamente la pasividad de otro sector de trabajadores que reproduce comportamientos de trabajador asalariado. Un informante ilustra y resume esta perspectiva:

Con respecto al paso que dimos para manejar la empresa, hay gente que es chata y hay gente que es pico. Entonces, ¿quién sufre más? La gente que es pico: la gente que se pone todo en la espalda, la gente que salió a buscar opciones, que fue a los ministerios, que da la cara. Está bien: la gente que es *valle* se dedica a la producción. O sea, en el fondo, son complementarios los unos de los otros. (Socio de la Cooperativa Artes Gráficas el Sol, integrante de su conducción)

En otros casos, la continuidad de las mismas personas en la conducción se justifica en función de su trayectoria política, de la defensa coherente de un proyecto colectivo que redundará en mejoras económicas y organizativas: “Resulta fundamental la conducción que tiene cada empresa [. . .] [A]demás ayuda a evitar des-

19. Que se potencian en empresas recuperadas descapitalizadas, con problemas de productividad y dificultades de inserción económica, por lo que las conducciones se enfrentan a serios problemas de legitimación interna.

20. Eficiencia que se fundamenta, a su vez, por la demostración de mayores o mejores competencias directivas de este grupo, o por la mayor responsabilidad o compromiso con la cooperativa, que se traduce en más oportunidades de crecimiento para la organización.

bandes y manejos económicos y políticos raros. Mirá, también está vinculado a la trayectoria política de los dirigentes. Es así" (socio de la Cooperativa Viniplast, integrante de la conducción de la cooperativa y dirigente del movimiento social). De esta manera, se configura un tipo de representación sobre la organización interna que separa un sector activo y otro pasivo, complementarios y funcionales a la organización económica, sobre el que se asienta la justificación de las relaciones jerárquicas, aunque sujetas a su legitimación periódica en la asamblea de trabajadores-socios.

El otro tipo de empresas internamente estables tiene conducciones que van siendo integradas por diferentes trabajadores en distintos períodos, y es una consecuencia de decisiones explícitas de los socios de mantener el espíritu de horizontalidad e igualdad forjado en los momentos más álgidos del conflicto: "Yo antes estaba en la planta y ahora soy el presidente. Entonces estoy acá y estoy allá, no hay puestos fijos [. . .] Yo no hago lo que quiero, hago lo que quieren mis compañeros" (socio de la Cooperativa Felipe Vallese, miembro de su conducción). En este sentido, el procesamiento interno por parte de cada colectivo laboral de la forma en que experimentan la conflictividad social y su propia movilización moldea las disposiciones de su acción colectiva en esta dimensión de la autogestión. Para avanzar en este análisis, estudiamos los modos típicos de ejercicio del poder dentro de las empresas. Formalmente, el órgano soberano de una cooperativa de trabajo es la Asamblea de socios, cuya voluntad ejecuta el Consejo de Administración. Sin embargo, dicha voluntad se expresa anualmente, cuando se realizan las asambleas ordinarias. Allí, los socios tienen la posibilidad, mediante su voto, de aprobar o no lo actuado por el Consejo de Administración, y fijar los objetivos para el ejercicio siguiente, que deberán ser llevados adelante por los consejeros elegidos para el próximo mandato.²¹ No obstante, en los casos estudiados aquí, estos principios organizativos cooperativos se fusionan con la tradición y cultura de los colectivos obreros, y generan modalidades organizativas con rasgos propios. Una de las variantes típicas que observamos, con diferencias de grado en los casos particulares, se aproxima a este modelo cooperativo clásico, en correspondencia con la existencia de conducciones arraigadas y encarnadas por las mismas personas a lo largo de los años, que va consolidando y afianzando con el tiempo las diferenciaciones iniciales en cuanto a saberes, capital simbólico y relaciones de liderazgo y poder:

Nosotros nos organizamos como cooperativa, y nos basamos en la pirámide de la cooperativa. Primero tenemos reuniones entre los gerentes y los responsables de ventas. O sea, la gente de producción, de ventas, el administrador y el Consejo, para lo toma de decisiones. Yo tengo que informar el estado de las máquinas, la gente de producción tiene que informar cómo llega esa producción, la gente de venta tiene que informar sobre los nuevos contactos, y el Consejo decidir y emitir órdenes para implementar eso y transmitirlo a los socios. (Socio de la Cooperativa Artes Gráficas el Sol, integrante de la conducción de la cooperativa)

21. Por tanto, el funcionamiento se encuentra regulado y limita la participación de los socios a un mecanismo representativo que se pone en juego una vez al año, cuando los socios deben aprobar o desaprobar las decisiones del consejo, y que muchas veces resultan irreversibles.

