







# **Fábricas recuperadas en Argentina**

## **Un balance necesario**

### **El caso IMPA**





**Proyecto RLS - FISYP 2013**

**Título: Fábricas Recuperadas en Argentina**

**Subtítulo: : Un balance necesario. El caso IMPA**

**Compiladores: Julio C. Gambina, Beatriz Rajland y Daniel Campione**

**Autores: Gabriela Roffinelli, Vanesa Ciolli, Sergio Papi**

**©FISyP, Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas**

**Montevideo 31 - 2º 3**

**(CP1042AAB) Buenos Aires - Argentina**

**Tel Fax: 4381-5574 / 6088-9949**

**mail: [fisyp@fisyp.org.ar](mailto:fisyp@fisyp.org.ar)**

**web: [www.fisyp.org.ar](http://www.fisyp.org.ar)**

**Diseño y producción editorial:**

**José Luis Bournasell**

La Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas es una entidad sin fines de lucro, dedicada a la actividad de investigación, docencia y difusión en diversas áreas de Ciencias Sociales.



Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, mecánico, óptico, químico, de grabación o de fotocopia, sin el permiso del editor.



Rofinelli, Gabriela

Fábricas recuperadas en Argentina. un balance necesario: el caso IMPA / Gabriela Rofinelli; Sergio Papi; Vanesa Ciolli; compilado por Julio César Gambina; Beatriz Rajland; Daniel Campione. - 1a ed. - Buenos Aires: Fundación Investigaciones Sociales y Políticas - FISyP, 2014.

64 p.; 15x17 cm.

ISBN 978-987-45275-1-6

1. Política Económica Argentina. 2. Estudio de Casos. I. Papi, Sergio II. Ciolli, Vanesa III. Gambina, Julio César, comp. IV. Rajland, Beatriz, comp. V. Campione, Daniel, comp. VI. Título

CDD 330.098 2





# Fábricas recuperadas en Argentina

## Un balance necesario

### El caso IMPA

#### *Compiladores:*

**Julio C. Gambina**  
**Beatriz Rajland**  
**Daniel Campione**

#### *Autores:*

**Gabriela Roffinelli**  
**Vanesa Ciolli**  
**Sergio Papi**





# Índice

Presentación	3
Introducción	9
1. Contextualización económica y socio-política	11
2. Historia de IMPA, proceso de recuperación y cooperativización	15
3. Dimensión económica	21
4. Dimensión política y cultural	33
5. Conclusiones	47
6. Bibliografía	53







*“IMPA es la primera fábrica recuperada, y desde 1998 mantenida en funcionamiento por sus trabajadores, agrupados en cooperativa de trabajo, en continua producción. Los mismos fueron quienes impulsaron el concepto de Lucha, Trabajo y Cultura, modelo IMPA único en el mundo, donde funciona un Centro Cultural, un Bachillerato Popular, la Universidad de los Trabajadores entre otros proyectos.*

*IMPA es de los trabajadores, IMPA es el milagro de la supervivencia, IMPA enamora”.*





## Presentación

Mucho se ha escrito sobre las empresas recuperadas, especialmente después de la crisis de 2001 en la Argentina.

En general, pueden percibirse consideraciones de idealización en variadas explicaciones sobre el fenómeno de la recuperación de empresas por sus trabajadores.

De hecho, proliferaron estudios universitarios y de otros ámbitos sobre las experiencias vividas, especialmente en los primeros años de manifestado el proceso de recuperación, con el ánimo de ejemplificar sobre el carácter “alternativo” de la experiencia de los trabajadores, los que asumían la gestión sin la mediación del propietario.

El estudio que presentamos a la consideración, con apoyo de la Fundación Rosa Luxemburgo para su materialización, tiene la virtud por poner en discusión el proceso de recuperación de empresas con relación al límite que supone el desarrollo capitalista, marco condicionante de la evolución de las experiencias.

Es que fueron las propias condiciones del desarrollo capitalista hacia el 2001, con su dinámica de agresión sobre el empleo, los salarios y sobre los trabajadores, los que favorecieron la dinámica de toma y puesta en producción de fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores.



No siempre se trató de una acción deliberada en la ofensiva de construir otro mundo, sino más bien, un accionar a la defensiva de la fuente de trabajo y ámbito de socialización para la reproducción de la vida cotidiana.

Pero también, la política económica de salida de la convertibilidad a comienzos del 2002, con una fuerte devaluación gestó las condiciones para el desarrollo de la producción local, restringida por la apreciación de la moneda local entre 1991 y 2002.

La devaluación fue demandada por los sectores monopólicos de la producción y la exportación, y una vez realizada, se arrastró al conjunto de la producción local, incluso la más pequeña y dependiente para poder funcionar en un mercado que facilitó los flujos de compra y venta luego del 2002, con un largo periodo de crecimiento que hoy, a más de diez años, vuelve a ponerse en discusión.

### **Contradicciones internas del orden capitalista explican el proceso de recuperación**

Si algo queda claro al leer el trabajo que hoy presentamos para el debate, es que el propio capitalismo, con sus contradicciones internas es el que posibilita desde la resistencia e incluso la defensiva, el fenómeno de la recuperación de fábricas y empresas.

Y también, bajo las condiciones del capitalismo emergente luego de la devaluación, y aún de la cesación de pagos, es que se crean las condiciones para el restablecimiento del aparato productivo y de servicios locales.

Claro que no da lo mismo una salida en el marco capitalista bajo las condiciones de la dominación, es decir la concentración y centralización de los capitales, que los trabajadores intenten mecanismos de autogestión para contrarrestar la ofensiva del capital sobre los trabajadores. Al mismo tiempo, la experiencia habilita un aprendizaje en la gestión para lo cual el capitalismo en sus formas tradicionales no incluye la formación en la gestión de los hacedores de la riqueza social.

Es una y otra cuestión al mismo tiempo. Es el capitalismo que condiciona y define, y es el accionar de los propios trabajadores con su acción fundacional de recuperación y su gestión posterior, los que crean condiciones para pensar alternativamente al capitalismo y anticipar en la sociedad actual imaginarios posibles a futuro.



Se trata de la crítica al orden capitalista y la gestación de un nuevo horizonte de gestión sustentado en la cooperación y relaciones solidarias entre trabajadores. Es claro que mediados por el mercado capitalista, y por eso los límites que presentan las investigadoras en este trabajo.

## El caso IMPA

Vale mencionar que el estudio nunca abandona el contexto en que se produce el fenómeno y por ello, la reflexión esencial sobre los límites que impone el capitalismo es subyacente a toda la investigación. Las relaciones capitalistas son consideradas en el antes, el durante y el más allá del proceso de recuperación de empresas.

Haber radicado el estudio en un caso facilita las inducciones a general relativas a otros procesos, que con matices, mantienen la regularidad de lo específico estudiado en IMPA.

