

Empresas bajo gestión obrera: la crisis como desafío¹

Eduardo Lucita. Miembro del colectivo *EDI Economistas de Izquierda*.

La invitación para contribuir con un artículo breve al **Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestión** es una buena ocasión para trazar un estado de situación, un rápido repaso a las fortalezas y debilidades que muestra el proceso. Oportuno también porque la combinación de la crisis mundial con el agotamiento del ciclo expansivo local estarían determinando el cierre de un etapa y se estarían configurando las premisas para el ingreso en una nueva, que como todas encierra potencialidades pero también riesgos. Estos últimos pueden originarse precisamente en el éxito de la gestión obrera en el período anterior.

Estas experiencias llevan ya en promedio unos ocho/diez años en los que no sin vicisitudes y contratiempos los trabajador@s fueron demostrando una gran capacidad para preservar las unidades productivas y de servicios y mantener sus fuentes de trabajo.

Conviene entonces repasar algunas cuestiones:

Contenido y tensiones de la gestión obrera

Bajo el régimen de producción capitalista los trabajador@s, como productor colectivo, se encuentran privados del conocimiento integral y de toda autoridad sobre el proceso productivo, sobre el producto de su trabajo y sobre el resultado de la venta de ese producido. El monopolio de ese conocimiento y de esa autoridad está alejado de su alcance, bajo control del capital.

De hecho, y más allá de la conciencia que los propios protagonistas tengan de sus actos, la acción autónoma de ocupar, resistir, producir,

¹ Este artículo recoge buena parte del texto "Empresas bajo gestión obrera: el éxito y sus peligros" publicado en *Anuario EDI nº 2* – abril 2006.

vender, cobrar, pagarse a si mismos, cuestiona el monopolio de ese saber y de esa autoridad que ejerce el patrón y que transmite el capataz. Mas aún, bajo la ley del capital el trabajo deviene abstracto, el producto de ese trabajo aparece como ajeno al trabajador. Esta es la base de la alienación del trabajo al capital.

Por el contrario, que los trabajador@s se hagan cargo de las empresas que los patrones abandonan, hecha luz sobre una de las grandes mistificaciones con las que funciona el sistema: que no es producto de la naturaleza que sea el patrón quién mande, ni que las máquinas tengan que ser de otro y no de quién las mantiene y las pone a funcionar todos los días.

Estas dos cuestiones: ruptura de la alienación y comprensión integral del proceso administrativo-productivo, son las que están en permanente tensión en estas experiencias, porque cuando los trabajador@s impulsados por el temor y la desesperación ocupan y se ponen a producir están vulnerando el principio sacrosanto de la propiedad privada. En forma embrionaria están construyendo nuevas relaciones de producción porque se han hecho cargo de la administración integral de la empresa con claros contenidos autogestivos.

En un solo acto se reapropian de sus saberes productivos, cotidianamente expropiados, y en paralelo se apropian de nuevos conocimientos, a los que antes su acceso les estaba vedado.

Al incursionar en los temas de administración, al conocer el costo de las materias primas y de los principales insumos, al tomar conocimiento de los precios de venta reales y los manejos financieros, de como pesa su salario en el costo final de un producto terminado, al saber cual es el tiempo necesario para esa producción y cuantas horas trabajan, van descubriendo el origen de la ganancia empresaria y el carácter de la explotación capitalista.

Pero hay también una segunda línea de tensión, mucho más inmediata, cotidiana y perceptible. Porque estas experiencias tienen un doble perfil. Por un lado son profundamente subversivas porque llevan implícitas el

desplazamiento del capital por la organización obrera, que busca tomar en sus manos el control de las empresas. Por el otro tienen un costado conservador, o si se quiere defensivo, obviamente legítimo, que esta dado por el instinto de supervivencia, por defender la fuente de trabajo, por llevar el pan a la casa.