Otra variante combina el funcionamiento típico de las cooperativas de trabajo con prácticas de democracia obrera de base, de coordinación de la acción colectiva por medio de asambleas en las propias plantas, y que provienen del acervo cultural de los trabajadores. Dicha coordinación democrática, de raíz básicamente obrera, adquiere continuidad práctica amalgamándose con los principios cooperativos, generando una organización con trazos *sui géneris*. El rasgo fundamental consiste en que el Consejo de Administración no acapara para sí las decisiones estratégicas de la empresa recuperada, sino que esta función la procesa colectivamente la asamblea de trabajadores.²² En muchas ocasiones, esta práctica es el resultado de la estrategia de los delegados de fábricas, que tienen incorporado en su cultura que la asamblea de trabajadores es la instancia que legitima los contenidos de las decisiones que se toman. En otros casos, en los que los trabajadores poseen menos experiencia gremial, constituye un *know-how* aprendido gracias a la vinculación con organizaciones del movimiento de empresas recuperadas.²³ Un informante ilustra la percepción dominante de la relación entre el Consejo de Administración y la Asamblea, dentro de esta variante asamblearia: “Siempre resolvemos por asamblea, pero las cosas importantes. No hacemos una asamblea por una boludez. Si no, estaríamos en asamblea permanente. Para eso hay un Consejo de Administración. El Consejo elabora ideas, las propone, y después en asamblea se ve, y si se aprueba se hace, y si no, no. Así funcionamos. Y así fuimos creciendo” (socio de la Cooperativa San Justo, integrante de su conducción). Las cuestiones consideradas técnicas u operativas son asumidas, entonces, por el Consejo de Administración, y los asuntos concebidos como estratégicos o políticos pasan por el tamiz de la asamblea de trabajadores, que legitima las decisiones que se adoptan. En líneas generales, cuanto más movilizados se encuentran los trabajadores de base, más peso tiende a tener la práctica asamblearia continua sobre temas estratégicos, y vice versa. Ello determina, en parte, el carácter estable o rotatorio de las conducciones.

A continuación, sintetizamos los fundamentos discursivos que legitiman los distintos modos de asignación de la riqueza producida. Encontramos una modalidad de distribución equitativa de los ingresos, en la que la solidaridad e igualdad entre los trabajadores constituyen componentes centrales de su legitimación.²⁴ Otra modalidad implica la diferenciación de los ingresos entre los trabajadores. Sus criterios legitimadores resaltan el estímulo a la responsabilidad y a la eficiencia que promueve la desigualdad en los retiros. En muchos casos las diferencias salariales no son muy significativas, pero tienen el valor simbólico de expresar

22. De esta manera, lo que en el cooperativismo tradicional está contemplado como una medida excepcional (la asamblea extraordinaria), en esta variante organizativa constituyen una práctica relativamente habitual, que remite a la forma propia de coordinar decisiones y acciones de los trabajadores en momentos de lucha o reivindicaciones durante su pasado asalariado.

23. En esta variante, el Consejo de Administración, que en el modelo cooperativista clásico es el eje articulador de la organización, es el órgano ejecutor de lo que se decide y legitima en la práctica asamblearia regular de los trabajadores.

24. Estos componentes explican, para esta línea discursiva, el éxito de la movilización que condujo a la recuperación de empresas, y que deben defenderse y mantenerse y que, además, no perjudica la eficiencia organizativa y la viabilidad económica.

la diferenciación social interna en la organización.²⁵ Del análisis del discurso observamos que los criterios igualitarios prevalecen entre los colectivos laborales que atravesaron experiencias de mayor conflictividad, mientras que los criterios diferenciadores son acordes con experiencias de menor conflictividad y mayor continuidad con la situación previa a la recuperación.

