

## **IV Encuentro de Docentes Universitarios Católicos**

**Universidad Católica de Santa Fe**

**18, 19 y 20 de Mayo de 2007**

### **Comunicación: Autogestión de Fábricas Recuperadas**

**Autor:** Mag. Ing. Jorge Alejandro Mohamad  
Profesor Protitular de Logística – Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería – UCA  
Alicia Moreau de Justo 1500 – Capital Federal  
Tel.: 11-4341-0401  
E-Mail: [jorge\\_mohamad@uca.edu.ar](mailto:jorge_mohamad@uca.edu.ar)

**Comisión 27:** Desarrollo humano y Capital social. Tercer sector.  
Cooperativismo, asociativismo, redes.

### **Resumen**

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada entre los años 2004 y 2005, cuyo objetivo es estudiar la participación de los trabajadores en la recuperación y autogestión de fábricas en conflicto, debido a la quiebra o al abandono de la actividad por parte de sus empresarios, en la Argentina, en torno a la crisis política y económica que se desencadenó a partir del año 2001.

Se enfocó el estudio sobre la población de trabajadores de fábricas recuperadas del rubro metalúrgico del aglomerado urbano GBA (Ciudad de Buenos Aires y Partidos del conurbano bonaerense) debido al fuerte impacto que la recesión de esta actividad económica tuvo sobre el desempleo durante la década de 1990.

# AUTOGESTIÓN DE FÁBRICAS RECUPERADAS

## Introducción: Recuperación de una Fábrica

Entendemos como recuperación de una fábrica al proceso mediante el cual los trabajadores se hacen cargo de la continuidad de las operaciones de producción y ventas bajo un régimen de autogestión adoptando la forma de cooperativa de trabajo. Este traspaso de la gestión que se realiza ante la crisis de continuidad de la empresa puede ser acordado con los propietarios, o puede ser el resultado de fuertes conflictos entre el derecho a mantener la fuente de trabajo y el derecho a disponer de la propiedad privada de los medios de producción.

## Antecedentes Históricos de la Autogestión

- Tejedores de Rochdale en Manchester (1832): Principios de Rochdale que se consideran las bases del cooperativismo moderno –matrícula abierta, neutralidad política, un socio un voto, interés limitado sobre el capital, ventas al contado, ganancias que vuelven al socio, y educación y formación.
- Comuna de París en 1871: Crisis socioeconómica originada por la derrota frente a Prusia. Muchos empresarios abandonaron la ciudad y los medios de producción, quedando estos bajo control obrero.
- Recuperación de fábricas en la década de 1970 en Gran Bretaña: la Norton Villiers Triumph de Meridien, el diario Scottish Daily News y la Fisher-Bendix de Kirby. Contaron con el apoyo de la Secretaría de Estado de Industria encabezada por Anthony Benn, quien propuso la formación de cooperativas de trabajo.

## Situación en la Argentina: Casos Iniciales

- Frigorífico Yaguané (La Matanza): después de una larga lucha entre los trabajadores y los accionistas a causa de la importante deuda que había adquirido, fue expropiado mediante una ley de la Provincia de Buenos Aires y donado a la Cooperativa de Trabajo Frigorífico Yaguané (Cooptrafriya) en junio de 2001.
- IMPA (Almagro, Ciudad de Buenos Aires): es una fábrica metalúrgica fundada en 1910, nacionalizada en 1945 y transformada en cooperativa en 1961. A pesar de su forma de cooperativa se fue gestando una estructura de administración burocrática que hizo que funcionara como una empresa estándar, evitando las asambleas y endeudándose de manera que ponía en riesgo la continuidad del funcionamiento. En mayo de 1998 los trabajadores lograron imponerse en Asamblea y se hicieron cargo de la administración.
- Cooperativa de Trabajo Unión y Fuerza (Avellaneda): es el primer caso de una fábrica recuperada y autogestionada. El conflicto fue iniciado por un intento de vaciamiento seguido por la resistencia de los trabajadores ayudados por la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) de la Provincia de Buenos Aires y asesorados por el abogado Luis Caro. El resultado fue la primera ley de expropiación en la Provincia de Buenos Aires en diciembre de 2000.