Esta doble línea de confrontación es la que finalmente determina, según como se resuelva, la orientación general del proceso. El nuevo año en que está ingresando la gestión obrera puede ser decisivo en este sentido.

Los logros de la estabilización

La mayoría de las empresas bajo gestión obrera han estabilizado su situación. Estabilización que es tanto jurídica, porque han logrado alguna forma de expropiación que les de un horizonte de previsibilidad a su existencia, como económica, porque han alcanzado cierta continuidad en su producción, rearmado sus cadenas de aprovisionamiento y de distribución, lograron financiamiento del capital operativo y un nivel satisfactorio de ventas.

Al amparo del ciclo expansivo de la economía argentina -2003-2008- incrementaron sus niveles de producción, en muchos casos abrieron nuevas líneas ampliando su gama de productos e incorporaron nuevos trabajador@s.

Con la gestión obrera los trabajador@s estabilizaron también sus ingresos y flexibilizaron –en el buen sentido- su régimen laboral. En muchas de estas experiencias, que no en todas, la gestión obrera ha puesto ciertos límites a la autoexploración. Autoregulan los ritmos de trabajo y de producción y se han fijado retribuciones que en ciertas condiciones permiten cubrir las necesidades elementales del trabajad@r y sus familias. En promedio sus retiros mensuales están por arriba de la línea de pobreza, aunque aún por debajo de la línea de la canasta familiar histórica.

Cambios en las relaciones sociales

Aún con las limitaciones que surgen de la doble línea de confrontación señalada más arriba y con los condicionamientos que impone la situación general se pueden constatar avances.

El seguimiento que oportunamente realizamos de algunas de estas empresas y la información que nos llega de otras, nos ha permitido confirmar que hay innegables cambios en las relaciones sociales al interior de un importante número de estas unidades productivas y de servicios.²

Recuperación de valores democráticos: se discute cómo se decide, quién decide, qué se decide. *Muestras de capacidad colectiva innovadora:* modificaciones en los procesos productivos, en los lay-out de planta, en la incorporación de nuevas líneas de producción. *Erradicación del despotismo patronal:* eliminación de la figura del capataz y debilitamiento de los controles empresariales. *Humanización de las relaciones de producción:* adecuación de los ritmos de trabajo, extensión de los descansos, permisos adicionales justificados, etc.

Son estos algunos de los cambios más destacados que registramos. Tomados de conjunto muestran que en la gestión obrera hay embrionariamente una solución de clase a la crisis nacional. Claro, se trata de experimentaciones en pequeña escala, donde el grado de complejidad técnica y de gestión, salvo excepciones, no presenta situaciones insuperables.

Sin embargo son experiencias suficientes que muestran que la solución no pasa por aumentar el grado de explotación ni someterse a los designios del capital, como algo dado de una vez y para siempre.

² Esta sistematización es producto de un seguimiento detallado que hemos realizado hasta fines del 2005, en solo 6 empresas, completado por informes parciales de otras, por lo tanto puede ser incompleto no actualizado y su generalización debe relativizarse.

Adicionalmente muchas de estas empresas han explorado caminos inéditos integrando su actividad productiva a una actividad cultural más amplia. En lo que pueden prefigurarse verdaderos complejos productivo-culturales. Formaron centros culturales, cedieron espacios a bachilleratos populares, escuelas técnicas y centros de formación de oficios, organizaron bibliotecas y comedores populares, despliegan campañas solidarias con fines específicos y un sinnúmero de otras iniciativas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que muchas trabajan a façon, en algunas ramas esta es una practica habitual, pero en la mayoría de las empresas bajo gestión obrera esta modalidad se convirtió en una necesidad durante un largo período ante la ausencia de capital de giro y de no tener acceso al crédito bancario, que les permitiera financiar producción propia. Esto es, de la necesaria capacidad financiera para sostener el ciclo de aprovisionamiento de materias primas y materiales, producción, ventas, cobros y volver a empezar. No es otra cosa que el ciclo dinero-mercancía-dinero.