En cuanto a los conocimientos puestos en práctica para sostener la autogestión, en el discurso de los trabajadores encontramos, en primer lugar, un saber y una información operativa, que remite al conocimiento técnico del proceso productivo. Hay dos modalidades básicas en que éste se distribuye. Una primera forma refiere a una distribución intraempresa (la transferencia de conocimientos entre los trabajadores), dada fundamentalmente por las necesidades de polivalencia funcional, y que se lleva a cabo internamente a partir de los saberes ya incorporados en los trabajadores en su etapa previa como asalariados. La segunda forma implica la transferencia de conocimientos mediante agentes externos, como las universidades, el movimiento cooperativo, movimiento de empresas recuperadas, distintos programas de intervención estatal, etcétera. Observamos que la movilización estimula la solidaridad interna y externa, facilitando la transmisión de conocimientos operativos. Además, existe un saber e información estratégico, vinculado a decisiones de política comercial, productiva y de relaciones políticas con movimientos sociales, partidos políticos, áreas del Estado, etcétera. La modalidad de circulación de dicho saber depende del tipo de funcionamiento de la empresa recuperada, según predominen criterios jerárquicos u horizontales. En los casos de empresas recuperadas cuyos trabajadores sustentan sus acciones colectivas en la cultura de la democracia obrera de base y horizontal, las informaciones estratégicas circulan en asambleas, y luego el Consejo de Administración implementa las decisiones tomadas. Por el contrario, en las conducciones más verticalizadas la información estratégica ciñe su circulación dentro del círculo del Consejo de Administración.

En este sentido, las formas de conducción y de ejercicio del poder interno, del reparto de ingresos y saberes, están moldeadas por los modos en que cada colectivo obrero se moviliza en el proceso de recuperación de su empresa. Y ello debido a que la movilización, la conflictividad y las conexiones que los trabajadores van estableciendo dentro del movimiento social facilita la transmisión y recepción, entre los obreros, de marcos y esquemas de conducción y (auto)gestión que son puestos en práctica en cada empresa recuperada.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS

Además de la organización interna, la dimensión externa de la autogestión (su desenvolvimiento en el mercado) también está condicionada por el nivel y alcance de la movilización. Al respecto, aportamos evidencia empírica que indica que la autogestión de las empresas recuperadas en el mercado está sujeta a la evolución organizacional del movimiento social. Observamos que, en las primeras etapas de cada recuperación, han prevalecido exclusivamente estrategias individuales

25. Ambas modalidades están presentes en empresas que forman parte de distintos espacios organizativos dentro del movimiento, tanto con conducciones internas politizadas como pragmáticas.

y adaptativas de inserción económica. En términos productivos, inicialmente la gran mayoría de estas empresas adoptaron estrategias precarias, como el trabajo por encargo complementado con la liquidación de stocks para formar un mínimo capital de trabajo, ante la ausencia de capital de giro y de acceso al crédito bancario. A partir de este impulso inicial, un sector de las mismas ha logrado recuperar viejos clientes y proveedores, conquistar otros del rubro, y mejorar su posición relativa. Otro grupo ha encontrado mayores dificultades de consolidarse y ha debido, forzosamente, reconvertirse a otras actividades. Este carácter individual de las estrategias económicas en parte se explica por la ausencia de proyectos de integración productiva entre las recuperadas que hayan sido planeados e impulsados por los sectores dirigentes y más dinámicos del movimiento social. Por el contrario, las prioridades estuvieron asignadas al reconocimiento jurídico de las empresas recuperadas y la construcción y afianzamiento político-organizativo del movimiento. Las conducciones politizadas estuvieron incentivadas inicialmente a consolidar estas dimensiones, visualizadas como la base estructural para un fortalecimiento económico posterior (“Nosotros teníamos el lema de ‘ocupar, resistir, producir’, y la verdad es que nos concentramos en las dos primeras [. . .] No veíamos tan claramente lo de ‘producir’ como algo colectivo, creo que lo veíamos como algo de cada empresa”, socio de la Cooperativa Hotel BAUEN [Buenos Aires Una Empresa Nacional], dirigente de la misma y del movimiento social).²⁶

