



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger, Lorena Capogrossi y Débora Sales de Souza.

Disputas formativas por el sentido de la autogestión en las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. La trayectoria de IMPA entre dos Concepciones de la Recuperación

Autor/a: Ramon Rodrigues Ramalho

E-mail: ramon.rodrigues.ramalho@gmail.com

Pertenencia institucional: Doctor en Ciencias Sociales (FSOC/UBA)

Resumen

El presente artículo avanza en el problema de la investigación doctoral, respecto a las disputas políticas entre estrategias formativas en las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT). En la Tesis doctoral examinamos la recuperación de empresas como una *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo*, que se juega entre el (auto)disciplinamiento individual y el (auto)ejercitamiento de la organización colectiva, dirigido a apropiarse de los medios de producción. Con éste enfoque, presentamos el proceso de ruptura del *habitus* fabril hegemónico como un “circuito” de mediaciones, que culmina en la emergencia de una solución *inédita* pero *creíble* en el interior del grupo – un “inédito-viable”. Sin embargo, resaltamos que en cada etapa del conflicto son *distintos los niveles de percepción* entre los trabajadores sobre el sentido atribuido a la acción que llevan a cabo, aunque el objetivo consensuado sea mantener la fuente laboral.

Nuestro objetivo es avanzar en la comprensión sobre los sentidos atribuidos por los trabajadores a la recuperación de su empresa y el carácter de las disputas emergentes entre ellos *durante la fase autogestiva*. Indagamos que la subsistencia de discordancias sin tratamiento se convierte en diferentes niveles de interiorización del compromiso asumido: mientras unos se limitan a ejercer la función de su puesto de trabajo y reproducen reclamos de tipo “sindical” frente a sus pares, otros se ocupan de las tareas administrativas y articulaciones políticas externas a la empresa. Esa tensión *entre resignación individual y apropiación colectiva* refleja la coexistencia de una “*subjetividad asalariada*” reminiscente con una “*subjetividad autogestionada*” en formación.

Para comprender las disputas entre los trabajadores de una ERT sobre qué finalidad atribuyen a su empresa, abordamos el caso de la metalúrgica IMPA, una emblemática ERT porteña, protagonista de varias recuperaciones y de la noción de “Fábrica Abierta”, albergando a diversas organizaciones sociales en su planta. Se trata de un caso privilegiado para examinar las disputas por el sentido asignado a la recuperación de empresas, pues la trayectoria de IMPA está marcada por traumáticas rupturas internas, que han cambiado, más de una vez, la orientación otorgada por los trabajadores a la finalidad de su empresa. Al destacar dos episodios, la “fractura” del 2005 y la llamada “2ª recuperación” del 2008, vemos a esa disputa enraizarse de tal manera que determina no sólo los conflictos dentro de una ERT, sino que también establece a *dos tipos de ERTs*: las que adoptan el carácter de “*Empresas Sociales*” en contraste con las estrictamente “*Productivistas*”.

Nuestra investigación se basa en el trabajo etnográfico realizado en IMPA durante los años fundacionales (2011-2013) de la “Universidad de los Trabajadores IMPA” (UT-IMPA), como un primer paso para articular un “Polo Educativo” entre las diversas organizaciones sociales en su planta.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Sin embargo, la calidad del vínculo entre las organizaciones ahí instaladas aparece condicionado por el *mantenimiento de las estructuras relacionales previas*, lo que provoca una conducta *reactiva al cambio* encarnado en la propuesta del “Polo Educativo”.

Destacamos a dos obstáculos para la integración entre organizaciones sociales que comparten un campo identitario común. La “igualación” entre aquellos que se identifican como miembros de un grupo, por haber atravesado las dificultades de su constitución, conforma una frontera y limita el tránsito e intercambio entre dos colectivos, aunque se reconozcan como pares con un objetivo en común. Otro obstáculo consiste en reproducir la lógica calcada en “ocupar, resistir, producir” hacia la cotidianeidad de la empresa. La reproducción de esta lógica engendra una comunicación ruidosa y fomenta una conducta competitiva, menos reflexiva que impulsiva. Si esta conducta parece adecuada para llevar a cabo medidas que exigen una acción inmediata, como recuperar empresas, se muestra inadecuada para planificar estrategias integradas de largo plazo.

Introducción

Una empresa “*recuperada*” es una empresa capitalista fallida que pasa a ser gestionada por sus trabajadores. Ese término resalta el protagonismo de los trabajadores en el proceso de *ocuparse una empresa preexistente* para recuperar una fuente de trabajo que estaría perdida de no mediar la “lucha”. En suma, son unidades económicas convertidas de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores. En la Argentina, existen 367 “Empresas Recuperadas por sus Trabajadores” (ERT’s), ocupando a 15.948 trabajadores/as (Programa Facultad Abierta, 2016).

Para responder a los interrogantes que guían el presente artículo, nos basamos en el trabajo de campo etnográfico, realizado por un periodo de tres años en el núcleo fundacional de una Universidad Popular en una Empresa Recuperada, a saber, la denominada “Universidad de los Trabajadores”, localizada en la planta fabril de IMPA (UT-IMPA), una Empresa metalúrgica liviana, recuperada por sus trabajadores, autogestionada y abierta a otras organizaciones sociales.

El trabajo etnográfico posibilitó la aprehensión de las situaciones cotidianas, combinando *estrategias de observación y grupos de discusión*, para poder captar el significado del objetivo propuesto por los trabajadores de IMPA: la construcción de una Estrategia de Formación *integral* para fomentar las recuperaciones. La observación participante permitió la Conversación Clínica durante los “reiterados encuentros cara a cara” con los referentes de la UT y de IMPA, complementados por Entrevistas semiestructuradas. El método de las narrativas biográficas se utilizó para comprender los sentidos atribuidos a la propuesta educacional en las trayectorias de estos referentes. Del análisis de los registros de campo se pudo documentar lo “no-documentado” en la construcción de la UT-IMPA.



También nos fundamentaremos en el relevamiento bibliográfico sobre las empresas recuperadas, en conversaciones con investigadores dedicados al tema, como del Instituto de Investigación Gino Germani, de la UBA, y, especialmente, del Programa de extensión universitaria “Facultad Abierta” de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.

1. Sentidos atribuidos a la recuperación de empresas por sus trabajadores.

En nuestra investigación doctoral examinamos a ese conflicto entre patrones y trabajadores como una *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo*, que se da entre la resignación individual y la organización colectiva dirigida a apropiarse de los medios de producción.

Los *dispositivos pedagógicos* (Figari, 2015; 2010) contenidos en la *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo*, juegan entre la resignación frente a la pérdida de la fuente laboral, fundada en la “(auto)culpabilización” del individuo por su presunta falta de capacitación, y la apropiación del proceso productivo fundada en la “(auto)ejercitación” de la organización colectiva, articulando repertorios rescatados de las tradiciones obreras con las más recientes formas de protestas contra las políticas neoliberales.

Al buscar materializar sus reivindicaciones, los trabajadores conforman mecanismos de reciprocidad que fracturan paulatinamente el *habitus* fabril imperante, haciendo prevalecer la percepción de que la solución al desempleo está contenida en el interior del grupo. Sin embargo, en cada etapa del conflicto son *distintos los niveles de percepción* entre los trabajadores sobre el sentido atribuido a la acción que llevan a cabo, aunque el objetivo consensuado sea mantener la fuente laboral.

