

Recibido: 02 de junio de 2021

Aprobado: 06 de sept. de 2021

estudios  
sociológicos  
de El Colegio de México

Primero en línea: 23 de agosto de 2022

2022, 40(120), sept.-dic., 865-894

*Artículo*

## **Caminos de la autogestión: concepciones de la recuperación de empresas**

### *Paths of Self-Management: Conceptions of the Recovery of Enterprises*

**Ramon Rodrigues Ramalho**

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales

Buenos Aires, Argentina

 <https://orcid.org/0000-0002-5054-8272>  
[ramon.rodrigues.ramalho@gmail.com](mailto:ramon.rodrigues.ramalho@gmail.com)

**Resumen:** Este artículo analiza el fenómeno argentino de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), y tiene como foco las disputas políticas existentes entre dos concepciones de la recuperación. Nuestro objetivo es examinar las tensiones que atraviesan las empresas recuperadas argentinas y las ambivalencias emergentes entre sus trabajadores. Para comprender las disputas entre los trabajadores de las ERT argentinas sobre qué finalidad atribuyen a su empresa, abordamos la trayectoria de IMPA, una emblemática metalúrgica porteña. Nuestra investigación se basa en el trabajo etnográfico realizado por un periodo de tres años (2011-2013) en IMPA. Mostraremos que esas disputas condicionan la forma como cada ERT enfrenta sus tensiones y establece sus relaciones con el mercado o con el Estado.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

**Palabras clave:** Empresas Recuperadas por sus Trabajadores; disputas políticas; IMPA; etnografía; autogestión.

**Abstract:** *This article analyzes the Argentine phenomenon of Worker-Recovered Enterprises (ERTs), focusing on the political disputes between two conceptions of recovery. Our aim is to analyze the tensions that Argentinean recovered enterprises experience, by discussing the emerging ambivalences between their workers. To understand the disputes between Argentinean ERT workers over the purpose they attribute to their enterprise, we explore the trajectory of IMPA, an emblematic metallurgical company in Buenos Aires. Our research is based on the ethnographic work undertaken for a period of three years (2011-2013) at IMPA. We will show that these disputes determine the way each ERT copes with its tensions and establishes its relations with the market or the state.*

**Keywords:** *Worker-Recovered Enterprises; political disputes; IMPA; ethnography; self-management.*

**E**n el presente artículo vamos a analizar las disputas políticas emergentes entre las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) de la Argentina. Ponemos nuestro enfoque en el sentido hegemónico que los trabajadores asignan a la finalidad social de su empresa, para indicar la existencia de una diferenciación entre dos concepciones de la recuperación: la concepción productivista y la de empresa social. Esa diferencia se basa en el funcionamiento económico-social de la empresa y en el papel que la autogestión está llamada a cumplir frente a la sociedad.

Mostraremos que esa diferenciación condiciona la forma como

cada ERT enfrenta sus tensiones internas y establece sus relaciones con el mercado o con el Estado. Asimismo, la historia reciente de alianzas y fragmentaciones políticas en el movimiento argentino de ERT está enmarcada por la emergencia de esas disputas. Como veremos, se trata de una puja compleja, pues las dos concepciones de la recuperación aquí presentadas suelen coexistir entre los trabajadores de una misma empresa.

Nuestra propuesta teórica sobre el fenómeno argentino de la recuperación de empresas no pretende adjudicar ningún tipo de rótulo sobre cada una de las ERT existentes. La posibilidad de distinguirse entre dos concepciones de la recuperación, a saber, una estrictamente productivista y otra que entiende la empresa como una empresa social, consiste en una formulación analítica sobre la existencia de dos maneras distintas de enfrentar el proceso de pasaje de una gestión capitalista a una gestión de los trabajadores y también sobre la forma de mantener la autogestión de la empresa.

Nuestro objetivo es contribuir a la comprensión de las tensiones que atraviesan las empresas recuperadas argentinas, al abordar las ambivalencias existentes entre sus trabajadores. Esto se hace necesario porque el movimiento de ERT argentino es un movimiento en constante evolución. Al observar los datos más recientes respecto a las ERT argentinas (Programa Facultad Abierta, 2018), se aprecia una expansión del número de casos registrados de empresas recuperadas, aun cuando enfrentadas a las hostilidades políticas o jurídicas de turno, como en el caso del gobierno de Mauricio Macri (2015-2019).

Para comprender las disputas entre los trabajadores de las ERT argentinas, abordamos el caso de la metalúrgica IMPA, una emblemática ERT porteña. Se trata de un caso privilegiado para examinar las disputas por el sentido asignado a la recuperación de empresas, pues se trata de una empresa situada en el centro de las disputas políticas por la recuperación de empresas en la Argentina, como veremos a continuación.

Nuestra investigación se basa en el trabajo de campo etnográfico realizado durante un periodo de tres años (2011-2013) en la Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA), en ocasión de la fundación de una universidad popular en esa planta fabril (Ramalho, 2018). A partir de este caso puntual, ocurrido en IMPA, veremos esa disputa entre las dos concepciones de la recuperación enraizarse de tal manera que determina

no sólo los conflictos entre las ERT, sino también los conflictos al interior de una misma ERT, aun en la más emblemática por difundir la concepción de “empresa social”.<sup>1</sup>

Consideramos que el análisis propuesto resulta viable solamente a partir de un prolongado estudio situado en una ERT específica. Como señala Ana María Fernández (2008, pp. 9 y 69), las ERT “no operan desde una lógica institucional sino desde una lógica situacional”, y que si nos interesa aprehender las dinámicas internas muy cambiantes en dichas empresas es necesario observar con la debida constancia su cotidianidad.<sup>2</sup>

Para Donna Haraway (1995) sólo un “conocimiento situado”, esto es, delimitado a una escala definida por la experiencia cotidiana y que privilegia las “epistemologías de la localización”, permite poner el “foco en las voces previamente silenciadas”, sin que ellas desaparezcan o sean tergiversadas por la necesidad de traducirlas de acuerdo con estándares de conocimiento socialmente legitimados. En ese marco, subraya Petriella (2005, pp. 3 y 5), los reiterados encuentros y charlas durante la investigación abren paso a los registros “basados en una metodología de la indagación, no neutra ni tampoco evaluativa, pero sí abierta y flexible”.

Una forma de estudiar los movimientos sociales consiste en participar cotidianamente en el proceso de desarrollo de la organización colectiva que se quiere analizar.<sup>3</sup> Lejos de resultar un obstáculo para la práctica investigativa, esa situación participante “se convierte en una condición de posibilidad para explorar prácticas alternativas y creativas de hacer etnografía” (Álvarez y Carenzo, 2014, p. 38). La etnografía es una op-

<sup>1</sup> Sobre la forma de hacer referencia a los registros etnográficos, anotamos primero el contexto en que se produce la cita en cuestión, luego la fecha y la fuente del registro, de la siguiente manera: Reunión en IMPA, 2 de noviembre de 2012, Registro de campo. En el caso de las entrevistas realizadas, se refieren de la siguiente forma: Eduardo Murúa, 2013, entrevista del autor.

<sup>2</sup> La “mayor parte de los cambios que atañen a la autogestión corresponden a dinámicas que no pueden reducirse a un número [...] lo que limita fuertemente el análisis si no los combinamos con información cualitativa, que además no puede reducirse a un momento dado, sino que debería generarse a través de un periodo más o menos prolongado de tiempo” (Ruggeri, 2014b, pp. 43-48).

<sup>3</sup> Al participar en las instancias de organización de un espacio se tiene acceso a debates que permiten atestiguar la existencia de diferencias internas que de otro modo se mantendrían ocultas.

ción metodológica privilegiada cuando se requiere la participación que haga posible investigar un objeto de estudio, sin que se comprometa la objetividad del análisis. Así, la participación en nuestra situación de investigación, antes de quitar objetividad analítica, aparece como condición para una descripción densa (Geertz, 1986).