En nuestro trabajo de campo observamos un cambio relevante en los mecanismos de correduría producidos en los últimos años, dado que la articulación económica y/o productiva entre empresas recuperadas comienza a constituirse en un punto central de los discursos y las prácticas dentro del movimiento social. Ello se asentó en la reconfiguración de las organizaciones políticas del movimiento, como se analizó en otro apartado. Tanto el pasaje hacia la forma predominante de federaciones de cooperativas u otras variantes similares, como el peso creciente (dentro de los marcos interpretativos de los cuadros dirigentes) asignado a las posibilidades de cooperación/complementariedad productiva, constituyen las condiciones que favorecen los intentos de articulación económica entre empresas recuperadas. De esta forma, a partir de la correduría y la construcción política de los dirigentes del movimiento, en el marco de las opciones certificadas por el Estado, observamos los primeros pasos en la conformación de “redes de confianza” entre las empresas en función de objetivos económicos. Dichas redes suponen el desarrollo de conexiones interpersonales ramificadas, compuestas de lazos fuertes dentro de los cuales los trabajadores aportan recursos valorados como importantes, frente al riesgo de mala praxis, descuidos o errores de otros integrantes (Tilly 2010).

Así, en el último año a nuestro trabajo de campo han comenzado a implementarse experiencias (todavía embrionarias) de integración económica entre las empresas recuperadas, y que consisten en la conformación de redes entre grupos de ellas con el objetivo de compartir recursos, mercados, condiciones de negociación con proveedores, financiamiento, formación, etcétera, que complementen

26. Este carácter inicial “individualizado” de la producción, además, estuvo condicionado por la ausencia de una política integral de apoyo estatal hacia el sector (Rebón y Salgado 2009; Ruggeri 2010).

las opciones individuales originales de cada unidad productiva. La articulación productiva entre empresas sociales va en línea con la conformación de ámbitos de economía social (Monzón y Defourny 2000; Abramovich, Cassano y Federico-Sabaté 2003; Vuotto 2003). En este contexto comienza a circular un discurso social, impulsado por los cuadros dirigentes del movimiento, que resalta la relevancia de la articulación económica entre empresas recuperadas: "Antes, como movimiento, creo que fuimos eficaces en ayudar a los compañeros a recuperar sus empresas, a resistir las presiones legales que tuvimos, o sea, en los temas urgentes, pero nos faltó un proyecto productivo. Hacíamos lo podíamos por nuestra cuenta. Ahora estamos en otra etapa, donde tenemos que avanzar también en un proyecto económico común" (socio de la cooperativa BAUEN, integrante de su conducción y dirigente del movimiento social). De esta forma, el desafío actual del movimiento es constituirse en un agente económico con mayores niveles de articulación interna de los recursos y capacidades de las empresas para garantizar la reproducción de las condiciones de vida de los trabajadores ("nuestro principal problema es cómo resolvemos el trabajo mediante esquemas de producción y cooperación con otras empresa. Tenemos que salir del esquema de buscar siempre subsidios", socio de la cooperativa Viniplast y dirigente del movimiento social).

Estos discursos y prácticas son impulsados y conducidos por dirigentes del movimiento social, especialmente por aquellos que participan con incentivos politizados en las diferentes organizaciones, y que dinamizan, mediante pruebas de ensayo y error, opciones organizativas que fortalezcan política y económicamente al movimiento. Concretamente, los cuadros dirigentes de las empresas gráficas, con el apoyo de los trabajadores de base, así como del sindicato gráfico, fueron forjando consensos sobre la conformación de una red de complementación productiva entre empresas gráficas (la Red Gráfica), que asume la acción colectiva de articular una política común de compras, almacenamiento, producción, gestión de calidad, recursos humanos, capacitación y formación, financiamiento, comercialización y difusión. Estos proyectos empalman con los incentivos pragmáticos de los trabajadores, que aspiran a garantizar su posición económica ("La idea de la Red es que solos somos más débiles. Por eso nos juntamos para ver qué negocios podemos hacer en común [. . .] Nuestro proyecto es comercial", socio de la cooperativa El Sol e integrante de su conducción). Hasta el momento de nuestro trabajo de campo la Red Gráfica contaba con quince cooperativas, que abarcan las distintas etapas de la producción gráfica. Ello permite efectivizar una estrategia de movilización de recursos conjuntos para sostenerse en el mercado:

Nosotros tenemos máquinas que otros compañeros no tienen, y al revés. Entonces nos complementamos. O hay otras que tienen las mismas máquinas. Por ejemplo, si se me rompe una máquina, sé que otros compañeros también la tienen y me pueden sacar de un apuro de entrega. Muchas veces ha pasado. Así podemos competir mejor con empresas que están más instaladas, que tienen máquinas de última generación. Si no nos juntamos, no vamos a poder entrar al mercado. (Socio de la Cooperativa Chilavert y parte de su conducción)²⁷