En un principio, unos asimilan que no hay más que hacer sino gestionar su resignación, mientras otros actúan como una “comisión interna” y germinan redes de solidaridades alternativas. Una vez instalado el conflicto, unos ocupan la empresa para posicionarse mejor a la espera de una negociación, mientras otros creen que la mejor posición a adoptar consiste en asumir la condición de protagonista del conflicto. Mientras unos se limitan a gestionar las tareas del “aguante”, durante la ocupación de las instalaciones de la empresa, otros pasan a enfocarse en las tareas para poder gestionar los medios de producción.

Durante la ocupación de las instalaciones de la empresa, existe un momento de viraje. Si en un primer momento se la ocupa con fines de vigilancia (para impedir maniobras de cierre), en un segundo debe prevalecer la intención de ponerla en funcionamiento. Un tránsito entre el enfoque del grupo puesto en el exterior de la empresa, marcado por la “espera” del regreso de la patronal o de una



intermediación con abogados, políticos o jueces; y el enfoque puesto hacia el interior de la misma, evaluando sus medios y condiciones de ponerla en marcha. Así, vemos un momento de viraje cuando los obreros dejan de poner el foco en el exterior (patrón, Estado, sindicato) y pasan a enfocarse en el interior de la planta (las condiciones de producción disponibles).

Las mediaciones pedagógicas involucradas entre las fases del conflicto conforman un “circuito” que nos habilita visualizar cómo una solución al principio impensable, “inédita”, se hace creíble al final de un proceso, apareciendo como “viable” en el interior del grupo.

Esquemizamos, en la Tesis Doctoral, un *Modelo Analítico* del circuito pedagógico del proceso de recuperación de empresas, poniendo de relieve el carácter de las mediaciones pedagógicas involucradas en él y cruzándolo con el “circuito diálogo” de Paulo Freire, que definimos en la Tesis (Ramalho, 2018, p. 73 a 83).

La Recuperación de Empresas	El Circuito Dialógico
El Desempleo Estructural (la gestión de la resignación <i>Vs.</i> las organizaciones previas)	Los contenidos programáticos (delimitación del universo temático de discusión)
El Acuerdo de Poner el Hombro a la empresa (vislumbre del cierre)	Tema-Generador
El Umbral de Abismo (inminente desafiliación social)	Situación-Límite
El Recuerdo de Fábrica (recuperación como horizonte de éxito)	Percibido-Destacado
Apropiación colectiva del proceso productivo	Inédito-Viable

Con él podemos visualizar cómo se desarrolla el *tránsito* desde situaciones de fuerte resignación hacia la emergencia de procesos internos que habilitan la autogestión, resaltando los *diferentes sentidos atribuidos entre los trabajadores para cada etapa del proceso que atraviesan*, fruto de una compleja ecuación entre ruptura de la normatividad social y reproducción de las identidades previas, lo que impacta también en la forma con que se consolida la autogestión posterior.

Queremos subrayar que, si ese circuito se ve interrumpido en algún punto de sus mediaciones la posibilidad de la recuperación se encuentra amenazada. Si el cobro de indemnizaciones rompe el circuito pedagógico, lo inédito de la autogestión permanece inviable. Pues la dispersión resultante obstaculiza la percepción del desempleo estructural como un umbral de abismo, imposibilitando



destacar la autogestión como horizonte de éxito. El ofrecimiento de una parte de la indemnización por el despido suele interrumpir este proceso, al impedir la elaboración de un “inédito-viable”, plasmado en la percepción de la recuperación como horizonte de éxito.

Para *reactivar a la producción* se desplaza el “centro de gravedad” desde los fuertes momentos conflictivos hacia una lucha cotidiana menos espectacular pero más profunda y de mayor significación para los trabajadores (Ruggeri, 2014, p.10y74). La recomposición de la capacidad productiva *pone a prueba* los lazos construidos y *la profundidad de los aprendizajes* incorporados. La circulación del “saber hacer” y la des-jerarquización de funciones, operada durante el protoestado autogestionado de la fase del “aguante”, debe ahora conformar un “saber hacer *de la gestión*” compartido entre todos – aunque en diferentes grados –, evitando dispersar iniciativas o desaprovechar oportunidades (Fajn, 2014).

A su vez, el inicio de la autogestión exige no ceder a lógicas capitalistas frente a las constantes tensiones atravesadas, por ejemplo debido a la tensión entre la cooperación interna al taller y la competencia externa en el mercado. El esquema grupal puede estancarse entre las posiciones dilemáticas enfrentadas: distribuir todos los excedentes o invertir en la empresa (si los asociados prefieren repartir todo lo recaudado en vez de guardar parte de los fondos para reinvertirlos en la empresa); relegar las funciones de gestión a los administradores o consolidar el mecanismo asambleario; tercerizar la producción (*façon*) o establecer sus propias redes de intercambio.

Por sobre todas adversidades, la “igualación” sostenida durante el período de ocupación debe desarrollarse en una dinámica asamblearia capaz de reemplazar el mando capitalista. En suma, se trata de establecer las instancias que habiliten la “autorregulación colectiva” del proceso productivo en tanto conjunto regular de prácticas que instituyen una organización del trabajo por sobre la disciplina fabril anterior¹ (Calloway, 2016).

Aún después de iniciada la autogestión, unos buscan sólo obtener un ingreso satisfactorio, dejándoles a sus pares las tareas de autorregulación del trabajo y las tramitaciones jurídicas y políticas². Esto se verifica en la tensión entre efectuar solo la función de su puesto de trabajo o buscar

¹ La autorregulación colectiva consiste en un conjunto de prácticas que reemplazan a la disciplina fabril propia de la organizacional vertical. La regulación presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios de la producción, por ejemplo: las ausencias sin aviso, los retrasos en la producción, los faltantes de dinero, el tiempo del almuerzo, etc. (Calloway, 2016, p.17).

² En el lenguaje nativo se designa esa conducta por cumplir sólo las funciones de su puesto como “escondese detrás de la máquina”. Los administradores indican la necesidad de rotación en la gestión, pero muchos no están dispuestos a asumir esa responsabilidad (Davolos y Perelman, 2005, p. 205). La escasa participación de muchos conlleva el riesgo de la jerarquización, ya que la falta de compromiso de unos puede fácilmente llevar a la burocratización de los otros (Ruggeri,



comprender las características de la gestión, administración, comercialización, tanto internamente a la cooperativa, conociendo toda la línea de producción y todos los cooperativistas, sus ansiedades y prioridades, como externamente tratando con el mercado, la competencia, los proveedores y clientes, con las políticas del Estado, los subsidios del Ejecutivo, las leyes en el Legislativo, y los fallos en el ámbito Judicial. Más allá del objetivo consensuado en conservar la fuente laboral se manifiestan diferentes pautas de conducta en lo cotidiano de la producción.

Como las tareas de gestión implican un “tiempo institucional” – tal como aprender las tramitaciones frente a organismos estatales –, así como disponibilidad para el “tiempo político” – reuniones con otras ERTs o actores políticos –, terminan siendo asumidas por los trabajadores más involucrados (Davolos y Perelman, 2005). Normalmente, las personas que acceden a los Consejos de dirección no desempeñaban ese puesto en la vieja empresa. Son trabajadores de planta, que se destacaron por su capacidad representativa durante el conflicto. La *función directiva* es, entonces, adquirida por merecimiento, por el compromiso y sacrificio demostrado en las asambleas o durante el conflicto. Estos trabajadores están en constante evaluación por los demás.