IMPA incluye iniciativas que la hacen diferente a otros casos y al mismo tiempo favorece su generalización por asumir actividades que se presentan parcialmente en otras experiencias, tal el vínculo con el territorio y la comunidad en que se despliega su actividad.

En el texto puede encontrarse el marco histórico del desarrollo económico del país, tanto como el del sector de la empresa en estudio y la particularidad de la evolución económica de la empresa recuperada.

La historia y la actualidad hacen parte de la investigación. Uno de los temas de interés de la investigación remite a la comercialización, que no es otra cosa que la inserción mercantil de la producción de IMPA, con las connotaciones que ello significa en materia de encuentro con la realidad del capitalismo y sus relaciones de competencia, dominación y subordinación.

Resulta interesante el análisis que se realiza respecto de las relaciones sociales al interior de IMPA, tema asociado a los mecanismos de producción y distribución del excedente socialmente generado, como las resoluciones relativas a la ampliación de la planta de trabajadores. Presentan la validez de la realidad de un caso paradigmático como es IMPA y que sienta precedente en la discusión sobre las formas posibles de construir una realidad diferente en las relaciones económicas y sociales de producción.

No todas son rosas en el estudio y aparecen relatados los momentos más difíciles de crisis interna, sea por la situación del entorno, por ejemplo el accionar de la Justicia, no siempre favorable, o los procesos internos poniendo en discusión asuntos claves de la gestión, anticipando los problemas que supone la construcción de una sociedad de cooperación y sin explotación “deliberada” por el mando externo del capital.

La cuestión tecnológica es abordada en forma especial y marca los condicionantes del desarrollo capitalista comandado por la acumulación y la mayor composición orgánica del capital de las empresas capitalistas más concentradas, a la larga proveedoras de las pequeñas y entre ellas de IMPA.

En el estudio se destaca el papel de denuncia de IMPA sobre ALUAR, una de las proveedoras más concentradas en el sector productivo de la siderurgia y con impacto en el debate político. Más allá de la capacidad de vencer a los monopolios, vale la consideración en colocar en evidencia el papel de los pulpos monopólicos en el proceso económico, generando conciencia anti monopólica, que en definitiva apunta a gestar conciencia anticapitalista que habilite la realidad de organizar un sistema económico sin propietarios privados que sustentan su modo de vida en la explotación.

En ese marco, adquiere relevancia el estudio al relatar el impacto social de las iniciativas artísticas, culturales y políticas de IMPA. Es algo que se procesa en la lucha solidaria de calles para legitimar la toma y puesta en producción, como el proceso de autogestión para la producción y comercialización, como el conjunto de actividades de fortalecimiento del vínculo cotidiano con la comunidad en que se asientan y más allá, pretendiendo llegar al conjunto de la sociedad con una nueva modalidad de organización de las relaciones económicas.

El estudio repasa las diferentes fuentes de la inspiración del proceso de recuperación de empresas, sea proveniente de trabajadores que fueron asumiendo la identidad de un movimiento de empresas recuperadas, como aquellos que provienen de la experiencia política o sindical y por lo tanto se asumen como un colectivo con pensamiento y práctica social puesto al servicio de la transformación social. No es un análisis sin contradicciones, las que son consideradas en el texto de una manera equilibrada para poder avanzar en conclusiones más allá del caso IMPA.



La investigación concluye afirmando las restricciones provenientes del poder, sea el despliegue de la ley del valor en el mercado capitalista, como el accionar de los poderes concretos en el Estado, sea el ejecutivo, el legislativo o el judicial, ponderando la importancia de la experiencia que contribuye a inducir síntesis teóricas y prácticas para pensar en el cambio de modelo productivo y de desarrollo atravesado por la lógica capitalista de la ganancia, la acumulación y la dominación.

Buenos Aires, diciembre del 2013









## Introducción

Alo largo de esta última década la experiencia de las empresas recuperadas en Argentina demuestra que los trabajadores lograron organizar la producción y la comercialización sin la presencia de los patrones o empresarios. La recuperación de fábricas por parte de los trabajadores fue una estrategia de supervivencia en un contexto de extrema desocupación, no se trató de una estrategia, ni de un proyecto político. Las prácticas concretas que asumieron estas experiencias colectivas y la construcción de herramientas organizativas autogestio- narias son producto de un contexto político, económico, social y cul- tural que sirvió de marco habilitante para el despliegue de experiencias alternativas.

Este fenómeno ha sido atractivo en el ámbito de las ciencias so- ciales; numerosas investigaciones se iniciaron con el fin de conocer y reflexionar sobre estas experiencias.

La mayor parte de los trabajos de investigación describen la canti- dad de empresas, el número de trabajadores involucrados, las ramas de producción en que se desarrollan, las formas de organización asumidas, los procesos de toma de decisiones, las transformaciones en el imagi- nario colectivo. Sin embargo, carecen de un análisis que explique las tensiones que su inserción (subordinada) en las relaciones sociales capi-





talistas les plantean para su desarrollo tanto en el nivel de las unidades productivas como en el nivel de la construcción de nuevas relaciones sociales en la producción de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades humanas.

A partir de ello, el presente trabajo busca profundizar en un conjunto de interrogantes poco explorados, ya que nos propusimos identificar las problemáticas vinculadas a: a) la inserción en las cadenas productivas, b) la posibilidad de innovación en los procesos de trabajo, y c) su capacidad de articulación de estrategias político-culturales.

Nuestra principal hipótesis parte de considerar que el desarrollo de las empresas recuperadas se ha visto condicionado por la concentración monopólica de las ramas productivas en las que se desempeñan (mayoritariamente en el sector metalúrgico) y por la ambigüedad de las acciones estatales.

En particular analizaremos el caso emblemático de IMPA, empresa recuperada que produce aluminio y plásticos, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.





# 1. Contextualización económica y socio-política

Al comienzo de la década de los 90, la llegada de Carlos Menem (1989/1999) al poder consolida la ofensiva neoliberal, que había transitado con moderada intensidad la gestión alfonsinista (1983/1989). El llamado “rodrigazo”<sup>1</sup> en 1975 bajo la presidencia de Isabel Perón (1974/1976) y el plan económico presentado por José Alfredo Martínez de Hoz<sup>2</sup> en el mes de abril de 1976 en plena dictadura militar fueron, para muchos de los analistas de la época, la cristalización en materia de políticas económicas, de ideas que ya venían poniéndose en práctica en países de la periferia como lo fue el caso de Indonesia en los años 60 y luego el de Chile en 1973.

<sup>1</sup> Se denominó Rodrigazo a un paquete económico impuesto el 4 de junio de 1975, por Celestino Rodrigo, por entonces Ministro de Economía del gobierno de Isabel Perón. Las medidas incluyeron una devaluación del peso de más del 150%, aumentos entre el 50% y el 75% en las tarifas eléctricas y subas en los combustibles por encima del 170% a la vez que se limitaban los aumentos salariales. Hasta ese momento, jamás la Argentina había sufrido un plan de ajuste de tal magnitud, que trajo como consecuencia una recesión luego de 11 años de crecimiento continuo.