27. Dicha movilización colectiva también permite expandir los recursos intelectuales y técnicos de los trabajadores. La conformación de la red les permitió obtener subsidios del INAES y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para financiar cursos de capacitación en temas productivos, comerciales,

Además, desde esta red, y de forma articulada con otras organizaciones del movimiento social, se elaboran propuestas políticas para el crecimiento del sector, promoviendo una modificación legal para contemplar a las empresas recuperadas como proveedoras del Estado para su demanda gráfica en este caso (“nosotros estamos presionando para que se legisle la producción gráfica y que el Estado nos tenga en cuenta en sus licitaciones. El Estado hace mucha gráfica y nosotros podemos entrar ahí. Esta es nuestra pelea más grande ahora: que el Estado nos contemple como proveedores”, socio de la cooperativa Chilavert y dirigente del movimiento social). Por tanto, estamos frente a una red de empresas recuperadas, políticamente articuladas, actuando integradamente en su dimensión económico-política.

Otro caso de articulación productiva lo constituye la red de empresas metalúrgicas (aunque también participan químicas y plásticas) de las localidades de Quilmes, Florencio Varela y Berazategui, en la provincia de Buenos Aires. En este consorcio productivo también ha resultado decisiva la articulación política previa entre las empresas recuperadas (impulsada por conducciones politizadas, y seguida por las pragmáticas), la seccional de Quilmes del sindicato metalúrgico (Unión Obrera Metalúrgica, seccional Quilmes) y sectores universitarios, que aportaron una serie de vínculos internacionales estratégicos que facilitaron financiamiento y asesoramiento productivo. Específicamente, la red ha tejido vínculos con una organización no gubernamental italiana (Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergenti), que supone un asesoramiento internacional basado en el análisis y radiografía de doce empresas recuperadas (llamado Redes de Empresas, Redes de Personas), y que les ha aportado capacitación laboral, técnica y tecnológica, y una estructura logística que permite una vinculación *online* entre los ordenadores de las doce empresas recuperadas. Dicha interconexión facilita el conocimiento sobre la capacidad productiva de cada una de las empresas a cada momento, y constituye un avance para la coordinación de la actividad productiva de manera colectiva. También han elaborado un centro de diseño, que posibilita nuevos procesos de fabricación, capacitación y asesoramiento externo.²⁸ La articulación productiva resulta positiva para otorgarle mayor peso propio a las empresas recuperadas, para negociar condiciones financieras, comerciales, etcétera, frente a la ausencia de un movimiento social fuerte que las respalde: “Ante no haber una cosa demasiado consistente, ni muy articulada [. . .] Si voy yo como Viniplast, no me van a dar un mango, pero si vamos como una entidad, como una federación, con personería jurídica, con gente que tiene una trayectoria transparente, o coincidente, entonces se puede hacer. Esa es la idea” (socio de la cooperativa Viniplast e integrante de su conducción). La posibilidad de articular recursos sociales, productivos, políticos, técnicos, favorece la elaboración de nuevos proyectos, nuevas perspectivas económicas, que estarían fuera del alcance de empresas actuando aisladamente: “Ahora tenemos un proyecto de hacer construcciones de casas entre

contables, etcétera, con lo cual la movilización conjunta refuerza las opciones de transferencia social de conocimientos y formación.

28. Sin embargo, como en el caso de la Red Gráfica, son experiencias que están en sus primeras etapas, llevadas a cabo por empresas con las dificultades estructurales que hemos mencionado durante el desarrollo de este análisis.

las empresas recuperadas. Algunos van a hacer las puertas y las ventanas, otros los techos, otros los materiales, y así. Este proceso también tiene el objetivo de comprar una máquina para que esté disponible para todas las recuperadas. En el proyecto de construcción participan las recuperadas y otras cooperativas de vivienda" (socio de la cooperativa Felipe Vallese e integrante de su conducción).