Son diversos los etnógrafos que proponen la colaboración con los habitantes del campo para la recolección de datos. En ese sentido, Elsie Rockwell (2009) considera el método etnográfico adecuado para estudiar situaciones cotidianas. Hale (2006) defiende el alineamiento de la investigación con procesos de organización colectiva y propone una etnografía “multi-situada”, por ser capaz de asimilar percepciones difíciles de alcanzar por otros medios. Para Rappaport (2008) la etnografía demanda un compromiso de larga duración, y propone que la recolección de datos busque evolucionar hacia una “co-conceptualización” junto a los habitantes del campo estudiado.

Si bien nuestro contacto con la fábrica IMPA y las ERT argentinas perdura hasta la actualidad, fue durante el periodo señalado que se llevó a cabo el trabajo etnográfico, compuesto por los registros de campo (notas *in loco*), el diario y el cuaderno de campo, material complementado por grupos de discusión con académicos y trabajadores. La etnografía se apoya, además, en las entrevistas semiestructuradas con los miembros referentes de la fábrica IMPA y otras ERT. Asimismo, nuestra participación en el intento de reorganizar una agrupación de ERT (el MNER), como veremos, nos ha permitido acceder a los relatos de trabajadores de diferentes ERT del área metropolitana bonaerense.

### **Las empresas recuperadas y el IMPA: contextualización**

Una empresa recuperada es una empresa capitalista fallida que pasa a ser gestionada por sus trabajadores/as (Ruggeri, 2014a). En suma, son unidades económicas que de una gestión capitalista transitan a la gestión colectiva de los trabajadores/as. En la Argentina existen 384 Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), las cuales ocupan a 15 525 personas (Programa Facultad Abierta, 2018).

El piso contextual para comprender las recuperaciones de empresas

se contiene en la restructuración social resultante de las políticas neoliberales, que se implantaron con el fin de la guerra fría y del Estado de bienestar en los países centrales del capitalismo. En sus países periféricos, como en México y la Argentina, se erige una sociedad dual caracterizada por una desigualdad extrema que cambia radicalmente la vida laboral. En síntesis, las relaciones sociales que regulan el mundo del trabajo sufren una metamorfosis y el patrón cultural asociado al trabajo asalariado entra en crisis (Antunes, 1995). Eso desestructura las antiguas filiaciones sociales al constituirse nuevas identidades laborales, más precarias y pauperizadas (Fernández, 2008).

Frente a las numerosas quiebras registradas en el periodo, el comportamiento más común de los obreros fue aceptar el destino de engrosar las filas de la desocupación. Opción no acatada en los casos de las ERT, lo cual desencadenó procesos de desobediencia a la normalización capitalista, especialmente el de poner a funcionar empresas en quiebra aun en contra de todo pronóstico.

La recuperación de empresas es un proceso que empieza como un conflicto laboral debido al cierre de la empresa y culmina en la apropiación de los medios de producción por parte de los trabajadores. La recuperación normalmente involucra un proceso de “vaciamiento” de la empresa, en que la parte patronal vende partes de la línea de producción en su intento de salir del mercado con los mínimos costos. Un típico momento de desenlace ocurre cuando los trabajadores llegan un día a la puerta de la empresa y la encuentran cerrada. El grupo suele responder a este episodio con la ocupación de la planta, aunque siga imperando la creencia de que, si es presionado, el patrón volverá para resolver el reclamo. Así, la acción directa como vía de regla no presupone para la mayoría una estrategia de recuperación, sino una especie de sentido pragmático en el accionar funcional para acumular fuerzas y conformar una mejor posición para negociar alguna salida favorable, al instalar socialmente el problema.

Tal como hemos explicitado en otras oportunidades (Ramalho, 2018), durante ese proceso conflictivo se advierten diferentes niveles de percepción de los trabajadores respecto a las acciones que llevan a cabo. Una parte ocupa la empresa en espera de una solución negociada; por ejemplo, el pago de las indemnizaciones de ley, mientras que otra parte percibe que la solución de su problema no se encuentra en elementos

externos, sino dentro del grupo, en su proceso de autoorganización.

La experiencia de muchas ERT alcanza un punto de “no retorno” al desencadenarse un proceso de respuesta-resistencia por parte del patrón o del Estado en defensa de la propiedad privada, lo cual deja clara la imposibilidad de recuperar el trabajo en los términos anteriores. Solamente así la posibilidad de autogestionar la empresa se galvaniza entre todos los trabajadores.

Aunque esos/as trabajadores/as hayan logrado revertir el destino manifiesto del desempleo, se hace necesario destacar que las ERT enfrentan la emergencia a diario de problemas políticos y productivos. Por ejemplo, se encuentran en una situación de precariedad jurídica respecto a la ocupación de las instalaciones de la empresa por parte de sus trabajadores, lo que impone como necesidad urgente impedir el desalojo. Estas urgencias político-jurídicas atraviesan el cotidiano de cada empresa e inciden en el desarrollo de la planificación sobre el destino de sus empresas, como es el caso de IMPA.

IMPA es una empresa fundada en 1928 por capitales privados argentinos y recuperada en 1998, cuando el consejo directivo abandona la empresa ante su colapso financiero. Desde su recuperación el 22 de mayo de 1998, IMPA protagoniza diversas recuperaciones de empresas y la formación de la primera agrupación de ERT argentinas, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

En el año 2000, IMPA empieza a expandir sus contactos a otras experiencias de cooperativas en crisis. A partir de este desarrollo, en ese mismo año surge el MNER.<sup>4</sup> Los trabajadores de IMPA se empeñan en la asistencia de incontables conflictos laborales, de modo que destaca el éxito de muchos procesos de recuperación que empiezan a surgir. El IMPA es también una ERT pionera al adoptar la noción de “fábrica abierta”, por lo que se involucra en proyectos de ayuda mutua con vecinos y alberga en su planta a diversas organizaciones sociales. A partir de estas articulaciones, en 1999 se instala un Centro Cultural en IMPA, que permanece hasta la actualidad. En 2004, IMPA es la primera ERT en instalar una escuela en su planta. Durante el trabajo de campo encontramos también en la

<sup>4</sup> Eduardo Murúa recuerda que el MNER no surge en 2001, como se suele afirmar (García, 2011, p. 37), sino en el año 2000 “a partir de una iniciativa anterior, que era el Movimiento Popular por la Economía Social” (MOPES), conformado en 1999 por una serie de experiencias con una identidad cooperativa en común (Murúa, 2011, entrevista del autor).

planta una radio comunitaria, la Radio Semilla, así como una organización dedicada a producir los equipos para que se pueda armar a radios comunitarias, la Universidad de los Trabajadores, el Museo del Trabajo IMPA, el Teatro Nora Cortiñas y dos grupos de dramaturgia, entre otras agrupaciones sociales.

### **Las dos concepciones de la recuperación: productivismo o empresa social**

Desde una posición situada en IMPA, se percibe que no todas las ERT adoptan la noción de “fábrica abierta”. Aunque sean numerosas las ERT que la adoptan, tampoco esa innovación es extensible a todas ellas: no todas rompen el “secreto empresarial” al socializar sus medios de producción, abriendo sus instalaciones a la comunidad. Eso nos permite establecer una diferenciación entre ellas al tomar en cuenta los cambios perpetrados en las ERT respecto al funcionamiento económico-social de la empresa. Mientras algunas adoptan la noción de fábrica abierta, otras se vuelcan exclusivamente al trabajo productivo.