<sup>2</sup> Ministro de Economía de la dictadura militar entre los años 1976 y 1981. Se lo considera uno de los máximos exponentes del liberalismo en la Argentina. Se destacan sus íntimas vinculaciones con los organismos financieros internacionales como el FMI. Todos los cargos ocupados en la gestión pública se dieron en el marco de gobiernos militares.





En 1989, John Williamson, del *Peterson Institute for International Economics*, y asesor de organismos multilaterales de crédito como el FMI y BM, institucionaliza lo que a partir de ese momento pasa a denominarse el Consenso de Washington. Un paquete de medidas orientadas a lograr la estabilización macroeconómica de países denominados en vías de desarrollo en crisis o con problemas en su balanza de pagos.

Este conjunto de políticas neoliberales -que consistían básicamente en una rearticulación del papel del Estado en sintonía con el nuevo modelo de acumulación de capital- buscaba promover enérgicamente políticas de desregulación de los mercados, liberalización financiera, apertura indiscriminada a las importaciones y la privatización de todo aquello a lo cual podía ponerse un precio, sin importar el carácter estratégico que algunos de estos sectores podría tener. Este decálogo de medidas, se cerraba con una última prescripción que no debía olvidarse por ser la piedra fundacional del sistema capitalista, la protección de la propiedad privada.

Aunque Argentina no fue el único país que siguió a pie juntillas estas recomendaciones, sí estuvo entre los “alumnos” más aplicados, siendo incluso reconocido en este sentido por el Fondo Monetario Internacional. Esta reconfiguración de la estructura económica argentina vino de la mano de enormes niveles de desigualdad social y miseria.

Ya en el primer lustro de los años noventa, el tejido industrial comenzó a sentir, crudamente, los efectos de las políticas de apertura comercial. Las importaciones inundaron mercados de industrias que, hasta ese entonces, gozaban de medidas proteccionistas. La gran cantidad de productos que ingresaron al país con costos imposibles de equiparar por las empresas locales, trajo aparejado una estela de destrucción en zonas industriales y comerciales, afectando en mayor medida a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de insumos, bienes intermedios y bienes finales.

Este fenómeno de desindustrialización, que se acentuaba a medida que transitaba la década, se dio en un contexto de financierización de la economía, producto de la aplicación del Consenso de Washington. La desregulación del mercado financiero devino en altos incentivos para reorientar capitales desde el área productiva hacia el área financiera. De esta forma, empresas antes dedicadas a la producción de bienes y servicios, fueron poco a poco volcando gran parte de sus fondos a la actividad netamente especulativa. Es en este contexto de creciente



destrucción del aparato productivo con capitales que priorizaban las actividades de la llamada “economía casino”, que podemos hacer una lectura del destino que tuvieron muchas empresas nacionales.

IMPA, no quedó exenta de estos cambios estructurales por los cuales pasaba la economía argentina y a los incentivos informales generados para la migración de capitales desde el sector productivo a la especulación financiera. En el año 1997 comienza un proceso de quiebra, producto de las maniobras de quienes estaban a cargo de la cooperativa. Éstas consistieron, principalmente, en la búsqueda deliberada de un endeudamiento ilimitado, sumada a una continua descapitalización y el desmantelamiento de la infraestructura.

Este modelo de acumulación transnacional fue creando un marco de legitimidad para políticas antipopulares que provocaron concentración económica y crecientes desigualdades sociales, pero a la vez fue socavando sus propias bases de sostenimiento, producto de la miseria que generaba.

A principios del 2001, un nivel de endeudamiento insostenible, la continua fuga de capitales y una persistente corrida bancaria llevaron al gobierno de Fernando De la Rúa (1999/2001) a establecer una restricción bancaria, dejando de esta forma que el mayor peso de la crisis recayera en las espaldas de las clases populares. Esta última medida, popularmente conocida como el “corralito financiero”<sup>3</sup>, decretó el fin de ciclo de la hegemonía del modelo de acumulación vigente, ya que la indignación provocada en las clases medias potenció el descontento que amplios sectores de la población venían manifestando a través de piquetes y movilizaciones, después de 4 años continuos de recesión económica y niveles alarmantes en los indicadores sociales.

La rebelión popular del 19 y 20 de diciembre -que incluyó saqueos a supermercados y protestas violentas- fue duramente reprimida por las fuerzas de seguridad policial y parapolicial, dejando un saldo de 39 personas muertas. La renuncia del presidente Fernando De la Rúa no fue suficiente para calmar el descontento social y se sucedieron cinco presidentes interinos en una semana.

<sup>3</sup> Se denominó “corralito financiero” a la restricción a la libre disposición del dinero en efectivo de plazos fijos, cajas de ahorro y cuentas corrientes con el objetivo explícito de evitar que se siguiera extendiendo la corrida bancaria. Esta medida se impuso 6 meses después de que el Congreso Nacional sancionara la Ley 25.466 de intangibilidad de los depósitos.

La etapa de hegemonía neoliberal dejó como saldo 53% de la población bajo la línea de pobreza, 5.000.000 de argentinos en la indigencia y una tasa de desempleo récord que alcanzó el 25%.

Es en este marco de crisis aguda que nacen las primeras experiencias de fábricas recuperadas.



## 2. Historia de IMPA, proceso de recuperación y cooperativización

### 2.1 Sus inicios y la producción nacional

Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas (IMPA) es una industria productora de aluminio de principios del siglo XX. En el sitio web de IMPA<sup>1</sup> se indica que capitales alemanes fundaron la fábrica en 1910. No obstante, la investigadora Vanesa Zito Lema señala que si bien

la fundación en el recuerdo de los trabajadores se remonta a 1918 con la creación de una empresa dedicada a la fundición de cobre, la versión “oficial” ubica la fundación en 1929 como la primera fábrica argentina dedicada al aluminio, [y recién] en 1935 se incorporan los capitales alemanes.<sup>2</sup>

A su vez,

suele decirse que nació en 1918 con el aporte de capitales alemanes, dato que, sin embargo, está en revisión, pues no se condice con los documentos hallados.<sup>3</sup>

1 <<http://impalafabrica.org.ar/historia/>>.

2 Zito Lema, p. 5.

3 IMPA Museo.



En sus orígenes se trataba de tres instalaciones que formaban parte de IMPA, dos en la provincia de Buenos Aires, Quilmes y Ciudad Evita, y una tercera en la ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Almagro.