Los que siguen pensando como asalariados perpetran algunas *acciones individuales que atentan contra el colectivo* de trabajo, tales como la falta de puntualidad y el ausentismo. En ciertos casos esto puede llegar a *cesar la reciprocidad*, cuando unos aprovechan para no trabajar esperando que otros lo hagan por ellos³. Suelen también repetirse conductas “antipatronales”, como pequeños sabotajes cotidianos, tal como hurtos, la pérdida de tiempo, el desperdicio de material, etc.

La ausencia de valores comunes puede llevar a la búsqueda de autonomía individual que obstaculiza la cooperación, formando “sub-grupos” que tienen como único objetivo la mejora de sus ingresos, dificultado el funcionamiento de las asambleas. (García, 2011, p. 235; Saavedra y Rebón, 2006, p. 73). Normalmente los trabajadores que más airadamente reaccionan frente a una reducción de ingresos son los mismos que se callan en las asambleas y son partidarios de no invertir y repartirse los excedentes, ajenos a la responsabilidad que implica gestionar una empresa. La reproducción de conductas de

2014, p. 91). La “fuerza homogeneizante” de la “amenaza común” en el conflicto, suele debilitarse en los momentos de estabilidad (Rebón, 2004, p. 42).

³ “No es difícil escuchar la queja: ‘hay algunos –los menos– que se hacen los vivos cuando no tienen mucho trabajo y no se fijan en ayudar a los que están llenos de cosas que hacer [...] se creen que las cosas son como antes, no se dieron cuenta de que ya no hay más patrón’.” (Trabajador citado por García, 2011, p. 234). También pude escuchar, en ese sentido, la exclamación de un referente de la ERT “Global” (una fábrica de globos): “Hay siempre quien pone ‘palos en la rueda’. Siempre hay uno que se está aprovechando (Reunión del MNER en la ERT “Global”, 8 de julio del 2013, Registro de Campo).



resistencia frente a la explotación en una situación autogestionada, constituye un “boicot” a la gestión colectiva.

De tal modo sinuoso, subsisten diferencias internas sin tratamiento, ya que las disputas de opinión podrían fracturar la unidad del grupo. Durante la autogestión los diferentes grados de asimilación existentes entre los trabajadores suelen producir disputas internas por el sentido hegemónico sobre como *consolidar* la autogestión.

Para examinar esas *disputas internas por el sentido hegemónico sobre la finalidad atribuida a la recuperación* de su empresa, vamos a considerar la trayectoria de la metalúrgica IMPA, una emblemática ERT ubicada en el centro geográfico de la Capital Federal argentina y en el centro de las disputas políticas respecto a la forma de organización que deben asumir las ERTs.

2. La Trayectoria de la fábrica IMPA entre dos concepciones de la recuperación

A partir de su recuperación en 1998, IMPA protagoniza diversas otras recuperaciones y la formación de la primera agrupación de ERTs argentinas, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), que incorpora del MST brasileño su consigna “Ocupar, Resistir, Producir”. En articulación con otras organizaciones sociales, instala en 1999 un Centro Cultural (CC-IMPA) y es la primera ERT en instalar un Bachillerato Popular (BP-IMPA) en su planta (2004), además de albergar a diversas organizaciones populares, como la Barricada TV (BTV). Sin embargo, ella misma no ha dejado de experimentar significativas rupturas internas en su historia reciente, que han cambiado la orientación otorgada por los trabajadores a la finalidad de su empresa.

Eduardo Murúa y Guillermo Robledo estuvieron en la administración de IMPA desde su recuperación en 1998, hasta la fractura del 2005, siendo los principales impulsores de la noción de fábrica abierta en IMPA. En 2008, con el episodio de la “2ª recuperación” de IMPA, Murúa regresa a la administración y ventas, como veremos a seguir.

Con la creación del CC-IMPA, sus actividades promueven una difusión de la fábrica que supera las expectativas de sus protagonistas (“Mundo IMPA”, 2001). Esto fortalece la percepción de que IMPA puede funcionar como un foco irradiador de la autogestión como solución posible para los problemas sociales.

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. En el cruce entre ese desarrollo y el éxito alcanzado con la difusión del CC, referentes de la Cooperativa de Educadores e Investigadores



Populares (CEIP) proponen a los trabajadores de IMPA instalar una escuela para jóvenes y adultos en la planta, lo que se va a consumir en el año de 2004 (Elisalde 2013).

En el aspecto productivo, IMPA se enfrenta a una competencia desigual con la empresa Aluar, que normalmente se niega a vender materia prima (papel laminado) a IMPA. En el escenario político, en noviembre del 2001, los trabajadores de IMPA hacen un alerta público, 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, E. y Robledo, G., 2001, p. 3). Sin premeditar los acontecimientos posteriores, el 11 de diciembre del 2001 los obreros de IMPA, con otras trecientas personas, protagonizan un “corte” de las calles aledañas al Congreso Nacional. Ingresan al Congreso exigiéndose a los políticos que cancelen sus vacaciones y sigan legislando, para 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 el año de 2002, IMPA se conforma en un “bastión” a partir del cual otras empresas se van recuperando. Los trabajadores de IMPA se juegan en la asistencia de incontables conflictos laborales, destacándose en el éxito de muchos procesos de recuperación que empiezan a surgir.

IMPA tiene una relación directa con la experiencia de la recuperación – como tratamos con más detalles en nuestra Tesis Doctoral (Ramalho, 2018) – de la gráfica *Chilavert*, en 2002; de las ERTs *MVH Cooperativa Metalúrgica* y la fábrica de globos “Global”, en 2003, ambos casos en que, por la decidida intervención de IMPA, se “rescatan” las maquinarias que los trabajadores habían encontrado en otro taller, como maniobra de la patronal para abrir una nueva empresa. La recuperación del hotel *Bauen* gana contornos decisivos cuando sus trabajadores, ya despedidos, se reúnen en IMPA, punto de confluencia del MNER por ese entonces. 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 CABA. Esta marca de IMPA también la encontramos en la exGhelco, hoy la ERT *Vieytes*.

Para ese entonces, los referentes del MNER también empiezan a vislumbrar articulaciones más allá del territorio argentino. Establecen contactos políticos con ERTs nucleadas en la “ANTAEG” brasileña (y con la CUT), y con las alrededor de veinte ERT en Uruguay, que se insertan en la central sindical oriental, el PIT-CNT (Ruggeri, 2009, p. 222).

La “Fractura” del 2005



En 2003, IMPA empieza a entrar en una crisis financiera. En ese contexto, 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). Pese a esa primera fractura del MNER (2003), en IMPA se sigue con el desarrollo de su concepción de empresa social, afianzándose, por ejemplo, sus relaciones con el vecindario⁴.

Pero, durante la recuperación de la fábrica de indumentarias exGatic en Pigüe, entre 2004 y 2005, se produce un desacuerdo relevante entre la dirigencia del MNER, respecto a la forma de recuperarse la empresa. Una parte acepta la propuesta del gobierno kirchnerista de compartir la planta con un grupo empresarial inversor, pues entiende ser la única salida favorable para los trabajadores. Murúa trata de denunciar la intención del Estado como una maniobra para privatizar la empresa. Aunque la planta de Pigüe haya sido finalmente recuperada en su totalidad por los trabajadores, este episodio evidencia la existencia de dos sectores divergentes en el MNER.

