

Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión

Gabriel Fajn¹

Introducción

Desde fines de los años '90 una gran cantidad de empresas fueron recuperadas por sus trabajadores con el objetivo primordial de defender sus fuentes de trabajo y mantenerlas en funcionamiento. En torno al fenómeno que abarca alrededor de 180 unidades productivas en todo el país, se abren un conjunto de procesos sociales, dinámicas políticas, estrategias jurídicas y desarrollos económicos que proporcionan a esta problemática una gran complejidad y riqueza. Estas empresas representan tal vez, uno de los emergentes más dramáticos de la destrucción sistemática del aparato productivo y de la lucha por parte de los trabajadores por conservar sus empleos.

Asimismo, las empresas recuperadas por parte de los trabajadores constituyen un nuevo fenómeno social que cobra importancia en la realidad argentina mediante prácticas colectivas que pueden entenderse como expresiones de respuesta a la crisis y como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas.

Los procesos de lucha están estrechamente relacionados con las formas autogestivas que cada organización fue construyendo, y que puede percibirse en las prácticas que se fueron desarrollando al interior de las empresas: redistribución igualitaria de los ingresos; implementación de procesos decisorios de carácter colectivo; formas de delegación, representación y control; dinámicas asamblearias, etcétera.

El presente artículo sintetiza algunas de las líneas desarrolladas en un trabajo anterior²: se analiza por un lado el repertorio de la protesta en el marco de la recuperación de fábricas; y en segundo término las dinámicas organizacionales en los procesos autogestivos que se desarrollaron en cada empresa.

El repertorio de la protesta

Desde mediados de los años 90 con la profundización de la crisis, se intensificó la conflictividad social en la Argentina, acompañada por la emergencia de nuevos actores (trabajadores desocupados, asambleas barriales, ahorristas damnificados y otros) y por un abanico diverso de formas de expresión de la protesta. “El ciclo de protesta que vive la Argentina actualmente es el más importante de todos los acontecidos desde 1983 por la cantidad de protestas, la expansión territorial de las mismas y la cantidad y variedad de sujetos involucrados” (Schuster 2001).

¹ Docente de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y Coordinador del Departamento de Ciencias Sociales del Centro Cultural de la Cooperación.

² Ver Fajn Gabriel y otros (2003) *Fábricas y Empresas Recuperadas; protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Editorial CCC.

En este marco irrumpen los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, propagándose con inusitada fuerza entre los años 2000 y 2002, aunque el ciclo de protestas y nuevas fábricas en proceso de recuperación por los trabajadores se mantiene hasta nuestros días (como en el caso de la textil Gatic).

En el análisis de las luchas que se inscriben en tales procesos de recuperación se debe contemplar cuáles han sido los actores sociales involucrados en la confrontación, las estrategias desplegadas, los territorios en disputa, las acciones que desarrollaron y cuáles fueron los campos de acción sobre los que intervinieron.

Las más de 180 empresas recuperadas o en proceso de recuperación involucran a una gran diversidad de actividades – metalúrgicas, textiles, químicas, frigoríficos, gráficas, escuelas, clínicas, hoteles, etcétera – con diferentes tamaños y dimensiones. Esta diversidad tiene su correlato en los distintos ritmos de recomposición, problemáticas, orientaciones políticas e ideológicas, matices, etcétera. Lejos de encontrar una unidad empírica homogénea, el mundo de las fábricas y empresas recuperadas presenta una importante heterogeneidad, complejidad y diversidad interna.

Esto nos lleva a plantearnos algunos interrogantes centrales ¿Por qué de las 5.000 fábricas quebradas y/o en crisis en los últimos años, sólo fueron tomadas y generaron procesos de recuperación por parte de los trabajadores menos de 200? ¿Qué elementos o factores políticos, sociales y subjetivos contribuyeron para la recuperación? ¿Qué recursos organizacionales y capacidades políticas poseían éstas fábricas que les daba ese diferencial? Sobre estas preguntas no tenemos respuestas certeras y sólo podemos ensayar algunas explicaciones tentativas.

Seguramente para desarrollar las explicaciones que den respuesta a por qué se produjo el surgimiento del movimiento de fábricas recuperadas, se deberá tener presente la combinación de múltiples factores externos e internos: *socioeconómicos*, como la destrucción del aparato productivo, la profunda recesión iniciada en 1998 y fundamentalmente el nivel que alcanza el desempleo estructural; y *políticos* como la intensificación del ciclo de la protesta, emergencia de nuevos actores sociales, crisis estatal, etcétera. Estos y otros factores generales indican las condiciones que hacen probable el surgimiento de luchas sociales pero no terminan de dar cuenta del pasaje a las resistencias organizadas. En el transfondo de toda rebelión hay algún tipo de descontento; pero lo que hay que explicar es el camino que lleva del descontento a la rebelión y a la cristalización de la acción colectiva y los elementos que lo hacen posible (Barrington Moore 1994).