En los primeros años, luego de consolidada la empresa en 1934, se proveyó a empresas vinculadas con el mercado interno. El primer cliente importante de los pomos fue la empresa “Colgate”.<sup>4</sup>

En la década del 40 llegó a tener cuatro plantas (Ciudadela, Quilmes, Almagro y San Martín), dado que durante la 2ª Guerra Mundial la laminación de aluminio devino en un insumo estratégico para el rubro de la aviación.

En septiembre de 1941 Impa presentó un prototipo de avión de turismo, el I.m.p.a. RR 11, que fue aprobado por las autoridades argentinas, constituyéndose Impa en la primera fábrica privada de aviones argentinos. Se llegaron a construir cerca de 130 planeadores, para uso civil y entrenamiento militar. En 1942 Impa comenzó a fabricar las bicicletas “Ñandú”.<sup>5</sup>

Finalizada la contienda mundial disminuye la demanda de aluminio y debe cerrar dos de sus plantas:

Se cerraron las sedes de Quilmes y San Martín, que fueron la parte de IMPA volcada a la industria militar, mientras que Impa Querandíes estaba más vinculada al mercado interno; no en vano producía bicicletas.<sup>6</sup>

En 1945, durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón (1946/1952), un conjunto importante de empresas fueron nacionalizadas y dirigidas por el Estado Nacional, entre ellas IMPA.

Impa fue nacionalizada por Farrell<sup>7</sup>, mediante el decreto 7033. Y el 1º de junio de 1946, mediante el decreto 15.990/46, el gobierno de Perón expropió la empresa decla-

4 Colgate es una de las marcas líderes de pastas dentales. La transnacional Colgate se instala en Sudamérica a partir de 1925. Ver IMPA Museo.

5 IMPA Museo.

6 IMPA Museo.

7 El General Edelmiro Farrell fue presidente de facto entre 1944 y 1946, Perón se desempeñó como secretario de trabajo, ministro de guerra y vicepresidente durante su gobierno.





rando “de utilidad pública todos los bienes pertenecientes a la Sociedad Anónima Impa.<sup>8</sup>

Durante esta etapa se centraron en la producción de bicicletas comercializadas bajo las marcas “Ñandú” y “Cometa”. También fabricaron partes del Pulqui, el primer avión latinoamericano.<sup>9</sup>

Posteriormente el gobierno de Arturo Frondizi (1958/1962) pasó la planta de Quilmes a manos de la aeronáutica y cerró la planta de Ciudad Evita. Ante el conflicto laboral la alternativa propuesta consistió en conformar una cooperativa con los trabajadores de la sede de Almagro.

Al calor de los cambios políticos bajo el Gobierno de Frondizi, en 1961, las instalaciones de Quilmes y Ciudadela se desvinculan, constituyéndose como cooperativa de trabajo, sólo la ubicada en Querandíes al 4200 de Almagro, contaba entonces con 400 asociados de los cuales 43 integraban la comisión directiva, quien lejos de representar a la mayoría de los trabajadores se comportaban como si la misma fuera una Sociedad Anónima.<sup>10</sup>

Durante los años 60, IMPA fue líder en el mercado y presidió la cámara de la industria del aluminio de Argentina. Sin embargo, en la década siguiente comenzó a perder mercado, pues la empresa ALUAR Aluminio Argentino S.A.I.C, se convirtió en el principal proveedor de materias primas y competidor en la producción de aluminio. Veremos más adelante el rol desempeñado por esta empresa creada en 1970 en el marco de la puesta en marcha del “Programa de Desarrollo de la Industria del Aluminio”<sup>11</sup> elaborado por la Comisión Permanente de Planeamiento del Desarrollo de los Metales Livianos (COPEDESME), organismo que dependía de la Fuerza Aérea Argentina durante las dictaduras de Onganía (1966/1970), Levingston (1970/1971) y Lanusse (1971/1973).

8 IMPA Museo.

9 Maradeo.

10 Avalos, Taborda y Gutiérrez.

11 Este programa contemplaba la ejecución de tres obras: a) La construcción por parte de ALUAR de una planta productora de aluminio primario, en la ciudad de Puerto Madryn, Provincia de Chubut, con una capacidad instalada de 140.000 toneladas anuales del metal; b) la construcción por parte del Estado Nacional de un complejo hidroeléctrico sobre el río Futaleufú o Grande, a 500 km al oeste de Puerto Madryn, próxima a la Cordillera de los Andes, en las cercanías de las ciudades de Esquel y Trevelin que proveería en forma permanente unos 270 MW de potencia a la planta de aluminio y c) La construcción también por parte del Estado Nacional de un puerto de aguas profundas en Puerto Madryn.



No obstante la aparición del monopolio ALUAR, IMPA continuó adelante hasta que en la década del 90, al igual que otras empresas pequeñas y medianas del sector industrial, sufrió las consecuencias de la desregulación indiscriminada del mercado y en el año 1997 comenzó un proceso de quiebra.

## 2.2 Toma y recuperación de IMPA

En 1997 IMPA entró en convocatoria de acreedores, con una deuda de 8 millones de dólares, producto de la crisis económica y de los fraudulentos manejos de la administración de la cooperativa.

La dirección de ese momento pretendía declarar la quiebra, llamar a convocatoria de acreedores y, finalmente, conformar una nueva empresa bajo la forma de sociedad anónima con los sectores más rentables de la producción, con el consecuente despido de un gran número de trabajadores.

A comienzo de 1998, alrededor de unos 40 trabajadores (la mayoría estaban suspendidos) logran organizarse y exigen la convocatoria a una asamblea general.

Para ser escuchados tuvieron que apelar a la metodología de lucha característica de los trabajadores desocupados durante la década del 90: el corte de calle o ruta con quema de neumáticos y convocaron a los medios de comunicación.

Los de la directiva no nos dejaban entrar ni al baño porque sospechaban que nos queríamos quedar adentro. Yo trataba de convencer a los compañeros de que cuando abran las puertas nos teníamos que meter de prepo, que cuando mucho nos iban a llevar en cana. Pasó un buen rato hasta que abrieron y ahí entramos todos.<sup>12</sup>

El 22 de mayo se realizó la asamblea general con la participaron de alrededor de 150 asociados. Expulsaron a la Comisión Directiva e ingresaron a la planta con el fin de evitar que se concretara el vaciamiento definitivo de la cooperativa.

Recuerda Oracio Campos:

12 Campos.

[...] iban perdiendo puntos y, bueno, lo último era la votación. Y cuando llegamos a la votación yo vi que levantaron las carpetas cada uno y, yo no escuché porque estaba lejos, me contaron que dijeron ‘vamos a dejarla para ellos, dentro de una semana nos van a ir a buscar. [...] ¿y ahora qué hacemos? pensé yo. Ellos siempre nos decían, “estos negros no son capaces de manejar una empresa”. Se pensaron que íbamos a estar una semana o dos y nos íbamos a ir. No teníamos para pagar la luz, para pagar el gas pero queríamos estar dentro de la fábrica.<sup>13</sup>

Los trabajadores no sólo tomaron la fábrica, sino que la pusieron a producir en las condiciones más adversas: sin servicios de luz y gas, sin materias primas, con una deuda heredada de U\$S 8.400.000, sin crédito y sin “salarios”<sup>14</sup> para los trabajadores.