El resultado es que en algunos casos hay una suerte de patrón oculto, que entrega la materia prima y retira el producto terminado, fija el precio de la mano de obra y los gastos generales e impone también los ritmos de producción, así como controla toda la cadena de distribución. Claro que en la medida que la gestión obrera logró sostener la producción en el tiempo, se lograron formar un pequeño capital como para financiar su producción, y ya son muchos los casos que en distintas proporciones combinan trabajo a façon y producción propia.

Esta estabilización jurídica-productiva-económica cierra un primer momento de este proceso. Es lo que he llamado el **"período heroico"** de estas experiencias, que inicia con la ocupación, continua con la resistencia y se consuma con la puesta en producción y el logro de la expropiación.

La cooperación no forzada, la solidaridad interna y externa; la asamblea como órgano decisorio; la relación con otros movimientos sociales;

la apertura de puentes hacia la comunidad, son los rasgos más distintivos de este período y lo que marca niveles diferenciados de politización. Incluso la constitución de organismos supraempresas que juegan claramente roles de orientación política, forman parte de esta etapa, en la que de alguna manera el perfil subversivo prevaleció.

El cierre de este período, estabilización mediante, abre paso a uno nuevo, que a falta de una mejor denominación llámé **“período del mercado y la competencia”**. Si lo que caracterizaba al período anterior es la voluntad colectiva, el esfuerzo, la audacia, lo que puja por prevalecer ahora es la racionalidad empresaria, la introducción de métodos y criterios de gestión, el cálculo de costos y rentabilidades, las mejoras de productividad y calidad para responder a los desafíos del mercado.

Es un proceso objetivo que deviene de no poder aislarse de las leyes del mercado y la competencia.

Los riesgos del éxito

Hace ya muchos años que el movimiento obrero internacional acuñó una aseveración que hoy está presente: la cooperativa cuanto más exitosa resulta más capitalista puede volverse. Está presente allí la dialéctica ruptura o reintegración. Estas empresas, qué duda cabe, han sido exitosas, su sola permanencia es prueba de ello. Pero en este segundo período y de la mano del éxito los lazos de solidaridad y los niveles de politización tienden a debilitarse.

Repárese que salvo excepciones tanto el gobierno nacional como los gobiernos locales no se han opuesto a estas experiencias, por el contrario sancionaron una serie de programas de asistencia técnica, de capacitación en gestión empresaria, de planificación estratégica; de ayuda financiera con fines específicos; de administración de personal, que buscan consolidarlas. Sin embargo a poco que se indague en estos apoyos se verifica que la orientación explícita de esta política, en coincidencia con la de algunas

instituciones cooperativas y financieras, es empujar a estas empresas a transformarse en cooperativas tradicionales.³

No es que muchos de estos programas y apoyos no resulten necesarios, todo lo contrario, pero lo que buscan es limar el perfil subversivo de estas experiencias afirmando el conservador, transformarlas en simples PyMES. Que no cuestionan, sino por el contrario se integran al orden de cosas instituido por el capital.⁴

Es que en momentos de expansión del ciclo de ocupación de empresas, y en general de un alza de las luchas sociales, prevalece el perfil subversivo, por el contrario si la situación política no se eleva lo que prima es el aspecto conservador.

Así, es casi lógico que pasado el "período heroico" los trabajador@s se recluyan en los problemas productivos y de gestión. No son otras que las fuerzas del mercado y de la competencia las que los empujan a abandonar toda tarea de solidaridad, de participación en movilizaciones, de relacionamiento con otros colectivos. Pierden así buena parte del empuje político original y tienden a aislarse.