La noción de fábrica abierta es una estrategia política que consiste en instalar organizaciones sociales en las dependencias de las ERT y ofrecer actividades más allá de su finalidad económica de origen. Sin embargo, nos fue posible captar, en diversas ocasiones durante el trabajo de campo, relatos dispares de los trabajadores respecto a la necesidad de instalar organizaciones sociales en la planta de su fábrica. Para algunos obreros la instalación de organizaciones sociales en las dependencias de las ERT consistió solamente en un medio para asegurar una “aureola social” (Rebón, 2004) de defensa alrededor de la fábrica (Conversaciones con Marcelo Castillo de IMPA y con Plácido de Chilavert, 2012, Registro de campo). Aun así, vemos en IMPA el reconocimiento adquirido por sus organizaciones sociales dentro del área en que se especializan, como el Centro Cultural en las artes, el Bachillerato Popular en la educación y la BarricadaTV en la comunicación.

El contraste entre la estrategia política de ERT que adoptan la noción de fábrica abierta, como IMPA, y otras recuperadas que anhelan estrictamente aumentar sus retiros individuales, nos permite caracterizar a dos tipos de ERT: aquellas que adoptan el carácter de Empresas Sociales en



contraste con las Productivistas.

La concepción “productivista” se expresa en empresas donde prevalece un enfoque estricto en el trabajo productivo y en su inserción en el mercado, con el exclusivo objetivo de generar y aumentar los retiros individuales de los socios. La concepción de “empresa social” entiende a los trabajadores como actores políticos y asume que cada ERT debe constituirse en función de necesidades sociales más amplias, incorporando, como propuesta política, el desarrollo de proyectos socioculturales y el armado de redes entre experiencias que guardan un sentido de pertenencia común. En esta concepción, la finalidad de la recuperación no se agota en la conservación de la fuente laboral y trasciende el núcleo de trabajadores circunscriptos a la empresa.

Argumentamos que esa diferenciación se refleja en la forma de organización que asumen las ERT en su conjunto, es decir, en la forma de agremiación que estas empresas encuentran para representarse frente a la sociedad. Veamos ahora cómo la existencia de esas dos concepciones de la recuperación se refleja en las disputas políticas que traban las ERT argentinas entre sí.

La primera agrupación de ERT surgida en la Argentina es el MNER, con un perfil netamente vinculado al movimiento obrero y una fuerte tradición sindical de origen peronista (Ruggeri, 2014a, p. 112; Davolos, & Perelman, 2005, p. 194). La consigna “Ocupar, Resistir y Producir” sintetiza su propuesta de actuación (Ávalos, 2010, p. 93).

El MNER publicita su lanzamiento el 7 de septiembre de 2002, en un acto con cincuenta ERT en la metalúrgica Baskonia. En ese momento se destacan tres dirigentes que pueden resumir los grupos que posteriormente representarán el movimiento: Eduardo Murúa, Luis Caro y José Abelli.

En 2003, Luis Caro se escinde del MNER y busca afianzarse como el interlocutor más conveniente para el gobierno nacional, formando el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). En esta primera escisión se le atribuye un papel decisivo a la conducta de Luis Caro (Ruggeri, 2014a; Davolos, & Perelman, 2005), quien consideraba “excesivamente ideológico” el lema Ocupar, Resistir y Producir por ser una “incitación a la ilegalidad” y que esa política no representaba la voluntad de los trabajadores.

La segunda fractura del MNER ocurre en 2005, ahora por diferencias

respecto a la forma de aproximación al gobierno del presidente Néstor Kirchner. Si bien hay una convergencia en la necesidad de establecer relaciones con el gobierno nacional, una parte se inclina a una relación más dialogada y cautelosa, mientras que otra parte –en la cual se sitúa IMPA– considera necesario presionar al gobierno como forma de alcanzar políticas más sustanciales para el sector. Para muchos trabajadores y miembros de otras ERT, las posiciones adoptadas por la conducción de IMPA están caracterizadas por el “radicalismo” de Eduardo Murúa (Ávalos, 2010, p. 70).

El sector del MNER encabezado por José Abelli, con la mayoría de las ERT de las provincias de Santa Fe y Córdoba, junto con el Hotel Bauen y otras ERT de la CABA, se escinden del MNER en 2005 y forman en 2006 la Federación de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), con el fin de promover un mayor acercamiento con el sector cooperativista (que conformaría, por ejemplo, la Red Gráfica Cooperativa).

En ese momento, el MNFRT se constituye en el actor más articulado, seguido por FACTA. Formalizado como una Organización No Gubernamental (ONG) a comienzos de 2003, el MNFRT reúne a principios de 2006 cerca de 56 cooperativas, 87% de ellas localizadas en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires (García, 2011, p. 226). En cuanto a los casos de recuperaciones entre 2010 y 2013, el MNFRT y la FACTA se reparten la mitad de las adhesiones (Programa Facultad Abierta, 2014, p. 66).

Con esta segunda división, en 2005 el MNER prácticamente se diluye (García, 2011, p. 209), replegándose al interior de IMPA y de sus organizaciones más cercanas. A partir de esa configuración, el MNER asume como su “modelo paradigmático” a IMPA, mientras el MNFRT se proyecta en la ERT Unión y Fuerza (Fajn, 2005, p. 91).

A partir de ese repliegue del MNER hacia el interior de IMPA podemos caracterizar la propuesta que se anunció desde IMPA, intitulada por sus autores con el nombre de “Método IMPA”. Tal estrategia política consiste en involucrarse en proyectos comunitarios de ayuda mutua en el vecindario e instalar organizaciones sociales en las dependencias de las ERT. De modo más amplio, podemos decir que esa propuesta política consiste en difundir la creencia en la autogestión como una solución viable para sanar las carencias sociales. Dentro de IMPA, vemos que los espacios ociosos en la planta son, paulatinamente, ocupados por organizaciones populares identificadas con las ERT. En ese desarrollo, las organizaciones

instaladas en la planta de IMPA distinguen el despliegue práctico de su concepción como empresa social con la denominación “IMPA-La Fábrica Ciudad Cultural”.

La propuesta enarbolada desde IMPA surge a partir de la crítica al accionar sindical, el cual se considera obsoleto en su capacidad representativa frente a las transformaciones posfordistas de las relaciones laborales (Antunes, 1995). Se plantea, desde esta perspectiva, que el sindicato debe rebalsar los reclamos de tipo “económico” para sus afiliados, o sea, por mejores salarios y condiciones laborales para el trabajador formalmente registrado (Conversación con Murúa, 2013, Registro de campo). Se entiende que toda organización de la clase trabajadora debe incorporar las demandas de diversos sectores sociales, más allá de aquellos que representa directamente:

...como recuperadas no queríamos caer en el error en que caían muchas organizaciones sociales, inclusive cayó la mayor parte de la estructura sindical, de ser organizaciones meramente reivindicativas. No solamente se lucha por la reivindicación del sector, sino que se adoptan todas las reivindicaciones que tenía nuestro pueblo: no pago de la deuda externa, recuperación de los recursos estratégicos de nuestra economía, reforma agraria, la lucha por la liberación del hombre contra el sistema, todo lo que abandonaron los sindicatos [Murúa, 2011, entrevista del autor].

### **Disputas políticas por el sentido de la recuperación de empresas**

La existencia de una disputa política con respecto a la adopción o no de la noción de fábrica abierta está en el centro de la distinción entre las dos concepciones de la recuperación y nos da fundamento para apoyar nuestra propuesta teórica. En este marco, al existir una diferencia entre ambas concepciones que se basa en el papel que la autogestión está llamada a cumplir frente a la sociedad, derivada de su posicionamiento respecto al sistema capitalista, el cuestionamiento de la propiedad privada y la necesidad o no de encarnar una propuesta de “cambio social”.