Como primera medida para comenzar a sortear la compleja situación que atravesaban decidieron buscar la solidaridad de los estudiantes universitarios. Explica Murúa:

El compañero va, explica cuál es el conflicto, cuál es el proyecto de toma y funcionamiento de la fábrica. Pasábamos la alcancía, nos traíamos 500 o 600 pesos. Con eso viajaban los compañeros y sosteníamos el morfi de acá, de la toma.<sup>15</sup>

Con respecto a la situación financiera, explicaba Campos en 2002:

Nuestros acreedores estatales y privados nos dieron tres años de gracia y diez de plazo para pagar. Pero por ser una empresa en concurso estamos en calificación cinco del Banco Central, que significa que no podemos pedir crédito. Nos cambian esa calificación recién cuando paguemos el 40% de la deuda, que sucederá dentro de seis años. O sea que durante seis años voy a estar en esta situación, teniendo que conseguir crédito a través de nuevas financieras que nos cobran el 4% mensual, que significa el 60% anual, cuando cualquier banco nos daría crédito por el 25% anual. Nosotros ya pagamos 600.000 pesos de intereses en cuevas

13 Ídem.

14 En el caso de las cooperativas de trabajo no existe la forma salario como expresión de lo que cobran mensualmente los trabajadores, sino la forma “adelantos mensuales de retornos de excedentes”. De modo que los cooperativistas reciben un adelanto mensual de los futuros excedentes que arrojará el ejercicio económico anual.

15 Maradeo.

financieras. Lo increíble es que yo negocié con mis acreedores, y el Central, al que no le debo un peso, me castiga. La norma del Banco Central dice que cualquier banco que le dé crédito a una empresa en las condiciones de la nuestra tiene que previsionar el cien por cien. O sea que la tasa es el doble. Si me presta un peso, tengo que devolver dos. Y además no puedo usar el bien como garantía. Este edificio sale siete millones, pero no lo puedo usar como garantía. Si hoy el Banco Ciudad nos da un crédito, podríamos levantar la convocatoria y eso nos permitiría estar en el circuito normal del crédito. Con un millón y medio de pesos salimos del concurso.<sup>16</sup>

Con escasos recursos y mucho ingenio la gestión de los trabajadores logró conservar los puestos de trabajo y renegociar la deuda evitando el cierre del edificio y la venta de las maquinarias. Hasta el momento llevan más del 70% de la deuda saldada.



## 3. Dimensión económica

### 3.1 Entre la marginalidad y el crecimiento

IMPA ha sido una de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), pilares en la conformación y fortalecimiento de las empresas recuperadas en el país. Existen diversos estudios sobre el tema aunque no existen coincidencias en cuanto al número exacto de las que actualmente conforman el núcleo de las empresas gestionadas por sus trabajadores. Sin embargo, éstas no superan las 400 en todo el territorio nacional.

Del análisis de estos trabajos, se desprenden dos realidades evidentes. Por un lado, es falsa la idea de que las ERT son una consecuencia exclusiva de la debacle del 2001 y por lo tanto de un proceso estancado que ha ido decreciendo en los últimos años, ya que no sólo algunas de las empresas fueron recuperadas por sus trabajadores años antes del 2001, como es el caso de IMPA, sino también que muchas de las fábricas recuperadas surgieron a largo de la última década posterior a la crisis económica. Se calcula que aproximadamente 150 empresas autogestionadas surgieron entre los años 2003/2013, época signada por un fuerte crecimiento económico.

Por otro lado, si tomamos el número total de ERT, resulta evidente que la realidad de esta forma de organización representa un sector



marginal dentro del universo de las pequeñas y medianas empresas. Concebidas como un espacio de resistencia, son pequeñas islas insertas en una trama capitalista que las absorbe y desborda con su lógica mercantil. Su supervivencia está atada casi exclusivamente al grado de compromiso de sus trabajadores por mantener la fuente laboral.

Según Ruggeri, director del programa Facultad Abierta de la UBA y especialista en el tema de fábricas recuperadas, se demuestra que “la mayoría de los casos de las empresas recuperadas en la crisis de 2001 ha sobrevivido. Afirmo también que “a nuestro entender la clave está en que éstas no buscan el lucro, es decir, la acumulación de capital, sino que tienen como fin primordial el mantenimiento de los puestos de trabajo”.<sup>1</sup> El director del programa identificó, además, otros dos elementos que determinan la continuidad de estos proyectos: “El desarrollo de algunas herramientas de política pública y, fundamentalmente, la unidad y el sacrificio de los trabajadores”.<sup>2</sup>

Una de las grandes virtudes de la experiencia IMPA, en su dimensión económica, ha sido la inteligencia y la voluntad de sus trabajadores para sobreponerse a diversas dificultades. Una obsolescencia importante de sus instalaciones, un mercado internacional de insumos totalmente cartelizado, jueces que buscaban deliberadamente su quiebra y un Estado casi ausente en políticas de apoyo, no pudieron poner fin a una experiencia que se ha fortalecido enormemente a medida que fue desplegando su faceta cultural y política.

### 3.2 Producción y comercialización

IMPA actualmente fabrica productos que utilizan como materia prima primordial el aluminio y sus derivados. Se ha concentrado específicamente en la producción de tres artículos: tubos colapsibles de aluminio (pomos), bandejas descartables y papel foil de aluminio.

La producción de tubos colapsibles, de acuerdo a datos brindados por Eduardo Murúa, rondan los 12.000.000 de unidades anuales, representando esta cantidad, un 10% del mercado de pomos en la Argentina. Las expectativas de la coordinación del área de ventas, es aumentar la participación en el mercado llevándola a un 15% en los próximos años.

1       Ruggeri, 2013.

2       Ruggeri, 2013.

Tanto la producción de bandejas descartables con un aproximado de 8.400.000 de unidades al año, como la fabricación de papel foil de aluminio que rondan las 70 toneladas anuales, representan una participación marginal en el mercado de esos bienes a nivel nacional.

La comercialización es, sin duda, una de las instancias más difíciles de encarar con éxito por parte de las empresas autogestionadas, sea por escasos volúmenes de producción que no permiten acceder a economías de escala, por precios altamente competitivos cercanos al costo de producción y/o por carecer de recursos necesarios para volcarlos al área de comercialización, como es el caso de la inversión en publicidad para mantener o ampliar la participación en el mercado.

Las tensiones generadas por la contradicción entre la lógica del mercado, que impone productos y precios y los mecanismos autogestionarios que se basan en las decisiones consensuadas y democráticas por parte de sus trabajadores, son a veces salvadas por canales de comercialización basados en principios solidarios y de cooperación.