2005 es el año en que se fractura IMPA y marca un divisor de aguas en el movimiento de ERTs. La asfixia financiera sobre la fábrica llega a su punto máximo y las tratativas con el gobierno nacional se muestran sin efecto (Lavaca Editora, 2005, 24 de marzo). Los trabajadores, mediante varias movilizaciones, logran una reunión con autoridades del gobierno, el día 3 de marzo de 2005. Sin embargo, cuando un funcionario del gobierno anuncia el cierre 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”⁵.

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, favorables en apoyar 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 afianzar la noción de que el gobierno nacional no les otorgará ningún subsidio, mientras perdure su conducción vigente.

⁴ Para actuar como nexo entre IMPA y los vecinos se forma la asociación “Vecinos de IMPA”, y luego el “Centro de Jubilados ‘Amigos de IMPA’”, a partir de grupos que venían definiéndose como “Amigos de IMPA”, tales como la “Asamblea Popular de Plaza Almagro” y una asociación barrial de jubilados en la calle Bartolomé Mitre. Este Centro organiza paseos, viajes, y actividades culturales para sus miembros, reivindicando los derechos de los jubilados. En 2008 esa organización pasa a nuclearse en torno del Centro de Salud de IMPA (CeSAC 23) (Robertazzi, 2012).

⁵ Murúa declara que no dejará la oficina sin un compromiso del gobierno (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. En otro sector de la Casa Rosada, el gobierno anunciaba, ese día, el lanzamiento de su política sobre la deuda externa, conocida como el “**canje de los bonos** de la deuda”.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

En este contexto, vemos indicios de interferencias externas a la fábrica, buscando agudizar las tensiones para así forzar un cambio en su conducción. Los pedidos de “reuniones informativas”, por parte de un grupo de asociados, permitirían 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 tiene cita con el Presidente Chávez, 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, sumergiéndola en una crisis política interna. El gobierno nacional articula con Luis Caro una intervención en IMPA.

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:

Caro había aparecido en Yaguané con una propuesta basada en la eficacia económica y en los supuestos altos ingresos de las cooperativas del MNFRT. [...] 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. [...] Todo el accionar se basa en trabajar la desesperación y la apetencia (legítima) de percibir buenos salarios por parte de un sector de los trabajadores (Ruggeri, 2005).

El 22 de abril de 2005 ocurre el episodio que marca la fractura entre los trabajadores de IMPA. Unos treinta obreros ocupan las instalaciones de la planta a la mañana. Un grupo minoritario, pero considerablemente bien articulado y decidido. Los cerca de noventa cooperativistas que desaprueban esta conducta deciden retirarse de la planta. A la tarde, deciden reingresar a la fábrica. Pero el grupo de dentro de la planta acciona a la policía, que entra en choque con aquellos que intentan entrar en ella, hecho que resulta en heridos y detenidos.

Así narra Murúa ese episodio (Murúa, 2011, entrevista del autor):

En el medio de eso Caro dice que tiene guita [del Banco] de la Nación. La gente desesperada... querían aceptar el dinero [...] hasta que agarró un 25, 30% [de los asociados] y toman la fábrica. No me quieren dejar entrar. A las 08:00 de la mañana cierran el portón con los obreros adentro.

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. Mientras Caro busca una negociación con el juez en cuestión, Murúa se enfrenta con él, condenándolo por considerar que su conducta está favoreciendo a un lado de la contienda. En ese ínterin, funcionarios del INAES se hacen



presentes en el interior de la fábrica. Se va poniendo más nítida la existencia de una intención política, dirigida a favorecer un cambio en la conducción de IMPA⁶.

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, párr. 16). La forma traumática con que se lleva a cabo este cambio de conducción, podemos apreciarla en el relato de Ramiro Gómez, de la Cooperativa Serigráfica “Manos”:

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 los empujones lograron sacarme [...] fue re feo lo que pasó. (Gómez citado en Avalos, 2010, p. 64).

La “Segunda” Recuperación de IMPA (2008)

A fines de 2007, IMPA se encuentra nuevamente subsumida en problemas de orden financiero, jurídico y político. El 6 de agosto del 2007, los obreros deciden reincorporar la dirección anterior. Con el regreso de esa conducción, se reanudan también los embates políticos.

Cuando los cooperativistas proponen reducir los honorarios pagos al síndico del concurso de acreedores, se instala un conflicto con el mismo, complicando la situación jurídica de IMPA⁷. A su vez, el poder judicial también produce su embestida, que perdura hasta la actualidad. Los trabajadores frenan un intento de desalojo a principios de abril de 2008, pero 15 de abril de 2008 son nuevamente desalojados de la planta de IMPA.

Al día siguiente, la imagen de 1998 se repetía: trabajadores en la calle y la policía dentro de la fábrica. [...] pero entre las risas que suelen salvarlos en los momentos angustiantes bromeaban: *‘si nos iban a mandar a la calle por lo menos lo hubieran hecho en verano, siempre esta lluvia y este frío, y nosotros acá cagados de hambre, con laburo y sin poder hacerlo’* (Avalos, 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, este mismo día el juez ordena el retiro del aparato policial. Así, el 22 de abril de 2008, a casi diez años de

⁶ Murúa afirma que Patricio Griffin, presidente del INAES, le había expresado anteriormente, en presencia del Secretario Oscar Parrilli y del legislador Diego Kravetz: “Voy a trabajar para que IMPA–MNER no reciban nada del Gobierno”. (MNER/Murúa, 2005, 18 de Mayo. “El MNER denuncia al Gobierno Nacional” [Comunicado de Prensa]).

⁷ En un concurso de acreedores o en una quiebra, el síndico es el encargado de liquidar el activo y el pasivo del deudor. Él tiene todos los poderes de un administrador sobre el patrimonio que va a ser objeto de liquidación.



aquel 22 de mayo de 1998, los obreros vuelven a asumir el control de la planta, marcando así la “segunda” recuperación de IMPA.

Con todo, esa adversidad unifica a los trabajadores de IMPA. Se hace unánime, por ese 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 IMPA⁸.

3. Las Dos Concepciones de la Recuperación de Empresas por sus Trabajadores

La fractura del 2005 y la “2ª recuperación” del 2008 evidencian la existencia de *dos concepciones de la recuperación en disputa* entre la organización política de las ERT’s argentinas. En nuestra Tesis Doctoral (Ramalho, 2018, pg. 70 a 85), mostramos que existe un contraste entre las formas de actuación del MNER y del MNFRT. También evidenciamos una *Diferenciación Programática* respecto a sus *Reivindicaciones frente al Estado*.

Sin embargo, es la disputa con respecto a la adopción o no de la noción de “fábrica abierta” que nos permite asentar la diferencia entre esas dos concepciones de la recuperación. La noción de “fábrica abierta” es una *estrategia política* que consiste en instalar organizaciones sociales en las dependencias de las ERTs u ofrecer actividades más allá de su finalidad económica de origen.

El contraste entre la estrategia política de IMPA, que desarrolla proyectos comunitarios de apoyo mutuo con vecinos o asociaciones civiles y alberga en su planta varias organizaciones populares, dedicadas a la cultura, la educación, la comunicación y la salud, frente a otras recuperadas que anhelan sólo aumentar sus retiros individuales, nos permite caracterizar a dos tipos de ERT: aquellas que adoptan el carácter de “*Empresas Sociales*” en contraste con las estrictamente “*Productivistas*”.