De acuerdo con esto, la concepción productivista normalmente es

adversa al involucramiento político del colectivo de trabajadores y a la apertura de la fábrica para actividades comunitarias, principalmente respecto a la instalación permanente de otras organizaciones sociales en su interior.<sup>5</sup> A partir de la hegemonía de la concepción productivista en el movimiento de las ERT, que ocurre con la fractura del MNER en el 2005 (y su repliegue al interior de IMPA), podemos observar que disminuye la incidencia de “actividades solidarias, educativas y culturales en sus instalaciones”, verificable en sólo 29% de las ERT recuperadas entre 2010 y 2013, contra un 57% del periodo anterior (Programa Facultad Abierta, 2014, p. 66). Como observa Luis Caro, para el MNFRT “no se trata de atacar a la propiedad privada sino de preservarla [...] priorizando la continuidad de la producción y la generación de puestos de trabajo a través de los mismos obreros que fueron dependientes de las fábricas quebradas” (Caro citado en García, 2011, p. 259).

El MNFRT también evita la formación de redes y los nexos con grupos más “ideologizados” (como lo hace el MNER al vincularse con sectores de la economía popular, por ejemplo), pues considera que el movimiento de ERT debe mantener un carácter “no político” y estrictamente legal, enfocado en la eficiencia económica de la unidad productiva para entrar y competir en el mercado. Tal como expresa el presidente del MNFRT, Luis Caro: “El objetivo es recuperar el trabajo, no es ganarle una batalla al gobierno, no es ganarle una batalla al sistema jurídico represor, no es eso, no es una cuestión ideológica o política” (Caro citado en García, 2011, p. 217).

Caro siempre dijo claramente que quería competir en el mercado capitalista, sin vincularse con la economía solidaria, enfocándose en la viabilidad jurídica y económica del emprendimiento, tal como desestimando la formulación de propuestas alternativas concretas respecto a “qué es el cambio social” [García, 2012, Presentación de su libro *Fábricas de resistencia y recuperación social*, Registro de campo].

Una diferencia notable entre el MNER y el MNFRT la encontramos

<sup>5</sup> La única excepción en empresas del MNFRT es el caso de la ERT Grisinópolis, que albergó a partir de 2002 un Centro Cultural, del cual actualmente queda apenas un taller coreográfico (Devesa, 2011). Fuera de esto, “ninguna fábrica del MNFRT tiene un bachillerato de adultos en su interior, ni un Centro Cultural, [...] ni tiene la presencia que tuvo y tiene IMPA en todos los conflictos que enfrentan otros trabajadores” (Ruggeri, 2005, párr. 16).

en la forma de conducción del proceso de recuperación. El MNER se destaca con su presencia en los momentos de aguda conflictividad, para organizar la solidaridad y presionar a los poderes públicos en pro de la expropiación, lo que contrasta con su escasa presencia una vez iniciada la fase de autogestión, conducta opuesta a la demostrada por el MNFRT.<sup>6</sup>

El MNER considera la “ocupación” un elemento común de estos procesos, en tanto la única medida de fuerza que tienen los trabajadores para poder negociar en una mejor posición frente a los distintos agentes que intervienen en el campo del trabajo, como la patronal, jueces y políticos. A su vez, el MNFRT relativiza la importancia de la ocupación en el proceso y sustituye el vocablo “toma” por “cuidado de las máquinas” (García, 2011, p. 259).

Respecto a la forma de organizar las reuniones ordinarias de cada agrupación, el MNER asume la asamblea como órgano soberano. A su vez,

la comunicación de lo tratado en las reuniones del MNFRT [...] son dirigidas por el abogado [Luis Caro] que informa al conjunto de los representantes de los avances legales o de las negociaciones con los poderes Legislativo o Ejecutivo. Muy raramente se han debatido cuestiones de mediano plazo, como la estructura organizacional y la participación de los trabajadores y las cooperativas en el movimiento [García, 2011, p. 48].

Hay testimonios de que la asamblea no es el mecanismo decisivo en el MNFRT, especialmente si hay dificultad de inserción en el mercado [Ruggeri, 2014a, p. 113].

Respecto a las reivindicaciones frente al Estado, también podemos averiguar una activa disputa entre esas dos concepciones de la recuperación. El MNER presenta un programa de políticas públicas plasmado en cuatro

<sup>6</sup> “...el liderazgo de Eduardo Murúa, en ese sentido, se comportó como diametralmente opuesto al de Caro [...] generando así un amplio sentimiento de lealtad entre los trabajadores por su actuación en los momentos decisivos para la recuperación” (Ruggeri, 2014a, p. 113). Pude atestiguar entre varios referentes de ERT esa gratitud a Murúa, especialmente durante la celebración de relanzamiento del MNER (Confraternización de “relanzamiento” del MNER, en el “Mercado recuperado de Flores”, 22 de abril de 2013, Registro de campo).

puntos principales, considerados como sus “reivindicaciones históricas”:<sup>7</sup>

- Ley de Expropiación;
- Reconocimiento del Trabajador Autogestionado;
- Ley de compras que obligue al Estado a comprar un porcentaje en la economía social;
- Fondo Nacional para Capital de Trabajo y Reconversión Tecnológica de las Empresas [Murúa, 2013, “Vuelve el Mner”, Comunicación electrónica, Registro de campo].

El MNER propone formalizar la expropiación de unidades productivas sin indemnizaciones (“en suspensión de pagos”) y reivindica el reconocimiento de una figura jurídica, “trabajador autogestionado”, para garantizar los derechos de los trabajadores.

El MNFRT tiene su foco en la reforma de la Ley de Quiebras, que se encuentra en discusión durante el periodo de nuestra investigación (2010 a 2013) y reivindica una “Resolución Jurídica de las Expropiaciones” por medio de un pronunciamiento del Poder Judicial sobre la posibilidad constitucional de adjudicarse la expropiación de empresas en quiebra a sus trabajadores.<sup>8</sup> No podemos encontrar la enunciación de una propuesta específica del MNFRT respecto a la persona jurídica que deba adoptar el trabajador de una ERT.

El MNER también propone un programa de fomento para las nuevas recuperaciones, a partir de la creación de un “fondo fiduciario” para la inversión inicial de esas nuevas recuperadas. Este fondo sería constituido por el aporte de antiguas ERT, que se encuentren en mejores condiciones, y por la contribución estatal, al cual también se le expone que pague los servicios de agua, luz y gas por diez años hasta que esas nuevas recupe-

<sup>7</sup> Murúa me solicitó que redactara un comunicado electrónico (e-mail) de convocatoria para las reuniones de reorganización del MNER, tras la ceremonia de su “relanzamiento” en la ERT “Mercado Recuperado de Flores”, en abril de 2013, con el objetivo de “unir en función de nuestras históricas reivindicaciones” (Murúa, junio de 2013, “Vuelve el Mner” [Comunicación electrónica], Registro de campo).

<sup>8</sup> En algunas oportunidades, pude presenciar a trabajadores de las ERT, IMPA, UST, Chilavert, entre otras, organizándose para ir a interpellar intervenciones de Caro a favor de la Ley de Quiebras que, en su opinión respectiva, no contemplaba una solución sustentable para los trabajadores y la autogestión (Caro habla en Chilavert, en 2011, y en el Instituto Gino Germani, el 31 de julio de 2012, Registro de campo).

radas puedan recomponer su situación financiera.

Las reivindicaciones llevadas a cabo por las ERT surten sus efectos, en la línea de reivindicaciones planteada por el MNFRT. En 2011 se reforma la Ley de Quiebras,<sup>9</sup> n.º 26.684 (Chomer, & Sicoli, 2011) y se alcanzan algunos subsidios estatales, ilustrados principalmente en el Programa de Trabajo Autogestionado (PTA).<sup>10</sup> Sin embargo, como indica el investigador Andrés Ruggeri (2014b), la reforma de la Ley de Quiebras tiene un efecto práctico nulo o negativo para las ERT. El PTA, a su vez, “no constituye un elemento significativo en el aspecto financiero” para las ERT, hecho que reconocen los mismos funcionarios del Banco Nación ante la falta de su prometida línea especial de crédito (García, 2011, p. 333).