En el estudio de los movimientos sociales, enfoques como el de la teoría de la movilización de recursos colocan el énfasis en factores como los recursos, la organización y las oportunidades políticas. Estas orientaciones nos abren la posibilidad de plantear nuevos interrogantes sobre el surgimiento de fábricas y empresas recuperadas ¿Hubo redes organizativas previas que facilitaron la integración del movimiento? ¿Cuál fue su importancia? ¿Qué recursos organizativos y relacionales aportaron?

Un elemento central es percibir cómo se fueron dando los procesos de vinculación con el movimiento social emergente de aquellas fábricas que arribaban a situaciones de crisis similares.

En ese período no había un movimiento estructurado y homogéneo que integrara, rodeara y protegiera a las fábricas que se encontraban en problemas. Por el contrario, los vínculos iniciales fueron sumamente informales y se establecieron a través de la aproximación a alguna empresa cercana (territorialmente) que termina jugando un rol de inclusora en el movimiento y de facilitadora para indicar el recorrido que debe atravesar la empresa para resolver la crisis. Se empiezan a compartir orientaciones con relación a formas de resistencia y estrategias legales para la supervivencia de la empresa.

El movimiento en general se va configurando con un collar de experiencias y recursos muy disímiles: unos pocos con antecedentes y estructuras sindicales importantes (UOM Quilmes; Empleados de Comercio en Rosario); otros con un activismo militante y gremial como en Zanón (Neuquén); en algunas experiencias participaron desde el inicio abogados con conocimientos en temas cooperativos, mientras que en gran parte de las fábricas muchos trabajadores tienen escasos antecedentes políticos y gremiales, etcétera.

Sin duda, las redes preexistentes son soportes organizativos relevantes en la estructuración del movimiento pero, dada la velocidad de los hechos ocurridos entre el 2000 y el 2002, la configuración refiere a un proceso menos escalonado y mucho más complejo. El proceso de recuperación fue desordenado y caótico y lejos de contar con una planificación preestablecida se sumaron experiencias de gran diversidad. Se debería dar la importancia que tienen los recursos y redes organizativas previas, que jugaron un importante rol en algunas regiones (Quilmes) y en las primeras experiencias a fines de los 90 (Metalúrgica IMPA; frigorífico Yaguané y otros) y el aporte que representó para el movimiento, aunque esto no explica linealmente la emergencia de nuevas experiencias, ni supone una transferencia automática a otras fábricas.

Estrategias; actores y territorios

La toma de fábricas ha sido una práctica utilizada por la clase trabajadora en la Argentina en diferentes momentos de su historia. Cabe recordar el ciclo de luchas abierto a fines de los años 60 hasta entrados los años 70, encabezado por los obreros de las grandes corporaciones económicas. Éstos protagonizaron fuertes resistencias frente a los nuevos ritmos de la producción, a la intensificación del trabajo y al rechazo de las nuevas técnicas. Este proletariado joven, que contaba con alta estabilidad laboral y elevados salarios, fue el germen de un sindicalismo clasista que se transformó en un sujeto social que trascendió las reivindicaciones gremiales e intervino como sujeto político fundamental de esa etapa.

La estructura de las oportunidades políticas, las condiciones y recursos del movimiento obrero, el papel jugado por las direcciones sindicales y las estrategias ofensivas que desplegaron los trabajadores en aquel escenario se parece muy poco al nuevo ciclo de protestas abierto en estos últimos años. Después del retroceso que significaron las políticas neoliberales para los trabajadores, del esmerilado de las conquistas históricas, de la reducción constante de los trabajadores ocupados, de un sindicalismo mayormente burocratizado y alejado de sus

representados, la ocupación y recuperación de fábricas representa una *estrategia defensiva* – casi desesperada – que tiene por objetivo fundamental la supervivencia de la empresa y la conservación del trabajo. Este punto de partida es, tal vez, la mayor coincidencia que se encuentre en el conjunto de empresas que forman parte de estos procesos de recuperación, aunque las dinámicas políticas y las estrategias adoptadas posteriormente contemplen un abanico de diferentes opciones político ideológicas.

Si con los piquetes los trabajadores desocupados lograron visibilidad política cortando las rutas, las asambleas barriales se reunieron en espacios públicos, con los procesos de recuperación de empresas, la fábrica volvió a ser, después de mucho tiempo, el territorio de disputa social en donde participaban directamente los trabajadores que corrían el riesgo de ser desplazados del mercado de trabajo.