La forma como cada ERT enfrenta sus tensiones internas y establece sus relaciones con el mercado, está condicionada por la concepción sobre la recuperación que ella adopta para sí: cuál debe ser su finalidad y con que medios alcanzarla. 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 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

⁸ Aun así, son dispares los sentidos atribuidos sobre 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 (Carla Cabrera, agosto de 2011, Conversación con la docente, Registro de campo).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

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. Con esto, llegan a encarnar un “proyecto alternativo de sociedad” y sostienen ciertas prerrogativas “sobre esquemas culturales propios” (Fajn, 2005).

IMPA aparece como una empresa simbólica dentro de la concepción de “empresa social”. Sin embargo, el examen de su trayectoria, como vimos, nos permite suponer que la disputa entre las diferentes concepciones sobre la recuperación se refleja también en el interior de cada ERT.

La *estrategia política* enarbolada con el nombre de “Método IMPA” consiste en instalar organizaciones sociales en las dependencias de las ERT. Aunque para algunos obreros se trate solamente de asegurar una “aureola social” de defensa alrededor de la fábrica, vemos en IMPA el reconocimiento adquirido por sus organizaciones sociales dentro del área en que se especializan, tal como el Centro Cultural en las artes, el Bachillerato Popular en la educación, la BarricadaTV y la Radio Semilla en la comunicación y el Museo del Trabajo IMPA como conservación de su acervo histórico. Las organizaciones instaladas en la planta de IMPA caracterizan el despliegue práctico de su concepción como “Empresa Social”, denominándose “La Fábrica Ciudad Cultural”.

El intercambio constante entre personas y experiencias que esta estrategia promueve, fomenta la transmisión de percepciones y de repertorios de acción con el objetivo de diseminar un *habitus militante* (Aiziczon, 2009). Podemos decir que IMPA fomenta una “institucionalización” del *habitus militante* del campo popular, ya que en su planta podemos encontrar agrupaciones consolidadas, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse, debido a su continuidad, e interpretarse como la labor de una entidad dotada de identidad y vida propia.

La propuesta política encarnada en el “Método IMPA” consiste en difundir la creencia en la autogestión como una solución viable para sanar las carencias sociales. En estos términos, la consigna “Ocupar, Resistir, Producir” podría hacerse extensible a todos los espacios ociosos o subutilizados, que deben ser “recuperados” para que cumplan con su función social, generando trabajo, educación, cultura, comunicación y salud. Esta concepción entiende que *la viabilidad política del campo popular se relaciona con la demostración de su viabilidad socioeconómica*.

La reconversión de una serie de espacios ociosos en espacios autogestionados, de uso público y de carácter comunitario, multiplicaría las agrupaciones del campo popular. Este desarrollo del *habitus militante* puede irradiar en la población una disposición por participar en experiencias territoriales de trabajo comunitario, diseminándose así las percepciones sobre la realidad emanadas desde los



movimientos sociales. El “*Método IMPA*” incorpora en su argumento una lógica “foquista”, por la que cada experiencia formativa de la clase trabajadora debe funcionar como un punto de fomento a otras similares, como el BP-IMPA ha cumplido este papel sobre el conjunto de los de BPs argentinos – hoy, decenas de BPs están instalados en ERTs.

4. La construcción de la Universidad de los Trabajadores IMPA (UT-IMPA).

En ese marco, en el año de 2010 se concibe conformar un “Polo Educativo” en IMPA, con el objetivo de generarse una oferta educativa del nivel primario al universitario, que incluya a la formación artística, el acceso a aparatos culturales y a sus propios medios de producción audiovisual. La fundación de la *Universidad de los Trabajadores – IMPA* (UT-IMPA) aparece como el primer paso para articular a las diversas organizaciones presentes en la planta, potencializándolas por la sinergia que se espera generar al unificar sus esfuerzos. Haciéndolas convergir en un eje común, se espera aumentar su capacidad de divulgación e influencia externa.

Así, la UT-IMPA integra la estrategia política de IMPA para lograr, a corto plazo, su declaración de “utilidad pública”, y a largo plazo, busca desplegar estrategias de formación para generar una base de apoyo sostenido para las ERTs, consolidando la propuesta de la autogestión como “empresa social”.

La existencia misma de la UT está indisolublemente vinculada a la noción de “fábrica abierta” que enarbola IMPA. La fundación de la UT-IMPA aparece como el punto culminante del llamado “Método IMPA” para la recuperación fabril, al intentar conformar una estrategia de formación considerada *integral desde la perspectiva de los trabajadores*, para apoyar las recuperaciones existentes. Observándose la variedad temática de los campos de actuación que se ocupa cada organización presente en la planta de IMPA, vemos que se está buscando articular las áreas de educación, cultura, comunicación y salud. Se pretende producir conocimiento desde una “perspectiva del trabajo” y se adopta el trabajo grupal como método transversal a todos los cursos. Se considera necesario fomentar un *vínculo de pertenencia* de los estudiantes con el espacio educativo y que la producción del conocimiento se encuentra condicionada por la forma como se estructura la institución que genera este conocimiento. Sin embargo, la implementación del proyecto educativo de la UT-IMPA está condicionado por la influencia de los turbulentos episodios que marcan la trayectoria de la fábrica.

En la Tesis doctoral (Ramalho, 2018, pg. 240 a 272), tratamos de examinar las relaciones que las organizaciones instaladas en IMPA tienen preestablecidas entre sí y con el espacio de la fábrica como un todo, en el momento que se inicia la creación de la UT. Al exponer los factores y motivaciones que



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

condicionan la estructura del vínculo interpersonal y grupal dentro de IMPA, vimos que surgen ciertos problemas comunicacionales e interaccionales entre las organizaciones instaladas en la planta, aunque ellas compartan el objetivo común de evitar un desalojo.

Sabemos que el espacio de IMPA está compuesto por diversas organizaciones sociales, además de los cerca de cincuenta obreros ocupados en la actividad metalúrgica (2010). Las organizaciones sociales instaladas en IMPA, como la Barricada TV (BTV), el Centro Cultural (CC) o el Bachillerato Popular (BP), tienen su espacio delimitado dentro de IMPA y poseen una dinámica regular de funcionamiento con su propia lógica de organización interna, así como una identidad particular consolidada a lo largo de esa trayectoria. En este sentido, existe una diferenciación entre las agrupaciones dentro de IMPA, que se deriva del desarrollo previo de sus trayectorias organizacionales, de las formas de organización interna y de la conformación identitaria.

La principal diferencia entre las organizaciones de IMPA está marcada por *el área de actuación en que cada una de ellas se especializa*, por ejemplo, la educación, la cultura o la comunicación. De este modo, los diferentes espacios de IMPA aparecen delimitados por el tipo de actividad en la que cada agrupación se ocupa.

La propuesta de fundar la UT-IMPA es encarada como una amenaza a la conservación de los *status* preexistentes, erigiéndose un escenario de disputas políticas internas. La percepción sobre la forma como se introduciría la articulación referente al proyecto del Polo Educativo, puede haber desatado resistencias debido a incertidumbres con respecto a los cambios que estarían por producirse. La desconfianza sobre la forma en que se daría la articulación alrededor de la UT, forma parte de la identificación de cada agrupación con su propia imagen, que se quiere conservar.

La amenaza sentida sería producto de las inquietudes sobre cómo se daría este tránsito y la incertidumbre sobre el reordenamiento de los roles previamente establecidos. En el entrecruzamiento de las múltiples proyecciones sobre el futuro proyecto del Polo Educativo, la transferencia afectiva entre las agrupaciones de IMPA pasa a estar moldeada por los efectos de una interacción que toma al otro más como rival antes que un semejante.