Los ejemplos señalados inspiran estrategias similares en empresas recuperadas que están en una etapa menos avanzada de articulación económica, y favorecen la circulación de propuestas de elaboración de proyectos similares. Un dirigente de un hotel recuperado nos ilustra:

El cooperativismo aporta un proyecto de producción. Este es un desafío fundamental. Como no hay un camino marcado, las soluciones las vamos tanteando. Nos parece muy bueno lo que hace la Red Gráfica. Acá existen hoteles, que son empresas recuperadas, en Mar del Plata, Mendoza, Buenos Aires, etcétera, y se podría hacer un plan de complementación entre nosotros. O sea, además de comprar insumos comunes, como sábanas, utensilios, material de limpieza, etcétera, se pueden armar paquetes turísticos ofreciendo estadías en diferentes zonas turísticas del país, porque hay hoteles ubicados en ciudades que ofrecen muchas alternativas turísticas. (Socio de la cooperativa BAUEN y miembro de su conducción y de la del movimiento social)

Además, bajo el paraguas político de la UPEA, se está implementando un proyecto de articulación productiva entre empresas textiles —que incluye empresas recuperadas y otras cooperativas de trabajo de origen distinto— y del sector plástico, para producir y vender pilotos de lluvia. Así, por lo analizado, parece ir complejizándose el repertorio económico de la recuperación de empresas debido a la transmisión social de estas formas de acción colectiva, favorecido por la movilización. La misma constituye el fundamento social sobre el que se erigen esbozos de articulación económica, conformando incipientes ámbitos de economía social autogestionada.

CONCLUSIONES

Hemos fundamentado la hipótesis según la cual la profundización de la movilización social favorece la articulación productiva entre empresas recuperadas, que constituye la base de conformación de nuevos espacios incipientes de economía social. En este sentido, analizamos los distintos tipos de incentivos a la acción colectiva por parte de los trabajadores y los mecanismos específicos que explican las características que asume la movilización: destacamos la acción de construcción política (la *correduría*), la conformación de espacios organizativos que refuerzan la identidad de grupo (formación de categorías), los alcances de la aceptación y/o negación de la movilización por parte del Estado (certificación) y la comunicación y/o aprendizaje de la experiencia entre trabajadores (transmisión social). Estos mecanismos definen los rasgos y los alcances de la movilización. Durante los primeros años de esta experiencia, dicha movilización concentró sus esfuerzos en las luchas por el reconocimiento jurídico de las empresas recuperadas, a tono con el encauce institucional que ofrecía el Estado, y en la construcción y afianzamiento político-organizativo del movimiento. La ausencia de proyectos colectivos de integración productiva favoreció las estrategias económicas indi-

viduales de cada empresa. Tras las crisis de conducción política de parte de las organizaciones del movimiento, la reconstrucción de los liderazgos se plasmó en organizaciones que, junto a las demandas históricas, incorporan estrategias de integración entre empresas que apuntalen el crecimiento económico de las mismas. Así, las actuales organizaciones del movimiento asumen como parte central de sus marcos interpretativos la apuesta por la producción cooperativa y el fortalecimiento político y económico del sector de la economía social. Y ello en el contexto de una estrategia que, a la vez que favorece la inserción en el mercado, refuerza el peso político del movimiento y sus posiciones en la conducción.

Las redes de confianza entre empresas recuperadas son las que articulan la movilización y la integración económica. La lógica social que facilita una vinculación productiva entre empresas recuperadas requiere, además de requisitos tecno-productivos, de una articulación política previa entre los actores sociales. Las opciones de configurar redes económicas surgen como posibles y viables en la medida en que sus integrantes, especialmente sus conducciones políticas, hayan acordado el sentido, la orientación y los intereses materiales y políticos que se ponen en juego en este tipo de emprendimientos colectivos. Por el contrario, si prevalece la incapacidad de acordar políticamente entre las conducciones de empresas recuperadas para avanzar en el proceso de articulación y/o unificación de las organizaciones, se ausentan los soportes políticos de las estrategias colectivas y, por tanto, disminuyen las posibilidades de ganar niveles de autonomía económica y productiva. Por ello, la acción colectiva del movimiento social, la construcción de redes de confianza entre ellas, explica las tendencias incipientes de conformación de espacios económicos comunes entre empresas recuperadas, apostando por el pasaje de la condición de empresas sociales al de la construcción de una economía social, en tanto ámbito de gestión, producción y comercialización interorganizativa.