Sin otras alternativas visibles, los trabajadores resolvieron la toma, ocupación, acampes en la puerta de la fábrica, corte de ruta y otros medidas de fuerza, que tuvieron por finalidad resguardar el trabajo y mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías y evitando las acciones de vaciamiento. La ocupación trasciende la expresión de una forma que adquiere la protesta dado que “la custodia de los puestos de trabajo”, a partir de la presencia en las fábricas es - en la práctica - el control efectivo en el lugar para evitar tales acciones de vaciamiento.

El objetivo de muchos empresarios fue circunscribir la resolución del conflicto al marco de lo judicial, no porque tuvieran un gran respeto por lo legal, sino para encontrar los vericuetos que les facilitarían evadir la ley y desentenderse de la empresa con los menores costos económicos personales, aunque esto significara la destrucción y el cierre de su fábrica. No se privilegió la racionalidad económica a fin de conservar las empresas, sino que primó una lógica predatoria que persiguió el beneficio personal.

En tal sentido, los campos de acción en donde se despliegan las estrategias de recuperación por parte de los trabajadores articulan varias lógicas de intervención, disputando en el plano de lo jurídico, en el espacio de la empresa propiamente dicha y en las calles aledañas a la misma, espacios y confrontaciones articuladas e interdependientes.

Tal vez, una de las novedades que puede observarse es que - en varias de las empresas - los trabajadores intervinieron en el mismo proceso de la quiebra, desarticulando las maniobras de vaciamiento y fracturando el dominio que ejercía el antiguo dueño y las sordas componendas con jueces, síndicos, burócratas sindicales y otros.

Los trabajadores intervienen en diferentes campos de acción durante la lucha por la recuperación, en la vigilancia de las máquinas, en el control de los síndicos, en el cuidado de los aspectos legales, en la construcción de nuevos vínculos con los vecinos, en las relaciones políticas con los trabajadores desocupados y las asambleas barriales, etcétera.

Procesos autogestivos

Si bien es importante señalar que el punto de partida de las empresas lo constituyen situaciones de crisis terminales que amenazan seriamente la continuidad de la misma (convocatorias, quiebras, deudas millonarias, abandono de los dueños, quiebre del contrato laboral, deudas salariales prolongadas, etcétera) y que impulsan a los trabajadores a reaccionar para mantener sus fuentes de trabajo, también es cierto que la dinámica social colectiva produce en estos procesos un salto cualitativo no previsto, que representa un quiebre en la historia de la fábrica, impensado – y muchas veces ni siquiera deseado – que empuja en forma intempestiva e inmediata a los asalariados a conducir los destinos de sus organizaciones. Casi sin aprendizajes formales ni asesoramientos previos, sólo el conflicto y la lucha mediaron entre los trabajadores, que tenían un rumbo seguro de desafiliación social (Castel 1994), y el nuevo rol colectivo que debieron asumir para dirigir la empresa: En el transcurso de la acción surgen sin cesar consecuencias no deseadas por los actores y de manera retroactiva, estas consecuencias no intencionales pueden convertirse en las condiciones no reconocidas de ulteriores acciones. Se produce así una verdadera dialéctica de lo intencionado y lo no intencionado, donde lo intencionado está atrapado en complejas secuencias de actos que se le escapan y que llevan la acción más lejos de lo que los actores pretendían (Giddens 1998).

La recuperación de empresas, en este sentido, representa un momento re-fundacional, en el cual los trabajadores se hacen cargo de las fábricas en situaciones muy desfavorables y traumáticas. Así es como se reabre un nuevo ciclo organizacional, cuya primera fase resulta un camino complejo y con un margen de maniobra muy estrecho. Frente a una situación de alta incertidumbre jurídico-legal, sin acceso a capital de trabajo o a subsidios estatales, con clientes y proveedores que acarrearán deudas de los anteriores dueños y desconfían en general del nuevo proyecto, la recomposición de la capacidad productiva será un proceso lento y dificultoso en la mayoría de las fábricas, pero a la vez prioritario para la consolidación económica de la empresa.

La reconstrucción del espacio organizacional desde una perspectiva autogestionaria tiene el efecto de desestructurar las relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión, y que, en las pequeñas y medianas empresas, fueron acompañadas generalmente por prácticas paternalistas de los anteriores dueños como modelo distorsionado de gestión. Esta desestructuración parece favorecer una reapropiación colectiva de los saberes de la gestión, así como la emergencia de procesos democráticos de toma de decisiones en el interior de la empresa. De hecho, en todas estas empresas es común la adopción de prácticas asamblearias para la toma de decisiones.