## Fábrica Recuperada como Cooperativa Autogestionada: Notas Características

- Ocurrencia de una grave crisis económica que llevó a los propietarios de la fábrica y sus sistemas de producción a abandonar sus funciones de generación de empleo (presentación de quiebra, vaciamiento, descapitalización, o directamente abandono) cuyas consecuencias previsibles llevarían a los trabajadores a perder su fuente laboral.
- Existencia de un control de hecho por parte de los trabajadores sobre la fábrica y sus sistemas de producción, dentro del cual todos tienen los mismos derechos en la toma de decisiones.
- Búsqueda de un marco jurídico que permita el funcionamiento de la fábrica y sus sistemas de producción, aunque más no sea de forma precaria.

## Características Propias de este “Nuevo” Cooperativismo de Fábricas Recuperadas

- El objetivo principal es el mantenimiento de las fuentes de trabajo y no buscan priorizar los beneficios empresarios.
- La modalidad de toma de decisiones es mediante las Asambleas, en las cuales se verifica plenamente la aplicación de los conceptos de Democracia Industrial con una amplia participación de todos los miembros de la organización.
- No tienen cuadros gerenciales, pero cuentan con asesores profesionales (contadores, abogados, ingenieros, etc.) en la medida en que los consideren necesarios sin que estos lleguen a formar parte de la estructura de la autogestión.
- La distribución de los excedentes –no podemos hablar de sueldos, ya que no hay una relación de dependencia entre empleado y empleador- se hace en la mayoría de las cooperativas en forma totalmente igualitaria ganando todos los socios lo mismo. En las que no se llega a este sistema, la retribución es muy pareja sin que en ningún caso haya grandes diferencias económicas.
- En cuanto a la gestión administrativa, existen los Consejos de Administración de las cooperativas, pero solo como órganos de ejecución de las decisiones tomadas democráticamente en las asambleas.

## Población relevada y Resultados de la Investigación (2004 – 2005)

Trabajadores de fábricas recuperadas del rubro metalúrgico del aglomerado urbano GBA (Ciudad de Buenos Aires y Partidos del conurbano bonaerense). Se mantuvieron entrevistas con los responsables de un grupo de cooperativas y se aplicó una encuesta sobre una muestra de 86 trabajadores.

También se contactó al Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores y se entrevistó a su Presidente, Dr. Luis Caro

## Cooperativas / Fábricas visitadas para la investigación

Cooperativa	Dirección	Entrevistados	Fecha
Unión y Fuerza (Ex – GIP Metal)	Spurr 354 - Avellaneda	Roberto Salcedo	16/6/04
Los Constituyentes (Ex – Wasserman)	Constituyentes 551 – Villa Martelli	Alejandro Coronel Pascual Nieves	25/6/04
Astilleros Navales Unidos (Ex – SANYM)	Carlos Pellegrini 2050 – Avellaneda	Silvio Zacarías José A. Louzalles José A. Díaz	21/7/04
Fénix (Ex – INSA)	Humahuaca 2526 – Lanús	Jorge Vivone	26/7/04
M.V.H. (Ex – Metalúrgica Vicente Hermanos)	Florencio Varela 761 – Villa Martelli	Mario Ponce Adalberto Carreras	30/7/04
Diógenes Taborda (Ex – Fortuny)	Diógenes Taborda 1592 – Capital Federal	Gabriel D´Agostino	12/8/04
Forja San Martín	Alsina 5453 – San Martín	Luis Aguirre Oscar Andrada	26/8/04
Fundición L.B. (Ex – La Basconia)	Ruta Prov. 21 N° 651 – Lafferrere – La Matanza	José Fernández Feliciano Rothlisberger	9/9/04

