

# empresas bajo gestión obrera directa

## aportes para una propuesta integral

*Eduardo Lucita\**

Aún cuando en la actualidad no disponemos de un registro exacto bien puede decirse que superan el centenar y medio de casos las empresas que ante el abandono de sus patrones fueron ocupadas, y, no sin fuertes resistencias, recuperadas y puestas a producir por sus trabajadores.

Cubren una variada gama de actividades: alimenticia, metalmecánica, gráfica, textil, cerámica, salud, hotelería, y se despliegan por todo el país aunque se concentran en Capital Federal, y en las Provincias de Buenos Aires y Santa Fe.

La mayoría de ellas han adoptado la figura legal de cooperativas, aunque como es conocido los casos más emblemáticos son los de la *cerámica Zanón* y la *textil Brukman* que lucharon durante dos años por la estatización bajo control obrero<sup>1</sup>.

Más allá de los riquísimos debates a que han dado lugar -cooperativismo/estatización/control obrero/autogestión- la realidad es que la gran mayoría funciona bajo un régimen de gestión obrera directa<sup>2</sup>, y su situación económica es diversa, según la rama de la producción o servicios en que se encuentran, las características del mercado donde colocan su producción o servicios, la tecnología que disponen, la tasa de ganancia del sector.

---

(\*) Integrante de EDI-Economistas de Izquierda. Director de la Revista Cuadernos del Sur  
(1) Ver mi artículo «Brukman: Algo más que justicia», publicado en el diario Página/12, del 8 de noviembre de 2003.

(2) Varias de estas empresas han optado por la forma más tradicional y nociva de las cooperativas, con Concejos de Administración que semejan cuerpos gerenciales, asambleas anuales, vinculaciones con el mercado como cualquier empresa capitalista, etc. La denodada

---

No sin vicisitudes y contratiempos los trabajadores han demostrado una gran capacidad para preservar estas estructuras productivas y de servicios y mantener sus fuentes de trabajo, sin embargo enfrentan un conjunto de problemas comunes cuya solución aún está pendiente.

A la fecha, tanto a nivel nacional como en legislaturas locales se han presentado diversos proyectos, pero ninguno ha logrado tener fuerza de ley. Existen también programas de fomento de estas empresas a nivel universitario y gubernamental, de ciertos organismos como el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y el Ministerio de Trabajo. Unos y otros enfocan aspectos parciales pero no hay, o al menos no conocemos, una propuesta integral.

En EDI –Economistas de Izquierda- hemos discutido y seguimos haciéndolo, tratando de aportar una propuesta que dé una respuesta a las necesidades de estas empresas. Es en esta perspectiva que este artículo trata de aportar algunas reflexiones y proposiciones.

## 1

Desde la perspectiva socialista, que sostenemos en EDI, no se trata sólo de modificar el marco jurídico, hacer aportes sobre los métodos de gestión y producción, sobre las fuentes de financiamiento o acerca de como lograr un mínimo de demanda garantizada. Estos aspectos son absolutamente necesarios, pero a mi juicio se trata fundamentalmente de trazar una línea tendiente a evitar que, por la presión del mercado, se retroceda en las nuevas relaciones sociales y de producción que aún embrionariamente se están gestando al interior de estas empresas.

Considero necesario partir de un concepto central: cualquiera sea la forma jurídica que los trabajadores adopten, si vuelcan toda su capaci-

---

lucha de Brukman y Zanón denunció públicamente estas cuestiones y preanunciaba criterios de producción social diferentes. Bajo el permanente hostigamiento del Estado han aceptado finalmente la forma cooperativa, pero no han renunciado a su proyecto original, ni a la gestión obrera directa ni a la democracia asamblearia. En sus dos años de ocupación y resistencia han demostrado, en condiciones por demás difíciles, que no hay contradicción entre la eficiencia en la producción y el desarrollo de nuevas relaciones sociales.

---

dad, toda su iniciativa, toda su creatividad, exclusivamente al interior de cada empresa, a la resolución de sus problemas cotidianos –algo totalmente comprensible por otra parte- será inevitable que recaigan en las anteriores relaciones sociales y en vincularse al mercado como una empresa capitalista más.

En este marco de análisis estas reflexiones buscan lograr acuerdos tendientes a fortalecer un polo de empresas bajo gestión obrera directa que opere como centralizador y amplificador de las demandas, necesidades y experiencias comunes.

## 2

Distintas leyes, tanto del ámbito nacional como provincial prevén la posibilidad de ocupación o uso temporario de bienes por razones de utilidad pública, lo que ha facilitado que se legalizara la ocupación de inmuebles y equipos productivos por ser considerados de «..utilidad pública y sujetos a expropiación».

Esta solución expropiatoria, que la legislación vigente sólo admite como temporaria, si bien elimina la angustia y constituye un aliciente para los trabajadores en lo inmediato, les genera un fuerte grado de incertidumbre en cuanto a su futuro.