Múltiples elementos intervienen para facilitar el desarrollo de las instancias asamblearias como mecanismo fundamental para circular y transparentar la información, y como ámbito privilegiado para el proceso de toma de decisiones colectiva. En primer lugar, por el hecho de que el fenómeno de empresas recuperadas abarca en su gran mayoría a unidades productivas pequeñas y medianas, que vienen de soportar largos procesos de achicamiento en sus dotaciones y se verían facilitadas por las interacciones directas -relaciones cara a cara- entre todos los miembros de la empresa. En segundo lugar, un alto porcentaje de las empresas atravesó situaciones de elevada conflictividad, lo que articuló nuevas relaciones de cercanía y cooperación entre los trabajadores en los momentos de la lucha y que luego encuentran su continuidad en la gestión colectiva, fundamentalmente en la participación en las asambleas.

Finalmente, las empresas que conforman el universo de empresas recuperadas no contienen – salvo unas pocas excepciones – altos grados de complejidad y diversidad en los procesos productivos, ni elevados niveles de estratificación interna (división jerárquica), por lo que la proximidad de las distintas áreas facilitarían los procesos de horizontalidad. Se debe agregar que en gran cantidad de casos sólo quedaron los trabajadores de planta después de la recuperación de la empresa ya que los niveles jerárquicos y administrativos no acompañaron estos procesos.

Por lo tanto, no debe entenderse y/o analizarse de manera escindida la intensidad de la lucha desplegada por los trabajadores en cada fábrica y la reorganización de las empresas a partir de las nuevas prácticas utilizadas para la gestión. El grado que el conflicto adquirió, impregnó e instituyó nuevas “formas del hacer” en la reapertura de las fábricas. Ese momento refundacional tendrá efectos importantes en los lazos construidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha, constituyendo una continuidad transponible entre la profundidad de la lucha y los rasgos de un nuevo modelo. En este sentido, es factible establecer una relación importante entre la intensidad que adquirió el conflicto en las empresas y las iniciativas de gestión adoptadas por los trabajadores en los primeros momentos a partir de la puesta en marcha de la recuperación de la empresa.

La cartografía del poder organizacional estará determinada por la “dinámica de certidumbre” que las acciones colectivas logren instituir. ¿En que consiste tal dinámica? en la reapropiación colectiva de las capacidades y recursos para conducir los destinos de la empresa. Capacidades vinculadas al saber hacer de la gestión; a los conocimientos políticos; institucionales; productivos; técnicos; contables; comerciales, y otros, requeridos para gobernarla. El desarrollo de tales recursos debe ser un movimiento en permanente ampliación y – lo que es fundamental – la reapropiación debe ser de carácter colectivo, evitando la emergencia de “manchones” burocráticos que se apoderen de tales capacidades.

En este escenario, guarda una importancia central el impacto que ha tenido la devaluación económica en las diferentes actividades industriales y de servicios y las posibilidades reales que cada empresa tiene para reinsertarse productivamente. Aquí múltiples factores juegan un papel destacado y dependen de las particularidades de cada sector, como: la reestructuración del mercado interno, el acceso crediticio, el valor de los insumos, etcétera. En un contexto económico más estable y a largo plazo, y cuando las empresas en proceso de recuperación hayan podido superar el primer momento de este nuevo ciclo, es decir, cuando el margen de incertidumbre se haya reducido al menos en relación con lo legal y al marco de relaciones de su contexto pertinente (clientes y proveedores) se podrán evaluar con mayor precisión los procesos de recomposición y consolidación productiva. De la misma manera, los procesos autogestivos demandarán períodos prolongados para su consolidación, atravesarán avances y retrocesos y estarán plagados de tensiones y contradicciones. Por el momento, pueden verificarse pasos interesantes en donde se destacan las prácticas asamblearias para la toma de decisiones estratégicas, la ampliación de los marcos participativos, la constitución de instancias deliberativas y, lentamente, el desarrollo de ciertos saberes colectivos en la gestión.

Bibliografía

Barrington Moore, Jr. (1994) *La injusticia: bases sociales de la obediencia y la rebelión*, UNAM, México.

Castel, Robert (1994) “La desestabilización de la condición salarial”, en *Alternativas Económicas*.

Giddens, A. (1998) *La Constitución de la Sociedad*, Amorrortu, Buenos Aires.

Schuster, Federico & Scribano, Adrián (2001) “Propuesta social en la Argentina de 2001: entre la normalidad y la ruptura”, en *Revista Observatorio Social de Latino América*, CLACSO, Buenos Aires.