Sin embargo, IMPA se desenvuelve en un mercado donde no existen estas redes informales de comercialización que permiten la supervivencia de unidades productivas “no competitivas” en términos mercantilistas y se ha visto forzada a pelear por un lugar en la cadena de valor generada por el amplio universo de las empresas capitalistas.

Sus principales compradores son pequeñas y medianas empresas del conurbano bonaerense y algunos clientes puntuales de otras provincias, sobre todo en el mercado del papel laminado, indispensable para el envoltorio de alfajores y demás golosinas. La relación comercial con muchos de ellos, se remonta a más de una década. Esta especie de “fidelidad comercial” se ha mantenido en el tiempo a costa de ingresos laborales resignados por sus propios trabajadores en pos de ofrecer precios competitivos y no por algún tipo de solidaridad con el proceso autogestionario.

### 3.3 Organización de la producción y distribución de excedentes

La gran mayoría de los trabajadores que actualmente posee IMPA, trabajan 45 horas semanales. Sin embargo, con un descanso para almuerzos y refrigerios de una hora y media diaria, las horas efectivas de trabajo se remiten a 7 horas y media por jornada laboral. Los traba-

jadores que operan con la maquinaria tienen la posibilidad de trabajar horas extras cuando se producen lo que Marcelo Castillo, presidente de la cooperativa, denomina “cuellos de botella”. Los ritmos de trabajo se fijan por consenso interno.

Encontramos que la división del trabajo se asemeja a las unidades productivas capitalistas en pos de optimizar el tiempo de trabajo necesario para la producción. La rotación, como mecanismo alterno para encarar el proceso productivo que permite buscar el conocimiento integral y la acumulación de experiencias por parte de los trabajadores, es relegada ante la urgencia que implica la lógica capitalista del mercado en la cual está inserta la cooperativa. Por un lado, y al igual que en la mayoría de las experiencias autogestionarias a nivel nacional, los trabajadores de IMPA aprovechan la especialización adquirida, lo que les permite acelerar tiempos y ritmos de trabajo. Pero por otro lado, obstaculiza la planificación colectiva. Marx afirmaba que la especialización “mutila al trabajador [...] y [...] lo convierte en una aberración al fomentar su habilidad parcializada”.<sup>3</sup>

En cuanto a la distribución de los excedentes se da en forma igualitaria, es decir, todos los trabajadores de IMPA ganan lo mismo, más allá de las tareas y responsabilidades que cada uno tenga. Dentro del proceso de productivo, las tareas de planificación, ejecución y control se realizan de forma colectiva, se genera un proceso de autogestión que integra tanto el trabajo intelectual como el trabajo manual.

Con respecto a los retiros excedentarios, sólo los trabajadores que se encuentran en la línea de producción pueden, eventualmente, obtener ingresos por encima del resto en el caso de trabajar tiempo extra. Según Eduardo Murúa, coordinador del área económica, el monto de los excedentes que cada uno de los trabajadores percibe mensualmente es aproximadamente igual a dos veces el salario de convenio de los trabajadores del ramo que se desempeñan en el ámbito privado.

Esta posición ventajosa frente a los salarios de otras empresas del sector no puede explicarse por una posible descapitalización en los manejos financieros de la cooperativa. De acuerdo a los dichos de Murúa, la empresa ha logrado un ahorro considerable en estos últimos años, a pesar de mantener los ingresos de sus trabajadores relativamente altos en comparación al resto de la industria. Esta situación podría explicarse

3 Marx, p. 439.



parcialmente en función del criterio conservador de los trabajadores de IMPA a la hora de tomar nuevos asociados.

Entre el año 1998 y el 2005 se incorporaron 120 trabajadores.

Lo hicimos, una, porque pensamos que lo mejor para nosotros era constituir los puestos de trabajo. Que la mayor pelea y demostración era poder generar puestos de trabajo. Pero también, a veces, en contra de la propia economía de la empresa. Teníamos más gente de la que deberíamos tener y éramos improductivos totalmente. Pero tenemos muchos compañeros que habían quedado afuera en los años 97, 98, que venían y pedían un lugar y nosotros nunca les podíamos decir que no. Así que entraban igual, independientemente de que tuvieran tarea o no. Después veíamos dónde acomodamos a los compañeros. Fue en contra de cualquier teoría económica.<sup>4</sup>

Sin embargo, IMPA hoy tiene una planta de sólo 46 obreros y una política reticente a incorporar nuevos trabajadores en función de algunas premisas decididas en forma asamblearia. Dado que la incorporación de nuevos trabajadores es a través de su asociación como cooperativistas, se decidió tener un resguardo ante eventuales caídas de ingresos. En virtud de que los excedentes son repartidos en formas iguales, mayor cantidad de trabajadores implican un menor ahorro y/o menores ingresos para el conjunto de los trabajadores. Es importante mencionar que esta actitud conservadora persiste en tiempos de relativa bonanza, y aun cuando hay margen para incrementar la producción en virtud de un mercado que lo demanda, especialmente en el sector de los tubos colapsibles.

Por otro lado, los excedentes que duplican a los salarios de convenio del sector podrían deberse a que ahora los trabajadores se apropian de lo que antes constituían la ganancia empresaria y los altos salarios de gerenciadorees y administradores. En la actualidad, quienes se encuentran en los puestos de administración -que en IMPA se denominan de coordinación- obtienen los mismos ingresos mensuales que el resto de los trabajadores.

Es importante destacar, que si bien en los últimos años la situación ha mejorado notoriamente, hubo momentos de mucho sacrificio en términos de los excedentes al que cada trabajador podía acceder para su sustento. Esta situación se evidenció fundamentalmente en los

4 Murúa, 2012.

primeros años luego de la recuperación de la empresa en 1998, cuando los trabajadores llegaron a retirar solo dos pesos por semana y también, a partir del año 2008, cuando el juez Vitale<sup>5</sup> ordenó cortar el suministro de todos los servicios públicos a fin de ahogar los intentos de los trabajadores de IMPA de revitalizar la fábrica. Los cortes en el suministro energético se tradujeron en un importante recorte a los ingresos mensuales, debido a los gastos en que se debieron incurrir por el alquiler de un generador y el gasto en el combustible necesario para su funcionamiento.

IMPA, que trabaja con una productividad menor<sup>6</sup> que las pymes que son sus competidoras y con costos mayores de producción<sup>7</sup>, no puede trasladar al precio de mercado el valor mayor que encierran sus productos. De lo contrario perderían competitividad. En este sentido se encuentran favorecidas por las restricciones vigentes a la importación por lo tanto, la competencia solo se expresa a nivel local. Pero igualmente, la variable de ajuste para mantener la competitividad en el mercado interno son los propios trabajadores, que deben intensificar sus ritmos e intensidad de producción.