El período de expropiación temporaria pasa demasiado rápido y probablemente venza cuando los trabajadores recién hayan podido, con enorme esfuerzo, regularizar la situación empresarial, reconquistar parte de los mercados perdidos por abandono de las respectivas patronales y lograr cierto ritmo de producción continuado<sup>3</sup>.

No se trata entonces sólo de modificar la Ley de quiebras para permitir que los trabajadores resulten acreedores privilegiados de ella. Esto implica la pérdida de sus acreencias salariales devengadas por tareas efectivamente realizadas y lleva implícita la posibilidad de comprar estas empresas. Algo

---

(3) Debe tenerse en cuenta que en la Provincia de Buenos Aires hay ciertos regímenes legales que permiten la extensión a cinco años de estas expropiaciones temporarias.

---

que salvo casos excepcionales –como el periódico *Comercio y Justicia* de Córdoba- es de difícil concreción dada la magnitud de los montos en juego.

Por el contrario, se trata entonces de dar un nuevo marco jurídico que brinde un estatuto específico para estas empresas, a las que bien puede calificarse de propiedad social, garantizando la continuidad de las mismas cuando los trabajadores resuelvan democráticamente hacerse cargo de ellas.

### 3

Mas allá de los recaudos que se tomen, las empresas recuperadas no pueden escapar a la presión del mercado y de la competencia. Esta presión más temprano que tarde se hace sentir al interior de las empresas gestionadas por sus trabajadores. Los diferenciales salariales, la jerarquización interna, productividades y ritmos de autoexplotación, apropiación de los excedentes, autonomización de los Consejos de Administración, etc. son las manifestaciones más comunes. El viejo dicho de que las cooperativas cuanto mayor es su éxito más capitalistas se vuelven no es equivocado, hay ya demasiadas experiencias al respecto.

Por lo tanto, es necesario discutir acerca de un régimen interno para estas empresas de propiedad social que garantice la más amplia democracia estableciendo a la «Asamblea de Trabajadores» como el órgano decisorio por excelencia y asigne al «Consejo de Administración» un carácter ejecutivo. Los cargos del Consejo debieran ser rotativos, elegidos y revocables por la asamblea. Es ésta quien debe fijar los salarios, los horarios, los ritmos y las productividades del trabajo.

### 4

La mayoría de las empresas ocupadas y recuperadas tienen uno de sus puntos débiles en la estrategia de comercialización y venta, más aún en esta coyuntura de crisis y caída de la demanda. Al mismo tiempo, gracias al saber obrero acumulado durante décadas de explotación, están en condiciones –con el necesario apoyo técnico/profesional- de ampliar su línea de producción desarrollando nuevos productos orientados hacia la satisfacción de

---

necesidades sociales y comunitarias sentidas por la ciudadanía, sin que esto implique abandonar su producción tradicional.

Buscando resolver esta cuestión pensamos que es posible establecer líneas de acción por las que el Estado –sea a nivel nacional, provincial o comunal-, reoriente parte de su demanda hacia estas empresas, fomentando así su actividad, sin que ello signifique necesariamente ningún tipo de subsidio.

Se trata de establecer entre los distintos niveles estatales y cada una de estas empresas «contratos-programa», con un período de duración de 3 a 5 años, que impliquen la derivación de parte de la demanda estatal hacia las empresas recuperadas y, como contrapartida, que estas se comprometan a satisfacer esa demanda en tiempo y forma y a un costo previamente acordado<sup>4</sup>.

Esto permitirá a las empresas bajo gestión obrera directa trabajar con un nivel de demanda garantizado –que como mínimo debiera solventar sus costos fijos totales- y al Estado obtener bienes de carácter social y comunitario a precios inferiores a los de mercado que paga habitualmente –incluso pueden obrar como «precios testigo- ya que la estructura de costos tiene un diferencial absolutamente favorable. Puede preverse que técnicos estatales controlen y/o colaboren en la determinación y control de los costos de producción. Estas empresas de propiedad social, a diferencia de las que se encuentran bajo régimen de propiedad privada, no tienen nada que ocultar en ese sentido.

---

(4) Sólo a título de ejemplo:

- El sistema de salud pública de la Ciudad de Buenos Aires abarca a 33 hospitales (29 con internación) con una capacidad de 8490 camas, y una dotación de personal de 24300 personas. De ellas 18.748 son enfermeras, médicos, otros profesionales de la salud y técnicos. Esto implica en promedio la compra de 17.000 juegos de sábanas y 35.700 ambos para medicina por año o cada dos. La textil Brukman podría abastecer buena parte de esta demanda.