A su vez, la movilización social también ejerce influencia en la dimensión interna de la autogestión, lo que nos permite comprender mejor los alcances de ésta. Las formas de conducción y de ejercicio del poder interno, del reparto de ingresos y saberes están moldeados por los modos en que cada colectivo obrero se moviliza en el proceso de recuperación de su empresa. Y ello debido a que la movilización, la conflictividad y las conexiones que los trabajadores establecen dentro del movimiento social facilita la transmisión y recepción de marcos interpretativos y esquemas de conducción y (auto)gestión que son puestos en práctica en cada experiencia concreta. En definitiva, por todo lo analizado, la autogestión obrera necesita ser entendida a través de las lentes de la movilización social.

REFERENCIAS

- Abramovich, Ana, Daniel Cassano y Alberto Federico-Sabaté
 2003 *Empresas sociales y economía social: Una aproximación a sus rasgos fundamentales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento e Instituto del Conurbano.
- Acosta, María, y Tomás Raspall Galli
 2008 "La articulación de las cooperativas de vivienda con el Estado y otros actores sociales". Documento de Trabajo 61, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.

- Arias, Cora
 2008 "Representación sindical y fábricas recuperadas: Un mapa de la cuestión". *Kairos: Revista de Temas Sociales* (Universidad Nacional de San Luis) 12 (22): 2–20.
- Briner, Agustina, y Adriana Cusmano
 2003 "Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias". En *Empresas recuperadas: Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires*, editado por Eduardo Hecker y Matías Kulfas, 20–64. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Castel, Robert
 2000 "Encuadre de la exclusión". En *La exclusión: Bordeando sus fronteras; Definiciones y matices*, editado por Saül Karsz, 27–56. Barcelona: Gedisa.
- Dávolos, Patricia, y Laura Perelman
 2003 "Empresas recuperadas y trayectoria sindical: La experiencia de la UOM de Quilmes". En *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, editado por Gabriel Fajn, 185–219. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Di Marco, Graciela, y Javier Moro
 2004 "Experiencias de economía solidaria frente a la crisis argentina: Estudio desde una dimensión de género". En *Políticas de empleo para superar la pobreza: Argentina*, editado por María Valenzuela, 111–160. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo.
- Dzembrowski, Nicolás
 2010 "Cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas en el área metropolitana de Buenos Aires: Organización del trabajo, solidaridad y Cooperación". Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas 4, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_04/dzembrowski4.pdf.
- Fajn, Gabriel
 2003 *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Fajn, Gabriel, y Julián Rebón
 2005 "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas". *Herramienta* 28:15–48.
- Fernández, Ana María
 2006 *Política y subjetividad: Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Fernández Álvarez, María
 2007 "De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: Prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las fábricas recuperadas". *Cuadernos de Antropología Social* 25:91–111.
- Fernández Álvarez, María, y Florencia Partenio
 2010 "Empresas recuperadas en Argentina: Producciones, espacios y tiempos de género". *Tabula Rasa* (Bogotá) 12:119–135.
- Ghibaudi, Walter
 2003 "Un lugar para las [. . .] fábricas recuperadas en la región metropolitana de Buenos Aires". Tesis de master, Universidad de Campinas.
- Godio, Julio
 2000 *Historia del movimiento obrero argentino (1870–2000)*. Buenos Aires: El Corregidor.
- Gracia, Amalia, y Sandra Cavaliere
 2007 "Repertorios en fábrica: La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000–2006". *Estudios Sociológicos* 25:155–186.
- Hille, Kristina
 2010 *Les empresas recuperadas en Argentine: Une issue à la crise*. http://www.ilo.org/public/english/region/afpro/addisababa/pdf/se_techhille_en.pdf.
- Ibañez, Jesús
 1998 "Perspectivas de la investigación social: El diseño en las tres perspectivas". En *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*, editado por Ma-