Desde IMPA se critica a la conducción de esos acuerdos ya que arrastran los problemas respecto al marco jurídico y a la inversión inicial para recuperarse una empresa. En un comunicado intitulado “Por qué vuelve el MNER” (2013), podemos apreciar una contraposición entre las conquistas alcanzadas y las reivindicaciones históricas del MNER:

- *Negociaron:* Ley Nacional de Expropiación de Unidades Productivas vs. Modificación de la Ley de Quiebras;
- *Negociaron:* Fondo Nacional para Capital de Trabajo y Reconversión de las Empresas vs. Pequeños subsidios del Estado sólo para algunos;
- *Negociaron:* Reconocimiento del Trabajador Autogestionado vs. Monotributo social;
- *Negociaron:* Ley de compras que obligue al Estado a comprar un porcentaje en la economía social vs. Acuerdos pequeños entre algunas cooperativas y algún organismo de Estado [MNER, 2013, “Por qué vuelve el MNER” (Documento hemerográfico), Registro de campo].

A partir del comunicado mencionado, el 22 de abril de 2013 se celebra

<sup>9</sup> La Ley 26.684 fue sancionada el 1º de junio, modificaba la Ley 24.522, y está publicada en el Boletín Oficial del 30 de junio de 2011.

<sup>10</sup> El PTA está dividido en diferentes líneas de subsidios (García, 2011, p. 269). La “línea uno” consiste en un subsidio individual, equivalente a 50 dólares estadounidenses (USD) por un periodo máximo de seis meses, mientras que las líneas restantes (de la II a la V) incluyen una asignación por trabajador (de hasta 166 USD). Hacia finales de 2004 se había asignado en total unos 200 mil USD, por medio de 28 convenios suscritos con 29 ERT.

una reunión de “relanzamiento” del MNER, en la que participan más de treinta cooperativas. En esa ocasión, referentes de diversas ERT realizan una autocrítica sobre sus propias dificultades en agruparse políticamente<sup>11</sup> (Confraternización de “relanzamiento” del MNER, en el Mercado recuperado de Flores, 22 de abril de 2013, Registro de campo).

Mario Barrios, de la Unión Solidaria de los Trabajadores (UST), expresa que todos entienden la necesidad de “un sindicato de cooperativas. Pero las recuperadas no son capaces de unirse, muchos se quedan con un caramelito, pero no discuten sobre el paquete de golosinas”. El integrante de una cooperativa de reciclaje, añade: “No podemos ser el ‘pasa mano’ de los grandes”. En ese punto un cooperativista admite que las ERT se organizan sólo con una visión utilitarista del beneficio individual: “... vamos cuando nos favorece, pero no cuando es para el otro. Si el Vasco [Murúa] no nos junta, tampoco nos juntábamos”.

El miembro de un Frigorífico recuperado agrega que, frente a la fragmentación del movimiento, los obreros deciden en cuál agrupación afiliarse de acuerdo con un cálculo pragmático respecto a los beneficios que estiman ser posibles de granjearse para su empresa: “Una cuestión es el inmediato reflejo para adentro de la fábrica [...] hay ANTA, MNER, CTEP... No sé cómo vamos hacer para resolver estas cuestiones”.

Federico, referente de Bauen, también menciona, en ese sentido, que las ERT dejaron de enfocarse en una solución conjunta para el sector autogestionado de la economía argentina, cuando pasaron a priorizar la conquista de políticas públicas para cada agrupación de ERT por separado: “...aparecieron los encuadres por cooperativas, y eso no fue bueno, con el tiempo nos dimos cuenta. En Bauen tenemos una Confederación que es parte del gobierno [FACTA], con contradicciones: una ‘caja chica’... semejante estructura, sin contenido”. A su vez, Plácido, de Chilavert, pondera que la “unidad” entre las ERT debería producirse por la existencia “de un ideal y no de una necesidad”.

La referente del IMECC, Zeiza, también comenta: “todos creemos que

<sup>11</sup> He acompañado a otras tres reuniones, en el 2013, que ocurren en ese intento de rearticulación del MNER, realizadas en las siguientes ERT, respectivamente: en el hotel Bauen, en la clínica cardiovascular IMECC, en Global (una fábrica de globos) y en la carpa del aguante a las puertas de la gráfica MOM durante su conflicto (Reuniones del MNER, junio a octubre del 2013, Registro de campo).



con la voluntad podemos llenar los huecos, y no es así". A partir de lo expuesto, podemos percibir la preponderancia de una conducta marcada por cierto pragmatismo utilitarista en la forma como los trabajadores de las ERT toman su decisión sobre cómo afiliarse a una agrupación que represente sus intereses en común. Eso tiene, desde nuestra perspectiva, directa incidencia con las demandas que las ERT han logrado alcanzar en el periodo analizado. La insuficiencia de las conquistas alcanzadas se puede atribuir a la dispersión derivada de la fragmentación organizativa en el movimiento de ERT.

La trayectoria de IMPA también ilustra esta disputa entre las estrategias encarnadas en cada concepción de la recuperación. El proceso que se inicia en 2005 y culmina en 2008 con la "segunda" recuperación de IMPA, tal como veremos a continuación, está marcado por acontecimientos que evidencian la existencia de una permanente disputa política entre las dos concepciones mencionadas.

### **La trayectoria de la fábrica IMPA entre dos concepciones de la recuperación**

Las disputas políticas que vimos entre las agrupaciones de ERT, también inciden en la historia reciente de IMPA. La trayectoria de IMPA está marcada por traumáticas rupturas que han cambiado, más de una vez, la orientación otorgada por los trabajadores a la finalidad de su empresa. A partir de una instancia etnográfica prolongada en IMPA tenemos condiciones para reconstituir los conflictivos episodios que atraviesan su historia reciente. Los trabajadores no relatan estos episodios con facilidad, sino que siempre los enuncian con extrema renuencia. Destacamos entre esos episodios la "fractura" de 2005 y la llamada "2ª recuperación" de IMPA en 2008, para ver cómo esas disputas se enraízan también al interior de una ERT emblemática en la concepción de empresa social como IMPA.

Como señalamos, IMPA es una empresa recuperada en 1998, y a partir del año siguiente empiezan a instalarse organizaciones populares en su planta. Eduardo Murúa y Guillermo Robledo estuvieron en la administración de IMPA desde su recuperación en 1998 hasta la fractura de 2005, y fueron los principales impulsores de la noción de fábrica abierta. En

2008, con el episodio de la “2ª recuperación” de IMPA, Murúa regresa a la administración, como veremos enseguida.

Con la creación del Centro Cultural en 1999, sus actividades promueven una difusión de la fábrica que supera las expectativas de sus protagonistas (“Mundo IMPA”, 2001). A partir de ese desarrollo, en 2004 se instala una escuela para jóvenes y adultos en la planta.

En el escenario político de noviembre de 2001 –o sea, en vísperas del episodio conocido como el “argentino” del 19 y 20 de diciembre de 2001–, los trabajadores de IMPA lanzan una alerta pública respecto a la grave situación en que se encuentra el país: “Denunciamos que la Argentina está en guerra [...] necesitan una Argentina débil, sin industria, sin valor agregado” (Murúa, & Robledo, 2001, p. 3). Sin prever los acontecimientos posteriores, el 11 de diciembre de 2001 los obreros de IMPA, con otras trescientas personas, protagonizan un “corte” de las calles aledañas al Congreso Nacional. Ingresan al Congreso para exigir a los políticos que cancelen sus vacaciones y sigan legislando, con el fin de suspender todas las ejecuciones judiciales, porque ya en aquella semana, denunciaban, se había cortado la cadena de pagos entre las empresas (Murúa, 2011, p. 161).