Esta defensa se trasmuta en una ambivalencia vincular a encauzarse como una rivalidad, haciendo que pase a existir, inclusive entre semejantes, una tensión agresiva, aunque disimulada. Los significados ocultos de esa conducta, una vez puestos de manifiesto, muestran un tipo de vínculo obsesivo por mantener un cierto control y el rumbo de la relación: se pretende vigilar al otro debido a la ansiedad producida por la desconfianza respecto a un cambio que se avecina.



Se abre una disputa entre organizaciones sociales sólidamente conformadas y la incipiente UT, que inviabiliza la estrategia trazada como despliegue para el Polo Educativo. El espacio de la planta destinado a la UT, en la práctica pasa a estar circunscripto a la implementación de los Profesorados.

Así, la calidad del vínculo entre las organizaciones ahí instaladas aparece condicionado por el *mantenimiento de las estructuras relacionales previas*, lo que provoca una conducta *reactiva al cambio* encarnado en la propuesta del “Polo Educativo”. El mantenimiento de las estructuras relacionales previas se fundamenta en la identidad adquirida en su trayectoria, un área de actuación específica y su dinámica propia de funcionamiento interno. Así, la propuesta de una articulación perenne y fluida entre ellas pasa a encararse como una amenaza por involucrar la reconfiguración de roles adjudicados. Esto ha provocado una *conducta reactiva a la integración*.

La articulación entre las organizaciones sociales instaladas en la planta pasa a restringirse a su objetivo de corto plazo – evitar el desalojo. Así, vemos en IMPA que diferentes organizaciones sociales realizan un amplio abanico de actividades, sin existir una articulación orgánica entre ellas.

5. Obstáculos para la Integración entre organizaciones Sociales

Con respecto a los *límites observados en la implementación* de la UT-IMPA, encontramos tres elementos principales: la superposición de las “urgencias” político-jurídicas de IMPA sobre el desarrollo preconcebido del programa educativo; los déficits organizativos en el interior del núcleo fundacional de la UT; y la conformación de la estructura vincular entre las agrupaciones sociales instaladas en la fábrica.

La emergencia a diario de problemas en las ERTs, aparece como un “*estado de urgencias*”, como clave analítica para comprender sus limitaciones para planificar el desarrollo de su empresa.

A su vez, la reproducción de una lógica calcada en “ocupar, resistir, producir”, también hacia la cotidianeidad interior de la planta de IMPA, incide sobre el desarrollo del programa educativo de la UT. Queremos problematizar la incidencia de ese elemento.

Se busca *ocupar* los espacios disponibles en la fábrica y *resistir* a las dificultades debido a la escasez de recursos para estructurar las actividades, para entonces *producir* una oferta de servicios en la educación, cultura, comunicación, salud, etc.

Esa disposición para la acción, basada en buscar la ocupación/uso del máximo de espacios posibles, hace con que cada organización social enfoque su atención y esfuerzos en el desarrollo interno de su



propia estructura. Así, pasan a asumir como finalidad central el crecimiento de su estructura, para lo que buscan acumular recursos y reputación (capital simbólico y social).

En esta lógica, se desarrolla una conducta en la que cada agrupación se comporta como si fuera una propiedad de sus miembros, en nuestro caso, fundada en el derecho de exclusividad sobre un rubro determinado. Una vez concentradas en su desarrollo interno, las organizaciones sociales se ven como “empujadas” a competir unas con las otras, debido a la escasez de recursos existentes dentro del campo popular en que se mueven.

La reproducción de esta lógica engendra una comunicación ruidosa y fomenta una estructura vincular problemática frente a la propuesta de articular agrupaciones constituidas en una nueva estructura conjunta. Por ejemplo, cuando se instalan situaciones particulares en que una agrupación percibe que se está amenazando algo que considera como “suyo” (mantener un área de actuación e identidades previas). Una cierta desconfianza o suspicacia, ante la sospecha que se amenaza algo que considerado como “propio”. O, lo que es lo mismo, cuando le emerge la percepción de que se puede estar favoreciendo a “otro” en su contra (unir a las organizaciones de IMPA alrededor del núcleo fundacional de la UT).

Esto nos habilita sintetizar la estructura vincular sobre la que se erige el escenario de disputa descripto. Cada organización social se comporta como si fuera un establecimiento a hacerse cargo, es decir, una “institución” al que sus miembros tratan de cuidar; se establece una lógica competitiva en la relación entre los grupos, respecto al espacio y los recursos disponibles; y se manifiestan con sospecha frente a la sensación de favorecimiento de algún “otro externo” en contra de algo encarnado como “propio”, erigiéndose un escenario de disputas entre ellas.

Esta lógica de producir espacios a partir de su ocupación y la subsecuente resistencia (sea contra un desalojo o por la escasez de recursos), una vez replicada también en el interior del campo popular, termina por engendrar conductas competitivas entre las organizaciones sociales y reactivas a al cambio, aun entre pares y bajo un objetivo común. Conductas cuyas pautas se asemejan a las lógicas capitalistas que se denuncia y se anhela superar. Podemos establecer una analogía entre este diagnóstico de la UT y ciertos rasgos característicos del modo de producción basado en el capital, tales como: la Propiedad privada, la Competencia y la Acumulación.

Otro elemento que aparece como obstáculo para la integración entre organizaciones sociales, está en la “igualación” conformada en el interior del grupo que ha atravesado las dificultades de su trayectoria de constitución. Al organizar colectivamente una serie de instrucciones y tareas para establecerse una



agrupación social, sus participantes ya están *ensayando estrategias de gestión asociativa*, conformando una especie de “protoestado” autogestionario. Ese duro proceso cotidiano compone la “etapa formativa” de cada organización social, por contener el “hecho decisivo” de conformar un colectivo sólido organizado en moldes diferentes a los tradicionales.

El despliegue de una estrategia de resistencia a una amenaza común funciona como una “fuerza homogeneizante” (Rebón, 2004, p.78) que produce una *igualación*, simbolizando el “mito fundador” de una nueva etapa en las vidas de los miembros de la organización social que integran. El sacrificio físico se fija como un *principio regulador* que define la identidad de quienes componen el “nosotros” entre los miembros de una organización social – el “compañero” es aquel que “pone el cuerpo”, los que sufren juntos penurias y angustias.

El sentido pedagógico del “aguante” está en que esa convivencia forja la unidad interna. Pero también parece restringir la confianza del grupo en que la solución de sus problemas se contiene en la unidad del colectivo en estado de igualación. La “igualación” entre aquellos que se reconocen como miembros pertenecientes a un mismo colectivo, conforma una frontera y así un límite para que ese colectivo pueda articularse con otros, aunque les vea como “semejantes”.

Conclusiones

Nuestro aporte central consiste en demostrar que los *procesos de formación* ocupan un lugar central para *recuperarse* empresas y *consolidar* la autogestión. La apropiación de los medios de producción no necesariamente significa la conformación de un grupo plenamente consciente de sus atribuciones en la administración de la empresa.

La necesidad de fomentar estrategias formativas en el campo educativo posee una amplia aceptación entre los obreros de IMPA. Vemos diseminada entre ellos una percepción, aunque con diferentes grados de asimilación, que la *concepción de otra lógica de trabajo “va de la mano” con la necesidad de concebir otra lógica educativa*. Teniéndose resaltado el elemento pedagógico de la práctica productiva en esa ERT, sus obreros optan por crear una Universidad Popular, cuando entienden ser necesario articular a las diversas organizaciones sociales instaladas en la planta.