## **Características que presentan las Fábricas Estudiadas**

- Empresas familiares.
  - Tecnología conocida, con bajo nivel de complejidad y “madura”.
  - Segunda / tercera generación de dueños.
  - Rubro bien asentado en el tiempo y en el área de influencia (GBA).
  - “Crisis” de la empresa familiar
  - La reconversión económica de la década de 1990 dejó a la industria desprovista de sus puntos de apoyo tradicionales: protección del mercado interno, promoción industrial oficial, y el esquema global de incentivos a sus proyectos.
- Durante las décadas de 1980 y 1990 muchas de estas empresas metalmecánicas fueron aplicando una estrategia de reconversión “defensiva”.
- Ante la crisis de la empresa familiar mediana, trataban de aprovechar el equipamiento existente –evitando las inversiones–, reducían los niveles de producción adecuándolos a la demanda, con lo cual se inició una tendencia a la reducción del personal. Con estas medidas buscaban protegerse de los riesgos derivados de los cambios de contexto.
  - La antigüedad de las plantas y los equipos se corresponde con la edad de los empresarios que gradualmente van siendo reemplazados por sus herederos.
  - Este equilibrio en condiciones de estancamiento relativo puede durar un largo plazo, pero termina por agotarse.

### **Variables analizadas: Edad de los trabajadores**

La variable Edad de la muestra tiene un valor mínimo de 25 años y un valor máximo de 68 años. La Media es de 47 años, con una desviación estándar de 11 años. Esto nos señala que la mayoría se ubica entre los 36 y los 58 años. Podemos considerar que esta es una franja etaria en la cual se ha alcanzado una madurez laboral y familiar que requieren de un empleo estable y por el que se sienta interés.

### **Variables analizadas: Años de Antigüedad en la Fábrica**

La variable Antigüedad en la muestra tiene un valor mínimo de 5 años y un valor máximo de 47 años. La Media es de 17 años, con una desviación estándar de 9 años. Esto nos señala que la mayoría se ubica entre los 8 y los 26 años de antigüedad. Podemos considerar que esta es una antigüedad suficiente como para haber alcanzado maduración en el oficio a través de la experiencia laboral, y conocimiento mutuo entre los trabajadores con las correspondientes posibilidades de entendimientos interpersonales.

### **Variables analizadas: Nivel de Especialización Laboral**

Con respecto a la variable nivel de especialización laboral, para la encuesta se la clasificó en cuatro categorías:

- Operario Simple sin Oficio
- Operario Simple con Oficio
- Operario con Oficio Calificado
- Técnico Especialista / Profesional

La moda de la variable especialización laboral se ubica en los Operarios con Oficio Calificado – casi el 50%–, lo que nos caracteriza a trabajadores con conocimientos técnicos y experiencia en sus respectivos oficios, de quienes se puede fácilmente suponer que tienen interés por sus trabajos y tienden a conservarlos.

## **Nivel de Participación: Testimonios de las entrevistas**

Pascual Nievas, Presidente de la Cooperativa Los Constituyentes (ex – Wasserman) y Alejandro Coronel de la misma cooperativa y Vicepresidente del MNFRT:

“Cuando empezaron los problemas con la fábrica y veíamos que se nos venía el cierre, no sabíamos qué hacer. Nos dijeron de formar una cooperativa y autogestionar la empresa, pero ninguno de nosotros sabía cómo manejarla. Algunos de los compañeros administrativos se quedaron y nos fue muy útil, porque ellos sabían manejar papeles, la contabilidad y la parte comercial. Nos ayudó también el hecho de que la recuperación no fue tan traumática como en otras fábricas, pudimos arreglar bastante bien con los antiguos dueños.”