Para 2002, IMPA se convierte en un “bastión” a partir del cual otras empresas se van recuperando. IMPA tiene una relación directa con la experiencia de la recuperación de la gráfica Chilavert en 2002; de la Cooperativa Metalúrgica MVH y de la fábrica Global en 2003, pues en ambos casos se cuenta con la decidida intervención de IMPA. La recuperación del hotel Bauern adquiere una forma decisiva cuando sus trabajadores, ya despedidos, se reúnen en IMPA. Los referentes de IMPA y del MNER muestran una disposición similar en la recuperación de la clínica cardiovascular IMECC, ubicada en el Parque Centenario de la CABA. Esta impronta de IMPA también la encontramos en la ex Ghelco, hoy la ERT Vieytes.

### *La “Fractura” de 2005*

En 2003 IMPA empieza a padecer una crisis financiera, lo que agudiza enérgicos debates entre sus trabajadores. En el aspecto productivo, IMPA se enfrenta a la empresa Aluar, monopólica en el sector del aluminio en el país, y que normalmente se niega a vender materia prima (papel lami-

nado) a IMPA. En ese contexto, Luis Caro se escinde del MNER y forma el MNFRT, como vimos.

El de 2005 es el año en que se fractura IMPA y marca un parteaguas en el movimiento de las ERT. La asfixia financiera sobre la fábrica llega a su punto máximo y las tratativas de negociar con el gobierno nacional no produce ningún efecto (Lavaca Editora, 2005). Los trabajadores de IMPA, mediante varias movilizaciones, logran una reunión con autoridades del gobierno el 3 de marzo de 2005. Sin embargo, cuando un funcionario del gobierno anuncia el término de la reunión, sin comprometerse públicamente en promover una solución favorable a IMPA, se produce el episodio conocido como “la toma de la Casa Rosada”.<sup>12</sup> Con Murúa y Robledo todavía en el interior de la casa de gobierno (mientras los obreros de IMPA permanecen en las inmediaciones), una fracción del MNER encabezada por Abelli –que se convertirá en FACTA– y favorable a brindar apoyo al kirchnerismo, comunica a los funcionarios del Ejecutivo nacional que no están de acuerdo con la medida de fuerza perpetrada y que desconocen a Murúa como el presidente del MNER. Ese episodio refuerza las divergencias entre los trabajadores de IMPA, al reforzar la noción de que el gobierno nacional no les otorgará ningún subsidio mientras perdure la conducción vigente.

En este contexto, advertimos también indicios de interferencias externas a la fábrica, que buscan agudizar las tensiones para obligar así a un cambio en la conducción que favorezca las percepciones moderadas y menos dispuestas a acciones rupturistas. “En el caso de IMPA, la mano de algún sector del gobierno a favor del sector representado por Caro parece clara, a partir de la retención de subsidios y créditos hasta que no haya un cambio en la conducción de la cooperativa” (Ruggeri, 2005, párr. 15).

En ese ínterin, funcionarios del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) se hacen presentes en el interior de la fábrica. Para Murúa existe una nítida intención política en su accionar, dirigida a favorecer un cambio en la conducción de IMPA: “...ya el INAES estaba adentro y se había arreglado con un montón [de trabajadores],

<sup>12</sup> Murúa declara que no dejará la oficina de la Casa Rosada donde ocurre la reunión (Murúa, 2011, entrevista del autor), pues los obreros de IMPA habían decidido en asamblea no retirarse de las inmediaciones de la casa de gobierno sin un compromiso explícito de parte del Ejecutivo nacional.

diciendo esto: ‘¡Vamos a poner la guita!, pero si salen éstos...’ Ya en este caso decían ‘a Murúa’ [si sale Murúa de IMPA]” (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Los reiterados pedidos de “reuniones informativas” por parte de un grupo de asociados, permiten suponer la existencia de alguna instrucción previa, debido a su actuación coordinada en el sentido de obstaculizar la toma de decisiones. Al mes siguiente, Murúa sostiene una reunión con el presidente Hugo Chávez para organizar un encuentro continental de ERT en Caracas, por lo que sus opositores pueden prever su ausencia de la fábrica. Con Murúa en territorio venezolano, el 14 de abril, Luis Caro irrumpe en la planta de IMPA al frente de una veintena de asociados, lo que la hunde en una crisis política. Caro es acusado en ese episodio de replicar una conducta puesta en práctica durante la crisis financiera y fractura política en el frigorífico recuperado Yaguané en 2004, cuando también había irrumpido en la fábrica para forzar un cambio en la conducción vigente. “Pasó en Yaguané, en los Astilleros Almirante Brown, en Sasetru. [...] la realidad es que semejantes enfrentamientos sólo se han producido en las empresas recuperadas de la mano de la intervención de Luis Caro” (Ruggeri, 2005).

El 22 de abril de 2005 ocurre el episodio que marca la fractura entre los trabajadores de IMPA. Por la mañana, unos treinta obreros ocupan las instalaciones de la planta. Un grupo minoritario, pero considerablemente bien articulado. Los cerca de noventa cooperativistas que desapruban esta conducta deciden retirarse de la planta. Por la tarde, deciden reingresar a la fábrica. Pero el grupo en el interior de la planta pone en acción a la policía, que choca con los que intentan entrar en ella.

A partir de entonces los asociados impedidos de acceder a la planta acampan en sus puertas, mientras los demás se mantienen permanentemente en el interior. En ese ínterin, funcionarios del INAES vuelven a presentarse en el interior de la fábrica. En esas circunstancias se realiza la asamblea de trabajadores que marca un cambio en la conducción de IMPA. Una vez conquistado el control de la Cooperativa, el grupo hegemónico procede a expulsar a los principales referentes de su grupo contrincante (Ruggeri, 2005). Con este cambio, se produce el desalojo de todas las actividades sociales, culturales y educativas en la planta de IMPA, una vez que el nuevo Consejo decide que “ninguna persona ajena a la cooperativa” puede permanecer en las instalaciones de la fábrica

(Ávalos, 2010, p. 88).

La forma traumática con la que se lleva a cabo este cambio de conducción, podemos apreciarla en el relato de Ramiro Gómez, de la Cooperativa Serigráfica “Manos”, hasta entonces instalada en la planta de IMPA:

...la cosa se venía poniendo pesada en IMPA, no daba para mucho más; Guillermo [Robledo] y Sebastián [Maissa] ya no estaban y finalmente yo fui el último en irme. Me acuerdo que ese día vinieron a sacarme a empujones, algunas de las mujeres trabajadoras me rodearon y me abrazaron para que no me sacaran, pero finalmente a empujones lograron sacarme y al final me tuve que ir. [...] fue re feo lo que pasó [Gómez citado en Ávalos, 2010, p. 64].

La lectura de Murúa y Robledo sobre este acontecimiento destaca que la disputa en IMPA está atravesada por la necesidad material apremiante de los trabajadores (percibir ingresos de la cooperativa), pero también por la persistencia de un tipo de conducta marcada por resabios de una subjetividad asalariada entre los cooperativistas:

No importa quién gane, ellos [los trabajadores] quieren preservar el laburo. Hay un grupo de compañeros que tiene un proyecto político y otro que prefiere conservar el laburo a costa de cualquier cosa. [...] Nosotros queríamos que los compañeros comprendan lo que significaban las decisiones políticas gubernamentales, las reglamentaciones del banco central, etcétera. Lamentablemente, muchos compañeros después de siete años, vienen, trabajan, averiguan cuánto se llevan y se van. Ésta es la realidad de todas las empresas y nosotros nunca nos peleamos con la realidad [Murúa, entrevista a Lavaca Editora, 2005].

Pese a este escenario, no se abandona la organización del encuentro continental de las ERT en Caracas, que todavía cuenta con el apoyo del gobierno venezolano. Sin embargo, la fractura entre las ERT argentinas tiene un impacto decisivo en el encuentro, por ser el grupo de empresas más grande presente en el encuentro (Ruggeri, 2009). Así, podemos considerar que el “Encuentro de

Caracas”, como es nombrado entre los trabajadores de las ERT, marca un punto de auge y declive en la articulación política internacional de las ERT.