Desde IMPA, se concibe estructurar un centro formativo que pueda ofrecer cursos en diversos niveles de la educación, desde la primaria a la universitaria, incluyéndose la formación artística y la producción comunicacional. Aun así, podemos encontrar dificultades vinculares en la conformación de un órgano conjunto entre organizaciones sociales ya bien conformadas.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Hemos analizado la trayectoria de IMPA a partir de su recuperación. Después de protagonizar la propagación de la concepción de “empresa social”, su fractura interna le cambia la orientación, hasta que la llamada “segunda” recuperación de IMPA, produce el regreso de la concepción inicial.

Eso nos muestra que la implementación de la autogestión dentro de la empresa no significa la desaparición de ciertos dispositivos pedagógicos presentes en las estrategias formativas del capital. La autogestión se encuentra en una constante tensión entre *consolidación* y *reversibilidad*.

La *manifiesta precariedad* y *latente reversibilidad* de la autogestión reafirma la importancia de la conformación grupal como un elemento central para el entendimiento de la recuperación. Su latente posibilidad de extinción se encuentra en la pérdida del control colectivo sobre la gestión, debido a la instalación de “nuevos patrones”. Esto puede ocurrir, sea por la cristalización de una jerarquía interna, devenida del desinterés de muchos en asumir la autorregulación del trabajo, sea por erigirse un “patrón afuera” que adquiere una influencia externa sobre la cadena productiva (por ejemplo, con el trabajo a *façon*). El desafío es lograr un nivel de rentabilidad manteniéndose la autodidáctica del ejercicio de la organización colectiva sobre los rumbos de la empresa.

Existen diferentes niveles de interiorización del compromiso asumido. Una vez que *reintegrarse al mercado* permanece como *objetivo anhelado* entre muchos, las pautas de conducta de esos trabajadores parecen más susceptibles a las estrategias formativas del capital. Eso condiciona la calidad de la autogestión, en el carácter de los procesos de autorregulación del trabajo establecidos para el control del proceso productivo.

Eso se debe, en parte, a que la arremetida de los trabajadores, para recuperar su empresa, contiene un carácter ambivalente: ellos “vuelven” a trabajar, como anhelaban al principio, pero bajo otras condiciones, inimaginables en el punto de partida. Así, *para recuperar su situación inicial de asalariados ellos debieron superar la condición asalariada, engendrando un sistema autogestionado*.

Los trabajadores atraviesan una *situación paradójica* pues la autogestión les exige superar la condición asalariada que tenían como el objetivo inicial de la recuperación. Si antes los mecanismos pedagógicos existían para disciplinar la fuerza de trabajo, ahora la didáctica del ejercicio colectivo debe establecer las formas de autorregulación del trabajo, para lo que todos deben conocer el proceso productivo y la situación de la empresa. Pero, algunos adquieren esa consciencia sólo para asegurarse de que los ingresos a ser distribuidos no rebasarán sus expectativas. Así, hay una constante disputa entre los que asumen la regulación del trabajo y aquellos que se resignan a su puesto a la espera de un retiro satisfactorio. Por eso, es siempre *precaria* y *reversible* la *conducción* del núcleo de trabajadores



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

que asume la gestión de la empresa y suele vislumbrar posibilidades más allá del proceso productivo. Vemos que se opera una *ruptura parcial del habitus fabril anterior*, una vez que persisten rasgos de una subjetividad asalariada entre los trabajadores.

Eso nos indica que el colectivo de trabajadores se encuentra en una *continua tensión entre resignación individual y apropiación colectiva*. Nuestro itinerario investigativo permite indicar que esa tensión *entre resignación individual y apropiación colectiva* refleja la coexistencia de una “*subjetividad asalariada*” reminiscente con una “*subjetividad autogestionada*” en formación.

La persistencia de resabios de una “*subjetividad asalariada*” durante la autogestión se manifiesta en las diferentes pautas de conducta observadas en lo cotidiano de la producción: mientras unos se limitan a ejercer la función de su puesto de trabajo y reproducen reclamos de tipo “sindical”, otros se ocupan de las tareas administrativas y articulaciones políticas. La reminiscencia de una “*subjetividad asalariada*” se nos evidencia, en suma, una vez que *reintegrarse al mercado* permanece como *objetivo anhelado* y las pautas de conducta de esos trabajadores parecen más susceptibles a las estrategias formativas del capital.

Las pautas de conducta de aquellos trabajadores en los cuales *persiste* “la resignación individual” indican una resignificación parcial de la visión de mundo opresora, persistiendo como horizonte de éxito la percepción de un ingreso satisfactorio. Un *desalojo insuficiente del opresor como ideal de vida, pues integrarse al mercado permanece como objetivo anhelado*. Por lo tanto, la apropiación del proceso productivo no necesariamente significa la conformación de un grupo plenamente consciente de sus atribuciones en la gestión de la empresa.

Las ERTs se encuentran en una situación de *precariedad jurídica*, respecto a la seguridad social de su fuerza de trabajo y a la tenencia de las instalaciones de su unidad productiva. Sin acceso a créditos, se trata de poner en marcha una empresa que ni su dueño quería hacerse cargo. En estas condiciones desventajosas, se demuestra inadecuado buscar insertarse en el mercado, como principal estrategia para consolidar la autogestión.

Eso también se refleja en las fragmentaciones entre las agrupaciones de ERTs. Para elegir una agrupación a la cual afiliarse, diversos trabajadores constatan la existencia de una lógica utilitarista y pragmática en su conducta. Los trabajadores suelen calcular los beneficios inmediatos que consideran posible de granjearse de su empresa, en detrimento de una motivación ideológica fundada en un sentido de pertenencia común. Desde nuestra investigación situada en IMPA, podemos concluir que



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

esta conducta consiste en una dificultad para las ERTs en agruparse y, luego, alcanzar logros políticos duraderos.

Desde IMPA y del MNER, podemos analizar los cuatro puntos estipulados en las “reivindicaciones históricas” del MNER: primero, veremos una propuesta que contiene una base de sustentación legal para los medios de producción, por medio de una *ley de expropiación* nacional, así como una base de seguridad social para su fuerza de trabajo, con la *figura jurídica* del “trabajador autogestionado”. Una “*ley de compras*” que obligue al Estado a adquirirle a las ERTs una parte de sus insumos ordinarios, asegurándoles una demanda mínima. Un “*fondo de reconversión tecnológica*”, a la vez, garantiza una forma de conseguir materia prima o mejorar sus fuerzas productivas. Así, se consideran las instalaciones de la empresa y las personas que trabajan en ella, como también se estipula una demanda mínima y condiciones para una capacidad de oferta más eficiente. Este programa constituye lo más cercano que hemos podido encontrar a un *sistema orgánico de políticas públicas* para las ERTs.

Asimismo, esta propuesta busca que los sindicatos no sólo repliquen una disposición para la recuperación del trabajo frente al cierre o el despido. También se les plantea que adopten una política de *control obrero sobre la producción capitalista*, capacitando a sus afiliados para que analicen la contabilidad de las empresas donde trabajan.

Con respecto a la articulación política entre las organizaciones sociales del “campo popular”, vemos que, si las diversas demandas sociales existentes deben ser suplidas, en lo inmediato, por la acción colectiva del campo popular, se requiere la elaboración de reivindicaciones que aglutinen demandas que atañen a la sociedad como un todo, antes que a cada sector por separado. Esto posicionaría al conjunto de estos sectores “autonomizados” del campo popular en mejores condiciones para interpelar a los poderes económicos y estatales. La articulación entre las reivindicaciones emanadas desde los varios sectores del campo popular conformaría la base de un programa político-estratégico de largo plazo.