En ese marco las asambleas se hacen más esporádicas; las decisiones son delegadas en quienes más se destacan (tal vez figuras incipientes de nuevos gerentes); tienden a reaparecer los diferenciales de ingresos y la lógica del capital, como el agua desbordada, se cuela por cuanta grieta

³ Todas las empresas han adoptado el régimen de Cooperativas, entre otras razones porque no hay otra figura jurídica vigente que pudieran asumir. Sin embargo en varias de estas empresas los trabajador@s nos han dicho: "Nos constituimos como cooperativa pero nosotros no somos cooperativistas".

⁴ Las propuestas del EDI van en un sentido diferente. Oportunamente propuso la Sociedad Obrera de Empresas Recuperadas (SOER) que intentaba dar un marco jurídico que evitara caer en las deformaciones en que normalmente caen las cooperativas tradicionales.

Personalmente he propuesto proyectos de ley para la formación de un Fondo Rotatorio de Capital Operativo y la para la Reorientación de una parte de las compras estatales hacia estas empresas, tratando de evitar así caer en el mercado bancario o tener que trabajar a fañon y garantizar un cierto nivel de demanda que les evite quedar condicionadas por el mercado y la competencia. ver "Propuestas para la reconstrucción popular de la economía" *Tercer Documento de EDI*, Bs. As. marzo 2003 y *Revista EDI* nº 1, Bs. As, abril 2005.

encuentra. Son los peligros a enfrentar que en la etapa que ahora se inicia pueden potenciarse.

La crisis mundial: nueva etapa y nuevos desafíos

Se presenta hoy una situación paradójica, el núcleo central de las empresas bajo gestión obrera es producto de la crisis que estalló a fines del 2001. Fue esa crisis, que entre 1998 y 2002 implicó una caída del 19% en el PBI y del 60% en la inversión, la que impulsó la ocupación y puesta en producción de las empresas abandonadas por sus patrones. Ahora es una nueva crisis, esta vez mundial, la que amenaza poner límites a esas experiencias autogestivas.

Conviene señalar que entre las dos crisis, el período 2003-2008, el PBI de Argentina creció un 63%, a una tasa del 8.5% anual acumulativa, y que la fuente de este crecimiento no lo fue tanto el llamado "viento de cola" del mercado mundial, como sostiene la vulgata periodística, sino fundamentalmente el mercado interno. Las empresas recuperadas por la gestión obrera se beneficiaron ampliamente de este ciclo expansivo de la economía. Durante estos años de "bonanza" económica de la puerta para afuera compitieron en el mercado capitalista, de las puertas para adentro organizaron su propio régimen de relaciones sociales.

Ahora podemos asistir a un movimiento contrario. Como resultado de la combinación de la crisis mundial con el agotamiento del ciclo local, el mercado interno se ha debilitado, los menores consumos se verifican en aquellas ramas de consumo masivo, que son precisamente los mercados hacia los cuales vuelcan su producción o sus servicios estas empresas. La crisis no solo operará en el afuera (el mercado) sino también en el adentro (las relaciones de producción).

Insumos básicos como las tarifas de energía eléctrica y gas para consumo industrial o comercial, o las materias primas para la producción, o los fletes para la distribución y comercialización están en aumento, mientras

que al caer la actividad los costos fijos se distribuyen en menor cantidad de productos o servicios, el incremento del financiamiento de estos costos resulta un problema adicional y presiona sobre el precio de venta final y la competitividad en el mercado.

Más aún, empresas capitalistas que colocaban buena parte de su producción en el mercado mundial, al cerrárseles esos mercados por la crisis están volcando su producción en el mercado local a muy bajos precios con lo que acentúan la competencia.