### *La “segunda” recuperación de IMPA (2008)*

A fines de 2007 IMPA se encuentra nuevamente sumida en problemas de orden financiero, jurídico y político. El 6 de agosto de 2007 los obreros deciden reincorporar la dirección anterior, defensora de una posición políticamente combativa y de la noción de fábrica abierta. Con el regreso de esa conducción, se reanudan también los embates políticos. El poder judicial produce su embestida, que perdura hasta la actualidad, mediante la imputación a los trabajadores de usurpación de la planta y por ello demanda su desalojo. El 15 de abril de 2008 son nuevamente desalojados de la planta de IMPA por orden de un juez. “Al día siguiente, la imagen de 1998 se repetía: trabajadores en la calle y la policía dentro de la fábrica” (Ávalos, 2010, p. 91).

Otras organizaciones sociales, empresas recuperadas y vecinos se suman en las puertas de IMPA. En una asamblea, los trabajadores deciden entrar en la fábrica al día siguiente. Sin embargo, ese mismo día el juez ordena el retiro del aparato policial. Así, el 22 de abril de 2008, a casi diez años de aquel 22 de mayo de 1998, los obreros vuelven a asumir el control de la planta y consiguen así la “segunda” recuperación de IMPA.

Esa adversidad termina por unificar a los trabajadores de IMPA. Se hace unánime por entonces la percepción de que es necesario evidenciar el carácter social de la planta, como forma de ratificar su utilidad pública. Así, se afianza la concepción de empresa social en IMPA. Sin embargo, aun después de la “segunda” recuperación de IMPA es posible percibir la hegemonía precaria que llega a alcanzar la concepción de empresa social, inclusive en una de las más politizadas ERT argentinas.<sup>13</sup> Así pues, vemos cómo la fractura de 2005 y la segunda recuperación de

<sup>13</sup> Aun así, son dispares los sentidos atribuidos a la fábrica. Durante una visita de estudiantes de la Escuela Normal Ernesto Guevara a IMPA, Horacio, uno de sus más combativos trabajadores, les dice que trabaja en IMPA únicamente porque no tiene otra opción laboral (Conversación con la docente Carla Cabrera, agosto de 2011, Registro de campo).

2008 marcan la trayectoria de IMPA y evidencian la existencia de dos concepciones de la recuperación también al interior de una de las ERT más emblemática en la difusión de la noción de empresa social.

A partir de los relatos captados durante conversaciones con trabajadores de IMPA y miembros de otras ERT, nos parece plausible argumentar la existencia de una diferenciación entre los trabajadores respecto a la forma con que encarar su responsabilidad en la gestión de la empresa. Esa situación se configura como una tensión, en vista de la coexistencia de posiciones antagónicas al interior del grupo. Mientras unos se limitan a buscar cómo reinsertarse en el mercado, para alcanzar un retiro individual satisfactorio como una empresa más, otros se ocupan de articulaciones políticas, jurídicas y comerciales, con lo que se amplía su campo de percepción de la realidad y sus posibilidades. La existencia de esta tensión nos permite indagar, como hipótesis, sobre la coexistencia de una “subjetividad asalariada” reminiscente que se contrapone a una “subjetividad autogestionada” en formación, en tanto propuesta analítica para comprender la situación paradójica en que se encuentran los trabajadores de las ERT, tal como lo desarrollaremos a continuación.

## Conclusiones

Nuestro aporte central consiste en demostrar que la apropiación de los medios de producción por parte de los trabajadores no necesariamente significa la conformación de un grupo plenamente consciente de sus atribuciones en la gestión de la empresa. En este sentido, demostramos la existencia de dos concepciones sobre la recuperación de empresas en la Argentina y la disputa política existente entre la concepción productivista y la concepción de empresa social.

Para comprender las disputas entre los trabajadores de las ERT argentinas sobre qué finalidad atribuyen a su empresa, abordamos el caso de la metalúrgica IMPA, una emblemática ERT porteña. Vimos que la diferenciación entre las dos concepciones está imbricada en la historia de alianzas y fragmentaciones del movimiento argentino de ERT, así como en la historia reciente de IMPA respecto a los traumáticos episodios conocidos como la fractura de 2005 y la “segunda recupera-

ción” de IMPA en 2008.

El cambio en la conducción de IMPA entre 2005 y 2008 provoca el desalojo de todas las actividades sociales, culturales y educativas instaladas en la planta. Entre la fractura de 2005 y la “segunda recuperación” de IMPA se destaca una disputa atravesada por la necesidad material de percibir ingresos, pero también por la persistencia de un tipo de conducta marcada por resabios de una subjetividad asalariada entre los cooperativistas, es decir, una subjetividad pautada por rasgos identitarios provenientes de la situación anterior a la autogestión de la empresa.

Vimos que aun después de afianzarse la concepción de empresa social en IMPA, con el episodio de su “segunda recuperación” en 2008, son distintos los sentidos atribuidos por los trabajadores a la noción de fábrica abierta. No todos asimilan de una misma manera la instalación de organizaciones sociales en su fábrica. Para algunos, impera la percepción pragmática sobre la necesidad de evitarse un desalojo, y la concepción de empresa social no significa necesariamente ningún atributo político respecto a transformaciones societarias más amplias.

A partir de nuestro estudio situado, podemos indagar que las disputas políticas entre las dos concepciones de la recuperación parecen enraizarse de tal manera que condicionan no sólo el desarrollo del movimiento de las ERT en su conjunto, sino que también se encuentra imbricada en el interior de cada ERT argentina, como en el caso de IMPA, una de las más emblemáticas ERT al difundir la concepción de empresa social. Argumentamos que eso se debe a la subsistencia de diferencias internas sin atenderse entre los protagonistas de la recuperación, ya que las disputas de opinión podrían fracturar la unidad del grupo y poner en riesgo la continuidad de la empresa. Una vez iniciada la autogestión, los diferentes grados de asimilación existentes entre los trabajadores acerca del compromiso asumido con la empresa suelen producir disputas internas por el sentido hegemónico relativo a cómo consolidar la autogestión.

Para muchos, reintegrarse al mercado permanece como el objetivo anhelado. Eso condiciona la calidad de la autogestión, debido a la disputa que tiene como núcleo el carácter social que debe asumir la empresa recuperada. En parte, consideramos que eso se debe al hecho de que la arremetida de los trabajadores para recuperar su empresa posee un carácter ambivalente, toda vez que recuperan la empresa para mantener



la fuente laboral tal como la tenían anteriormente. Así, los trabajadores atraviesan una situación paradójica, pues la recuperación implica la autogestión, lo que les exige superar la condición asalariada que sostenían como el objetivo inicial de la recuperación.

Nuestro itinerario investigativo nos permite constatar que se opera una ruptura solamente parcial del *habitus*<sup>14</sup> (Bourdieu, 2007) fabril anterior. Esa resignificación parcial de la visión del mundo asalariada tiene directa relación, a nuestro entender, con que persista como horizonte de éxito la percepción de un ingreso satisfactorio: una situación ambigua, puesto que volver a la condición que tenían como asalariados, al lograr integrarse al mercado, permanece como el objetivo anhelado.

En ese contexto, es siempre precaria y reversible la conducción del núcleo de trabajadores dispuestos a implementar la concepción de empresa social. La coexistencia de criterios antagónicos al interior del grupo autogestionado tiene su núcleo de irradiación en una tensión entre resignación individual (trabajar solamente en su puesto de trabajo) y apropiación colectiva de los medios de producción (asumir la autogestión de la empresa, con todo lo que eso implica).