- nuel García Ferrando, Jesús Ibáñez y Francisco Alvira, 17–48. Madrid: Alianza Editorial.
- Klandermans, Bert
 1991 “New Social Movements and Resource Mobilization: The European and the American Approach Revisited”. En *Research on Social Movements: The State of the Art in Western Europe and the USA*, editado por Dieter Rucht, 17–46. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kriesi, Hans
 1999 “La estructura organizacional de los nuevos movimientos sociales en su contexto político”. En *Movimientos sociales: Perspectivas comparadas*, editado por Doug McAdam, John D. McCarthy y Mayer N. Zald, 220–261. Madrid: Istmo.
- Laclau, Ernesto
 2005 *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- McAdam, Doug, John D. McCarthy y Mayer N. Zald
 1999 “Oportunidades, estructuras de movilización y procesos enmarcadores: Hacia una perspectiva sintética y comparada de los movimientos sociales”. En *Movimientos sociales: Perspectivas comparadas*, editado por Doug McAdam, John D. McCarthy y Mayer N. Zald, 21–46. Madrid: Istmo.
- McAdam, Doug, Sidney Tarrow y Charles Tilly
 2005 *Dinámica de la contienda política*. Madrid: Hacer.
- Monzón, José Luis, y Jacques Defourny
 2000 “La economía social, entre economía capitalista y economía pública”. Curso de formación general, Universidad de Chile.
- Petras, James, y Henry Veltmeyer
 2002 “Auto-gestión de trabajadores en una perspectiva histórica”. En *Produciendo realidad: Las empresas comunitarias*, editado por Enrique Carpintero y Mario Hernández, 18–42. Buenos Aires: Topía Editorial y La Maza.
- Ranis, Peter
 2009 “Movement of Worker Recuperated Factories and Enterprises in Argentina”. En *International Encyclopedia of Revolution and Protest: 1500 to the Present*, editado por Immanuel Ness. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
 2010 “Worker-Run U.S. Factories and Enterprises: The Example of Argentine Cooperatives”. En *Solidarity Economy: Building Alternatives for People and Planet* editado por Emily Kawano, 115–123. Amherst, MA: Center for Popular Economics.
- Rebón, Julián
 2004 *Desobedeciendo al desempleo: La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Ediciones Picaso y La Rosa Blindada.
 2005 “Trabajando sin patrón: Las empresas recuperadas y la producción”. Documento de Trabajo No. 44, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, Julián, y Rodrigo Salgado
 2009 “Empresas recuperadas y procesos emancipatorios”. En *Resistencias laborales: Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*, ed. Paula Lenguita y Juan Montes Cató, 277–310. Buenos Aires: Aleph e Insumisos.
- Ruggeri, Andrés
 2007 “Las empresas recuperadas en la Argentina: Desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”. Ponencia presentada en el 1º encuentro internacional “La economía de los trabajadores: Autogestión y distribución de la riqueza”, 12–14 de agosto, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
 2010 *Las empresas recuperadas en la Argentina, 2010*. Buenos Aires: Cooperativa Chilavert.
- Ruggeri, Andrés, Hugo Trincherro y Carlos Martínez
 2005 *Las empresas recuperadas en la Argentina*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Schuster, Federico, y Gabriel Nardacchione, eds.
 2005 *Tomar la palabra: Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo.
- Tarrow, Sidney G.
 1997 *El poder en movimiento: Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Editorial.

- 2002 "Ciclos de acción colectiva: entre los momentos de locura y el repertorio de contestación". En *Protesta social: Repertorios y ciclos de acción colectiva*, editado por Mark Traugott, 70–110. Barcelona: Hacer Editorial.
- Tilly, Charles
 1978 *From Mobilization to Revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 2002 "Repertorios de acción contestataria en Gran Bretaña". En *Protesta social: Repertorios y ciclos de acción colectiva*, editado por Mark Traugott, 15–69. Barcelona: Hacer Editorial.
- 2010 *Confianza y gobierno*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Trincheró, Hugo
 2007 "Economía política de la exclusión: Para una crítica desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)". *Cuadernos de Antropología Social* 26:41–67.
- Villani, Davide
 2010 "Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y su acceso a la financiación: Subsidios y préstamos". *Visioni LatinoAmericane, la Revista del Centro Studi per l'America Latina* 3:97–107.
- Vuotto, Mirta
 2003 *Economía social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Altamira y Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Wyczykier, Gabriela
 2009 "Sobre procesos de autogestión y recolectivización laboral en la Argentina actual". *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana* 8 (24): 197–220.
- Zald, Mayer N.
 1999 "Cultura, ideología y creación de marcos estratégicos". En *Movimientos sociales: Perspectivas comparadas*, editado por Doug McAdam, John D. McCarthy y Mayer N. Zald, 369–388. Madrid: Istmo.