El aumento de la intensidad del trabajo aparece, en esta perspectiva, como un aumento de plusvalía, logrado a través de una mayor explotación del trabajador y no del incremento de su capacidad productiva.<sup>8</sup>

El caso de IMPA como se vio más arriba es en cierta forma paradójal, los trabajadores reciben ingresos mensuales superiores a los salarios de los trabajadores del sector en relación de dependencia, pero también, están compulsados a intensificar la jornada laboral para que sus productos compitan en el mercado local: 46 personas realizan el trabajo que antes realizaban alrededor de 100<sup>9</sup>, es decir que ha intensificado la

5 Entrevistas a Castillo y a Murúa.

6 El presidente de la cooperativa manifiesta que están trabajando con una tecnología 50 o 60 años atrasada.

7 No solo porque paga un valor mayor por la materia prima que le vende ALUAR (también el resto de las empresas del ramo tienen que comprar al precio impuesto por ALUAR) sino que asume un precio mayor por la energía eléctrica que pone en funcionamiento la producción, ya que por una orden judicial tiene cortado el suministro eléctrico y debe alquilar generadores eléctricos y comprar el combustible que los pone en funcionamiento.

8 Marini.

9 Desde que se recuperó la fábrica se jubilaron 170 personas.

producción por cada trabajador (con una tecnología obsoleta) cuando se incrementan la demandas de productos.

Esta problemática atraviesa a todas las empresas recuperadas que han sobrevivido sin poder reconvertirse tecnológicamente, por lo tanto para poder mantener la competitividad terminan intensificando sus jornadas de producción o extendiendo la jornada laboral.

### 3.4 El papel de la tecnología y la cadena de valor

Uno de los problemas corrientes que enfrentan las pequeñas unidades productivas capitalistas y aún aquellas de mayor tamaño que han sido recuperadas por sus trabajadores, es la obsolescencia tecnológica en sus procesos productivos. Generalmente en estos casos, se reemplaza esta falta de tecnologías por una intensificación o prolongación de la jornada laboral o eventualmente, en el caso de las empresas recuperadas, a través de la disminución de los excedentes que los trabajadores autogestionados perciben en relación a aquellos que trabajan para un patrón.

En un mercado competitivo, los precios de comercialización de los bienes son impuestos por el propio mercado y esto puede acarrear mayores tensiones en el proceso productivo. En este aspecto, la tensión radica en que la tecnificación del proceso productivo y la intensidad del trabajo, no responden a una decisión autónoma del colectivo sino a la imposición de parámetros de productividad que se construyen en un proceso social fetichizado por el tipo de intercambio mercantil capitalista.<sup>10</sup>

En el caso de IMPA, la obsolescencia de su maquinaria es muy marcada. De acuerdo a la opinión de Marcelo Castillo, gran parte de las máquinas en el área de producción de pomos colapsibles se encuentra 60 años atrasada en cuanto a los avances tecnológicos que existen hoy en día. Luego de haber sido la primera empresa laminadora en el país, en el año 2005 tuvieron que abandonar la laminación de aluminio, debido a que sus instalaciones se volvieron incompatibles con los nuevos métodos de producción.

La cadena productiva es el conjunto de etapas por las cuales un insumo va transformándose hasta constituirse en un producto final lis-

10 Ciolli, 2010.

to para ser comercializado. En este sentido, los trabajadores de IMPA, por cuestiones de retraso tecnológico, debieron resignar una porción importante del valor que generaban en esta cadena ya que su escasa capitalización no les permitió incorporar nuevas máquinas para cerrar la brecha tecnológica con sus competidores.

Con el abandono del proceso de laminación, la participación en la cadena de valor se redujo considerablemente y esto habilitó una transferencia importante de recursos de los trabajadores de IMPA hacia el resto de las empresas capitalistas con las cuales competían. Estas transferencias se dieron como parte de un proceso de centralización<sup>11</sup> de capitales en el marco de un mercado oligopólico liderado por ALUAR, que fue así captando gran parte de los capitales que estaban en manos de otras empresas más pequeñas que abandonan la cadena de valor, sea por obsolescencia o incapacidad para competir en los precios.

### 3.5 ALUAR y las consecuencias de un mercado altamente concentrado

El mercado del aluminio a nivel mundial se encuentra en un nivel de cartelización aún más profundo que el del petróleo. Son siete las corporaciones que manejan el negocio a nivel mundial. ALUAR es un jugador menor en una región liderada por Brasil.

Murúa señala que

En IMPA nos vemos enormemente perjudicados por un mercado concentrado en pocas manos. Mientras la tonelada de aluminio a nivel mundial ronda los U\$S 1.875, en Argentina estamos pagando U\$S 2.700 la tonelada.<sup>12</sup>

Esta situación puede ser explicada por las maniobras de estas corporaciones que funcionan como un cartel. Acuerdan dividirse el mercado y evitan de esta manera competir entre sí, para poder apropiarse

11 “El proceso de acumulación capitalista tiene dos corolarios: la concentración y la centralización de capitales. La primera supone el fraccionamiento del capital social en multitud de capitales individuales, independientes unos de los otros. Es decir, apunta a la tamaño de los capitales individuales, a la capacidad que tienen de controlar lo que se produce, tamaño que depende básicamente del incremento de la riqueza social existente. A su vez la centralización de capitales refiere al cambio en la distribución de los capitales existentes, es decir a la apropiación de unos capitales por otros” (Peralta Ramos, p. 73).

12 Murúa, 2013.

de mayores niveles de plusvalor que le transfieren sus competidoras menores.

El mercado local de aluminio está monopolizado por ALUAR, es decir que es la única empresa proveedora de laminados de aluminio. Por lo tanto, es la que fija el precio de mercado de la tonelada de aluminio que compran las empresas del ramo, como la cooperativa IMPA. Ello le permite vender la tonelada en el mercado local un 30% más que su precio mundial. Obtiene de esta forma una plusvalía extraordinaria.

Sumado a esto, Eduardo Murúa expresa que:

[...] aparte de ser monopolio en la materia prima, también compite en los productos terminados. Al ser monopolio te ponía la condición de pago adelantado. Mientras que la economía en el 98 funcionaba a 90/120 días, vos tenías que morir en el monopolio ALUAR a comprar adelantado. O sea que nosotros no solamente teníamos que reconstruir nuestro propio capital de trabajo, sino que además generar capital de trabajo para nuestros clientes. Nosotros no teníamos la posibilidad de conseguir materia prima a plazo.<sup>13</sup>

En aquellos eslabones de la cadena productiva del aluminio en los cuales no tiene una posición monopólica, ALUAR alcanza altos niveles de productividad, que le permiten rebajar el valor individual de su mercancía en relación al valor que las condiciones generales de la producción le atribuyen, obteniendo así una plusvalía superior a la de sus competidores, es decir obteniendo una plusvalía extraordinaria.