Nuestra investigación apunta la existencia de dos formas distintas de concebir el proceso de pasaje de una gestión capitalista a la autogestión obrera, aunque sea fundamental subrayar que esas dos concepciones parecen coexistir en cada ERT, así como en el movimiento social de las ERT argentinas considerado en su conjunto. En el contexto argentino, esa coexistencia entre las concepciones sobre la forma de enfrentar la autogestión se manifiesta entre los trabajadores de una misma empresa –tal como hemos visto en el caso emblemático de IMPA–, así como se manifiesta también en las formas de agremiación originadas por las articulaciones políticas de esas empresas entre sí –como pudimos constatar en el caso del relanzamiento del MNER.

El tratamiento teórico que elaboramos para dar cuenta de esa coexistencia entre las dos concepciones de la recuperación consiste en señalar la existencia de una tensión entre la reproducción de una subjetividad asalariada y la formación de una subjetividad autogestionada entre los trabajadores de las ERT.

No debemos obviar el hecho innegable de que cualquier empresa,

<sup>14</sup> El concepto de *habitus* para Bourdieu (2007), significa un sistema de disposiciones incorporadas por los agentes para percibir y actuar de una manera determinada.

para sostenerse en el mercado, necesita imperiosamente ser competitiva. Pero las ERT actualmente se encuentran en una situación de precariedad jurídica tanto respecto a sus medios de producción como respecto a su fuerza de trabajo, una vez que se encuentran bajo asecho por la posibilidad del desalojo y sin garantías respecto a la jubilación de sus socios, vacaciones remuneradas, etc. Las ERT se enfrentan también a la hostilidad de proveedores (y clientes) por el sólo hecho de ser una empresa autogestionada, como vimos en el caso de IMPA con la empresa Aluar. Sin acceso a créditos, se trata de poner en marcha una empresa de la que ni siquiera el dueño quería hacerse cargo.

En estas condiciones sumamente desventajosas se demuestra que es inadecuado buscar insertarse en el mercado como una empresa más y hacer de eso la principal estrategia para consolidar la autogestión. Competir en un mercado en esas condiciones no parece plausible a largo plazo. Para nosotros, se trata de encontrar un equilibrio entre la función económica y la función social de la unidad productiva. La autogestión obrera debe mostrarse capaz de ser competitiva, sin perder el carácter social de la empresa.

Actualmente, si bien se ha frustrado el intento de relanzamiento del MNER que mencionamos, mucho de esas articulaciones políticas han confluído en la creación de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) que perdura hasta la actualidad. Asimismo, el nombramiento de Eduardo Murúa como director de Políticas de Inclusión Económica del nuevo gobierno kirchnerista (2019-2023), demuestra la vitalidad de la fábrica IMPA y de la concepción de la recuperación que ahí se difunde.

Pese a todas esas turbulencias políticas narradas, las ERT argentinas han demostrado que sus trabajadores tienen condiciones para hacerse cargo de la gestión de empresas, pues han recuperado el trabajo en condiciones muy adversas y en contra de todo pronóstico –una experiencia que ha podido ir más lejos de lo que se esperaba y que demuestra tener todavía mucho hilo en el carrete.

## Referencias

- Álvarez, & Carenzo (2014), Del “otro” como sujeto de investigación al “otro” como productor de conocimiento: (re)pensando la práctica de investigación etnográfica con organizaciones sociales. *Revista Encuentro de Saberes*, 4. Buenos Aires: PIMSEP, Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/8131/Revista%20Encuentro%20de%20Saberes%20N%C2%BA%204.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Antunes, Ricardo (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez/Unicamp.
- Ávalos, Julieta (2010). *Imparables. Resistencia y lucha en una empresa recuperada por los trabajadores*. Buenos Aires: Autor.
- Bourdieu, Pierre (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Chomer, Héctor O., & Sicoli, Jorge (2011). Ley de concursos y quiebras 24.522 y sus modificaciones incluidas las introducidas por la ley 26.684. Buenos Aires: La Ley.
- Davolos, Patricia, & Perelman, Laura (2005). Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes. En Fajn (comp.), *Fábricas y Empresas Recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Devesa, Patricia (2011, enero/abril). Fábrica con danza: un espacio de salud, entre obreros y universitarios. *Centro Cultural de la Cooperación*. Recuperado de <http://www.centrocultural.coop/revista/11/fabrica-con-danza-un-espacio-de-salud-entre-obreros-y-universitarios>
- Fajn (2005). *Fábricas y Empresas Recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Fernández, Ana María (2008). *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Biblios.
- García (2011). *Fábricas de resistencia y recuperación social: experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*. México: El Colegio de México.
- Geertz, Clifford (1986). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hale, Charles R. (2006). *Activist Research v. Cultural Critique*:

- Indigenous Land Rights and the Contradiction of Politically Engaged Anthropology. *Cultural Anthropology* V.21, N.1. ProQuestSociology.
- Haraway, Donna (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres*. Conocimientos situados: Valencia, Cátedra.
- Lavaca Editora (2005). “Están atacando a un proyecto”. La crisis de IMPA, según Murúa. Texto completo: <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/269.shtml>
- Mundo Impa (22 de abril de 2001). *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/212782-mundo-impa>
- Murúa, Eduardo (2011). Ocupar, resistir, producir. En Caviasca (comp.) *¿Qué se vayan todos? A 10 años del 19 y 20 de diciembre del 2001*. Buenos Aires: Editorial Cooperativa El Río Suena.
- Murúa y Robledo (2001). Expedición IMPA vs Expedición Robinson. *IMPACTO. Revista cultural*, 5(1). Buenos Aires: Autor.
- Petriella, A. (2005). Prólogo. En Fajn, *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Programa Facultad Abierta (2018). *Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018*. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Consultado en mayo de 2021 en <https://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>
- Programa Facultad Abierta (2014). *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013*. Recuperado de [http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf)
- Ramalho, Ramon (2018). Estrategias de formación y disputa política en movimientos sociales. El caso de la Universidad de los Trabajadores de la Empresa Recuperada IMPA (2011-13). Tesis doctoral. Buenos Aires: FSOC/UBA.
- Rappaport, Joanne (2008). Beyond Participant Observation: Collaborative Ethnography as Theoretical Innovation. *Collaborative Anthropologies*, V.1, University of Nebraska Press.
- Rebón (2004). *Desobedeciendo al desempleo*. Buenos Aires: Picaso/La Rosa Blindada.
- Rockwell (2009). *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos*

*educativos*. Buenos Aires: Paidós.

Ruggeri (2014a). *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Continente.

Ruggeri (2014b). *Nuevas empresas recuperadas*. Buenos Aires: Continente.

Ruggeri (2009). Las empresas recuperadas en América Latina. En torno al primer encuentro latinoamericano de ERT. En Ruggeri (ed.), *Las empresas recuperadas. Autogestión de la clase obrera*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

Ruggeri (2005). Luis Caro, IMPA y las Fábricas y Empresas Recuperadas. ¿Quién metió la cola en IMPA? *La Fogata Digital*. Recuperado de [http://www.lafogata.org/05arg/arg4/ar\\_25-12.htm](http://www.lafogata.org/05arg/arg4/ar_25-12.htm)

### Acerca del autor

**Ramon Rodrigues Ramalho** es investigador postdoctoral del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET (CEIL/Argentina). Doctor (2018) en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA/Argentina). Especialista en sociología del trabajo, estudia las formas de organización laboral posfordistas y las estrategias de formación desarrolladas por los movimientos sociales, con foco en el cooperativismo y la Economía Social y Solidaria.

Dos de sus más recientes publicaciones:

1. Rodrigues Ramalho, Ramon (2019). Movimientos sociales y estrategias formativas. El caso de la Universidad de los Trabajadores de la Fabrica Autogestionada IMPA.
2. Rodrigues Ramalho, Ramon (2019). La gestión de las industrias durante el Ministerio de Ernesto Guevara (1961-1965). Caracterización del Sistema Presupuestario de Financiamiento.