José Fernández y Feliciano Rothlisberger, de la cooperativa Fundición L.B.:

“En esta fábrica hubo dos generaciones de patrones. Durante la primera generación todo anduvo bien, había respeto por el trabajo y por los salarios dignos. Cuando se hizo cargo la segunda generación, las condiciones laborales se pusieron muy mal, no se respetaban a los trabajadores y los sueldos eran muy bajos y nos pagaban cuando querían. Ellos llevaron a esta fábrica a la ruina. Cuando empezó la lucha por mantener nuestros puestos de trabajo y nos quedamos en la fábrica para proteger las máquinas, no teníamos plata para comer ni para producir.

Salíamos a la ruta para hacer colectas pidiendo dinero a la gente que pasaba en los autos.

Algunos nos daban algo para ir sobreviviendo y otros nos mandaban a trabajar, parecía una broma: -pero si lo que nosotros queremos es justamente eso, trabajar, para eso estamos pidiendo plata y nos quedamos en la planta-. Nunca quisimos tomar la fábrica, en el sentido de apropiarnos, si los dueños hubieran querido entrar lo podrían haber hecho. Lo único que queríamos era que se nos respete como trabajadores y sentir la dignidad de poder llevar la comida a nuestras familias”.

### **Motivo Principal que lo llevó a participar de la Recuperación de su Fábrica**

En la encuesta aplicada se clasificó a esta variable en 5 categorías:

1. Miedo al Desempleo (ante la posibilidad de formar parte del alto número de personas desempleadas de la Argentina, se optó por participar de la recuperación de la fábrica)
2. Interés en conservar su fuente de trabajo actual (esta categoría señala que el trabajador, además de no querer ser otro desempleado más, desea mantener su trabajo actual, tiene interés en mantenerse en su oficio)
3. Bronca hacia los patrones que originaron la crisis de la fábrica
4. Interés en convertirse en dueño de la fábrica
5. Iniciar un movimiento de los trabajadores que conduzca a la socialización del trabajo y la producción en la Argentina

El 79,1% de los trabajadores declara que los motivos que lo llevaron a participar de estos procesos de recuperación y autogestión están relacionados con una crisis del empleo.

### **Motivo Principal que lo llevó a participar de la Recuperación de su Fábrica: Testimonios de las Entrevistas**

Roberto Salcedo, Presidente de la Cooperativa Unión y Fuerza de Avellaneda:

“La razón de la recuperación es simple: miedo a la desocupación. Cuando uno se ve que a los 50 años se queda en la calle y tiene familia, hace cualquier cosa para salvar la fuente de trabajo”.

Silvio Zacarías, José A. Louzalles y Juan A. Díaz, miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Astilleros Navales Unidos (ex – Sanym) de Avellaneda:

“Nos quedamos y formamos esta cooperativa para mantener nuestra fuente de trabajo, pero también porque muchos de nosotros entendimos que tenemos que ser solidarios con el resto, si nos metimos en esto y logramos sacar a los miembros del Sindicato que en primer lugar quiso quedarse con el astillero, ahora tenemos que seguir apoyando.”

Mario Ponce y Adalberto Carreras de la Cooperativa M.V.H. (ex – Metalúrgica Vicente Hermanos) de Villa Martelli:

“Cuando la empresa original quería cerrar, nosotros sabíamos que era el momento de salvarnos entre nosotros o hundirnos del todo. No era cuestión de que cada uno se salve por su cuenta, tenemos un buen grupo de técnicos y queríamos mantener nuestra fuente de trabajo.”

Luis Aguirre y Oscar Andrada de Forja San Martín:

“A veces no queremos ni recordar cómo empezamos, solo queremos mirar para adelante y seguir trabajando. Pero por otro lado, tenemos muy claro a dónde queremos llegar, no somos usurpadores ni queremos quedarnos con la propiedad de nadie, solo nos mueve el entusiasmo de tener esta planta funcionando.”



*IV Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos*  
[docentes@enduc.org.ar](mailto:docentes@enduc.org.ar) - [www.enduc.org.ar](http://www.enduc.org.ar)