Podemos pensar, como una hipótesis propuesta para estudios posteriores, que estos obstáculos a la integración se verifican también entre otras agrupaciones del campo popular. La lógica instituida en las formas de resistencia parece reproducir en el interior del *habitus militante* una conducta pautada por la “autonomización” y en la confianza restringida a aquellos en estado de “igualación” dentro de cada organización social.

Cuando diferentes organizaciones sociales se reúnen para definir una acción conjunta, por ejemplo, cada una de ellas suele estipular previamente su pauta de conducta e intereses a defender en la



asamblea ordinaria de su agrupación, las cuales son restrictas a sus integrantes. Así, ese momento de integración adquiere el formato de un encuentro con carácter extraordinario, entre grupos independientes respecto a sus estructuras, trayectorias e identidades internas. Caso surja algún imprevisto o problema inesperado, normalmente se hace necesario regresar la deliberación al interior de cada organización, para que sólo entonces se pueda volver a la instancia conjunta y definirse alguna decisión a tomar.

Esto puede colocar a los *movimientos sociales* en una cierta disyuntiva, pues si no alcanzan una sinergia entre sus diversas iniciativas quizás *terminen concretizando la precarización social* que denuncian y buscan contrarrestar. La instalación de una vasta cantidad de espacios educativos, culturales o de salud no es suficiente para contrarrestar la marginación contra la que se erigen. Así, pueden estar cristalizando la existencia de un sector de la población que tiene acceso a esos bienes sociales, solamente por medio de espacios creados por agrupaciones comunitarias a partir de sus escasos recursos materiales⁹.

Sin embargo, la estrategia formativa desplegada por IMPA, pese a todas las dificultades y disputas políticas enfrentadas, muestra haber sido capaz de permitir la recuperación de los puestos de trabajo en esta y en otras empresas, como también ha permitido a miles de estudiantes que concluyan sus estudios primarios y secundarios, así como el acceso de otras millares de personas a la formación artística y aparatos culturales, a medios de información radial y televisiva, además de fomentar el desarrollo de otras cooperativas que utilizan su planta como sede de sus emprendimientos. IMPA es una empresa que ha llegado más lejos de lo que se podría imaginar, incluso por algunos de sus propios obreros, y que todavía muestra tener hilo en el carretel.

Referencias Bibliográficas

- Aiziczon (2009). *Zanón, una experiencia de lucha obrera*. Buenos Aires: Herramienta.
- Arecco, Maximiliano. (2009). *Nuestra comisión interna: la organización de los trabajadores de Praxair*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- Avalos, Julieta (2010). *Imparables. Resistencia y lucha en una empresa recuperada por los trabajadores*. Buenos Aires: Autor.
- Calloway, Cecilia (2016). *Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as*. Revista Idelcoop, N° 218. ISSN 0327 1919. P. 11- 30. / Sección: Reflexiones y Debates.

⁹ Por ejemplo, aunque se instale un BP en cada ERT, como propone el “Método IMPA”, eso no sería suficiente para revertir el cuadro de marginación educativa denunciado. Se podría consolidar la precarización sobre toda una franja de la población condenada a buscar formas de educarse por sus propios medios.



- Davolos, Patricia y Perelman, Laura (2005). Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes. En Fajn, Gabriel. *Fábricas y Empresas Recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Elisalde, R. (2013). Bachilleratos populares y Autogestión educativa. Perspectivas y desafíos para la construcción de un Movimiento Pedagógico en la EDJA. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Fajn, Gabriel (2005). *Fábricas y Empresas Recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Fajn, Gabriel (2014). Empresas recuperadas: calificaciones y trayectorias laborales. Buenos Aires, Argentina, Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas N°10, 1° Semestre.
- Fajn, Gabriel (2014). Empresas recuperadas: calificaciones y trayectorias laborales. Buenos Aires, Argentina, Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas N°10, 1° Semestre.
- Figari C. (2010). Hegemonía empresarial, y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada. En Figari, Lenguita, y Cató (Eds.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*. Buenos Aires: Editorial Ciccus. (pp. 21-39).
- Figari, Claudia (2015). Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital. *Revista Estudios Sociológicos* (98), 32, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, pp. 285-310.
- Gracia, María Amalia (2011). *Fábricas de resistencia y recuperación social: experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*. México, D.F., El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- Henriques, Flávio Chedid (2013). *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina*. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional). UFRJ, Rio de Janeiro.
- Lavaca Editora (2005, 24 de abril). “Están atacando a un proyecto”. La crisis de IMPA, según Murúa. Extraído de <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/269.shtml>
- MNER/Murúa, E. (2005, 18 de Mayo) El MNER denuncia al Gobierno Nacional [Comunicado]. Extraído de http://argentina.indymedia.org/news/2005/05/292551_comment.php?theme=default.
- Mundo Impa (22 de abril de 2001). *La Nación*. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/212782-mundo-impa>
- Murúa, E. y Robledo, G. (2001, diciembre). Expedición IMPA vs Expedición Robinson. *IMPACTO Revista cultural*. Buenos Aires: Autor.
- Murúa, Eduardo (2011b). Ocupar, resistir, producir. En Caviasca, Guillermo (Ed.) *¿Qué se vayan todos? A 10 años del 19 y 20 de diciembre del 2001*. Buenos Aires, Editorial Cooperativa El Río Suena.
- Programa Facultad Abierta (2016). Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

- Ramalho, Ramon (2011). Gestión toyotista: sindicalización como factor de producción y la cooptación intelectual del trabajador. IX Jornada de sociología de la UBA. Carrera de sociología, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Agosto de 2011.
- Ramalho, Ramon (2012). Gestión asamblearia: germina el porvenir del territorio autogestionado. En Revista Perspectivas em Políticas Públicas, N° 11. Belo Horizonte: Faculdade de Políticas Públicas “Tancredo Neves”, Universidade do Estado de Minas Gerais, EdUEMG.
- Ramalho, Ramon (2018). De la Resignación a la Autogestión. Procesos Formativos en la Recuperación de Empresas. En: Horta, Carlos Roberto; Da Costa, Cândida; Alves, Flávia Assis (org.). Novos contextos e desafios do mundo do trabalho / organização Carlos Roberto Horta, Cândida da Costa, Flávia Assis Alves. - 1. - Belo Horizonte, Ed. Fino Traço.
- 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.
- Rebón, Julián (2004). Desobedeciendo al Desempleo. Buenos Aires, Picaso/La Rosa Blindada.
- Robertazzi, Margarita (2012) Proyecto UBANEX “Museo IMPA del trabajo: memorias sociales sobre la identidad obrera.” Datos no publicados, extraído del banco de datos de Ramon R. Ramalho.
- Ruggeri, Andrés (2005). Luis Caro, IMPA y las Fábricas y Empresas Recuperadas ¿Quién metió la cola en IMPA? *La Fogata Digital*. Extraído de http://www.lafogata.org/05arg/arg4/ar_25-12.htm
- Ruggeri, Andrés (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, Andrés (2014). ¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora. Buenos Aires: Continente.
- Saavedra, I. y Rebón, J. (2006). Empresas recuperadas: la autogestión de los trabajadores. Buenos Aires, Capital Intelectual.