- El sistema de educación primaria de la Ciudad de Bs. As. abarca 450 escuelas de Gestión pública con 151.000 alumnos, y 455 escuelas de gestión privadas, fiscalizadas por el Gobierno de la Ciudad con 108.000 alumnos, a esto debe agregarse las escuelas con preescolaridad, jardines, etc. En estas escuelas el Gobierno de la Ciudad brinda a los alumnos entre 160.000 y 180.000 desayunos diarios, para los cuales panificadoras como Grissinopoli, ahora cooperativa La Nueva Esperanza, puede desarrollar nuevos productos con un contenido proteico determinado para abastecer esta demanda. La Provincia de Buenos Aires ha previsto para el 2004 brindar 1.000.000 de desayunos diarios.

- Asimismo la Ciudad desarrolla los Programas de «Promoción de la Lectura» orientado a adultos en escolaridad primaria y de «Acción Compensatoria» orientados a las Escuelas ZAP (zona de acción prioritaria) en los que se provee a los alumnos de los materiales de lectura. Estos textos pueden ser provistos por empresas gráficas recuperadas como Chilavert.

---

Es posible entonces, bajo los criterios de «utilidad pública» y «fomento de la actividad», establecer normativas que permitan adjudicar compras a estas empresas sin estar sometidas a los trámites licitatorios o de compra directa. Evitando así la competencia de grandes corporaciones que bien pueden trabajar a pérdida durante un largo período tirando abajo los precios sacándolas del mercado.

En casos de compras específicas puede establecerse en los pliegos licitatorios una cláusula que admita la posibilidad de igualación o mejora de precios a estas empresas.

## 5

Por lo general, las empresas ocupadas y recuperadas tienen enormes dificultades para acumular una masa crítica de capital de giro que les permita operar de acuerdo a las condiciones del mercado, incluso por su propia condición se encuentran marginadas del crédito y de la actividad bancaria en general.

La reciente decisión del Gobierno Nacional de crear un fondo crediticio de \$6.000.000, a bajas tasas de interés, no sólo es insuficiente por su monto sino que las tasas, aun cuando resulten ventajosas respecto al mercado financiero, constituyen un costo que estas empresas no pueden afrontar en lo inmediato sin dificultades.

Es factible resolver esta cuestión con la creación de un «fondo solidario rotatorio de capital operativo» que permita a las empresas escapar a la voracidad bancaria y financiera. Dicho fondo deberá constituirse con un aporte inicial del Gobierno Nacional a través del Banco de la Nación –o bien de gobiernos provinciales y sus bancos correspondientes- y con aportes de las propias empresas cuando éstas estén en condiciones de hacerlo. Este fondo debiera ser administrado por un comité integrado por representantes de las Empresas, del Banco y del Gobierno. El monto y los tiempos de recuperación de los préstamos se adecuarán a las modalidades operativas de cada empresa y serán afectados con una tasa de interés variable según el índice de precios del INDEC. Este interés tendrá como único objetivo que el capital original no se desvalorice. Asimismo, en la medida que los excedentes de las empresas superen un determinado porcentaje debieran aportar una cuota adicional al fondo rotatorio para incremento del mismo.

---

## 6

Uno de los principales problemas a vencer es el aislamiento, que los trabajadores se recluyen sobre sí mismos agobiados en la búsqueda de soluciones a los múltiples problemas que enfrentan.

Creemos posible avanzar en el estudio de un programa de complementación entre estas empresas, relacionando los productos de unas con los insumos de otras; creando equipos conjuntos de mantenimiento de las máquinas; compras conjuntas de insumos para aprovechar economías de escala cuando esto sea combinable; intercambiar criterios de comercialización, etc. Y a su vez vincularlas con los organismos tecnológicos del Estado y de las universidades, con los emprendimientos productivos de los movimientos de trabajadores desocupados y de las asambleas.

Probablemente será necesario en su desarrollo pensar en la creación de un organismo, una superestructura, que las aglutine. Se trata de establecer una red solidaria que permita autopotenciar al sector y operar con la mayor autonomía posible del Estado y del mercado.

Aunque el resultado de todas estas propuestas será siempre relativo en un contexto de relaciones capitalistas –mas aún con una estrategia estatal que busca encerrar estas experiencias en el mundillo de las pymes- los esfuerzos por coordinar recursos y necesidades, por el establecimiento de contratos de provisión de productos y servicios de utilidad pública, el sostenimiento y desarrollo de nuevas relaciones sociales de producción al interior de estas empresas, tendrán un valor más que simbólico, en tanto no se modifique la actual relación de fuerzas sociales, en el sentido de mostrar efectivamente que la gestión obrera directa es una salida a la crisis, cualitativamente diferente a la que proponen el capital y el mercado.

Una salida donde los trabajadores, los únicos productores de la riqueza social, aquellos de los que Rosa Luxemburg decía que «..sólo tienen sus brazos, su cabeza y su corazón» son los auténticos protagonistas.