Caída de ventas implica baja de ingresos que combinado con el aumento de costos redundan en menores excedentes a distribuir. Esto relocaliza en otro nivel la discusión respecto de qué proporción de los excedentes destinar a la inversión y cuanto a la retribución mensual del colectivo obrero, mas aún en momentos que la inflación comienza a carcomer los salarios. Debe agregarse que luego de casi una década de gestión autónoma con equipos que ya tenían cierta antigüedad al momento de la ocupación, está planteado el recambio por obsolescencia técnica o vida útil cumplida de esas instalaciones. También que, aún cuando no se necesite renovar esos equipos será necesario un mantenimiento pesado, no el periódico, lo que puede implicar cambio de partes y componentes, todo requiere mayor monto de inversiones. Súmese a esto que luego de estos años hay ya una camada de trabajadores que ha ingresado en el período prejubilatorio, por lo tanto pujan para que sus retiros sean mayores para mejorar su promedio de aportes y, llegado el momento percibir un mejor haber jubilatorio.

Un dato a tener en cuenta es que la mayoría de la recuperadas han solicitado su incorporación al Programa de Recuperación Productiva (REPRO) que, como resultado del impacto de la crisis en el mercado laboral, administra el ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por el cual el Estado está aportando para el pago de los salarios \$600 al mes para alrededor 85.000 trabajadores de unas 1800 empresas.

La crisis del 2001 promovió las prácticas autogestivas y la rápida recuperación posterior favoreció su estabilización. La crisis actual es distinta, al menos hasta ahora no es tan profunda como la anterior, pero al mismo tiempo la recuperación no será rápida.

El gobierno nacional estima que el año en curso cerrará con un crecimiento del PBI del 0.5%, por el contrario estimaciones privadas estiman una caída no menor al 2.5%, mientras que el proyecto de presupuesto para el 2010 estima un crecimiento del PBI del 2.5% otras estimaciones hablan del 1%. En cualquier caso la caída es fuerte y la recuperación será débil, como débil y muy lenta será la creación de empleo y la recuperación salarial.

Por lo que probablemente no asistamos a una nueva irrupción masiva de nuevas recuperadas –aunque hay nuevos casos que incluso como los de Massuh y Malhe replantearon la estatización con control obrero- y el debate pasará por cómo resisten las actuales. Claro que todo dependerá de la profundidad y extensión en el tiempo de la crisis.

Para la empresa privada “normal” la salida de estas crisis es siempre por productividad (léase menores puestos de trabajo, suspensiones con rebajas salariales, extensión de la jornada laboral, mayores ritmos de producción). ¿Cual es la salida para las recuperadas por la gestión obrera? Este es el desafío que plantea la crisis.

Si continúan predominando las tendencias del período del mercado y la competencia. Esto es replegarse sobre sí mismas, acentuar la racionalidad empresaria, defenderse empresa por empresa, la búsqueda de la productividad y el ajuste interno resultaran inevitables y los cambios en las relaciones sociales logrados se verán debilitados o en retroceso. Por el contrario, existe la posibilidad de enfrentar la crisis de conjunto, elevando propuestas que tiendan a una intervención distinta e integral del Estado. Conspira para esto la fragmentación del movimiento (MNER, MNFR, FACTA, ANTA, incluso empresas que no integran ningún agrupamiento). Un esfuerzo

por unificar posiciones concretas más allá de las diferencias existentes y actuar de conjunto se torna inevitable para enfrentar con éxito la crisis.

Diversos encuentros latinoamericanos permitieron tomar conocimiento de la dimensión y el impacto de estas experiencias, que superan los estrechos marcos de las fronteras nacionales y están instaladas en diversos países latinoamericanos. Este es un acervo que no puede despreciarse y que deben profundizarse, experiencias de cogestión obrero estatal, con fuerte peso del control obrero como en Venezuela, tal vez estén prefigurando una salida concreta frente a la crisis.

El movimiento se encuentra así, en los umbrales de una nueva etapa. Cargada de peligros, pero también de un bagaje de valores, enseñanzas y actitudes ya incorporadas que tienen que jugar un papel en esta crisis. Dependerá de la comprensión de los propios trabajador@s y de las iniciativas políticas que se propongan, definir el rumbo y su orientación en la crisis.

Buenos Aires, septiembre 2009.