De modo que ALUAR obtiene una plusvalía extraordinaria por las condiciones de competencia monopólica que lidera en la producción de laminados aluminios y como consecuencia de una mayor productividad que sus competidoras en las manufacturas de aluminio. “Esa plusvalía extraordinaria altera el reparto general de la plusvalía entre los diversos capitalistas, al traducirse en ganancia extraordinaria”<sup>14</sup>. Es decir, ALUAR se apropia de una porción del plusvalor que de otra forma se apropiarían las empresas más pequeñas del ramo, como IMPA.

Por lo tanto, cuando ALUAR vende sus mercancías a un precio de mercado más cercano al valor de las mismas de acuerdo al nuevo tiempo social de producción, obliga a sus competidores a vender sus

13 Maradeo.

14 Marini.

mercancías a un precio más bajo que el valor individual de producción que encierran. De esta forma, en caso de no poder reconvertirse tecnológicamente, cierran parte de sus ramas productivas -como pasó con IMPA que cerró la producción de laminados de aluminio- o directamente abandonan la producción total dando lugar al proceso de centralización de capital en favor de la empresa oligopólica mayor.

En diciembre del año 2005, se abrió un expediente en la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia ante una denuncia presentada por IMPA acusando a ALUAR por abuso de posición dominante, al ser el único productor nacional de lingotes de aluminio.

IMPA denunció a ALUAR por haber aumentado, ininterrumpidamente desde el año 1975, el precio del lingote de aluminio, primer eslabón en la cadena de valor. Estos continuos aumentos en los precios de venta, independientemente de sus costos, le permitieron manejar a discreción la tasa de ganancia de sus competidoras. Al aumentar el precio de sus materias primas sin aumentar en la misma proporción el precio de venta de los productos semielaborados que fabricaba, fue socavando los márgenes de rentabilidad de sus competidoras que fueron forzadas a no aumentar sus precios, para mantener su participación en el mercado.

ALUAR inició a principios de los años 80, un acelerado proceso de integración vertical hasta llegar a controlar toda la cadena de valor. En el año 1983, adquirió Kicsa Industrial y Comercial. En 1993 Kicsa se fusionó con su principal competidora Camea. De esta forma, ALUAR se queda con el 50% de las acciones conformadas por ambas empresas. En el año 1997, compra el resto del paquete accionario de C&K (Camea y Kicsa) a la empresa canadiense Alcan<sup>15</sup>. La consolidación del proceso de concentración vertical por parte de ALUAR se produjo con la compra de Refinerías Metales Uboldi, que le permitió aumentar su capacidad de solidificación y finalmente, con la adquisición de la mayoría de las acciones de la Hidroeléctrica Futaleufu, sociedad concesionaria que le provee de electricidad desde mediados de los años setenta.

Por lo tanto, aquellas empresas que competían con ALUAR y no fueron absorbidas por ésta fueron desapareciendo a lo largo de las últimas dos décadas producto de estas maniobras “anticompetitivas”. Un Estado complaciente con estas acciones, reforzó este proceso de concentración vertical al destinar a ALUAR, la gran mayoría de los incentivos

15 Krakowiak.

públicos. En este marco, podemos encontrar parte de las explicaciones de por qué IMPA entró en convocatoria en el año 1997.

La respuesta de ALUAR consistió en pedir el archivo de la causa iniciada por IMPA. Las razones aducidas por la empresa se basan en negar su posición dominante en el mercado pues, de acuerdo al documento presentado, para analizar si existe posición dominante o no, el mercado relevante a considerar es el del Mercosur y no el argentino, ya que no existen barreras arancelarias para la importación de aluminio a nuestro país. Por lo tanto, ALUAR niega su accionar monopólico al fundamentar que en este mercado regional, su participación es menor al 20%.

En la entrevista a un matutino porteño en septiembre de 2007, Javier Madanes, presidente de ALUAR, si bien reconoció que tienen un monopolio de hecho, volvió a esgrimir que en Argentina hay absoluta libertad para importar aluminio, especialmente de Brasil. Desde IMPA se han rechazado estos argumentos, debido a que se considera que las empresas del sector, trabajan de forma cartelizada, resultando estéril cualquier intento de encontrar mejores precios mediante la importación de esta materia prima.

Según declaraciones de Madanes, ALUAR le abrió el crédito y le dio insumo en repetidas ocasiones pero “el proceso fracasó y ellos dejaron cuentas impagas”<sup>16</sup>. Así, pone el énfasis en la falta de eficiencia en los procesos productivos por parte de la cooperativa, dejando de lado la realidad de cómo está estructurado el mercado de este producto. En el mes de agosto de ese mismo año y ante la amenaza de una huelga de hambre de los trabajadores de IMPA por no haber avances en el expediente iniciado contra ALUAR, Guillermo Moreno<sup>17</sup> accedió a una reunión para escuchar los reclamos de la empresa recuperada. Sin embargo, el expediente iniciado por IMPA ha quedado olvidado en los archivos oficiales.

16 Madanes.

17 Secretario de Comercio Interior desde el año 2005. Asumió sus funciones durante el mandato de Néstor Kirchner y continuó en su cargo bajo la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner hasta fines de 2013.







## 4. Dimensión política y cultural

La emergencia de las fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores, surge como fenómeno social en un contexto de impugnación popular de los mecanismos tradicionales de representación política, que en la ciencia política se caracterizó como una etapa de crisis de representatividad. La protesta social ganaba las calles y las mediaciones institucionales quedaban obsoletas, perdiendo su capacidad de aglutinar las demandas y reivindicaciones sociales. A ello se sumaban la deslegitimación de los líderes sindicales acusados de corrupción y la desafiliación sindical ocasionada del desempleo masivo y el crecimiento del trabajo informal.

La consigna prototípica de esta etapa (2001-2002), “que se vayan todos” [contenía] la demanda de que desapareciera toda la dirigencia (política, sobre todo, pero también sindical, judicial, económica, etcétera) que había llevado al país al desastre.<sup>1</sup>

En este marco, se revitalizó

[...] una noción que tiene sus raíces en distintas tradiciones emancipatorias: la autonomía. Esto es, la idea de que

<sup>1</sup> Thwaites Rey, p. 16.



la construcción política alternativa no debe tener como eje central la conquista del poder del Estado, sino que debe partir de la potencialidad de las acciones colectivas que emergen de y arraigan en la sociedad para construir “otro mundo”.<sup>2</sup>

El ideal era, pues, tomar los asuntos en las propias manos y evitar la delegación de la toma de decisiones. Este ideario se encarnó en los movimientos piqueteros, en las asambleas barriales, en las empresas recuperadas y en los bachilleratos populares, entre otras experiencias de autogestión y auto-organización “desde abajo”.

De este modo, las condiciones de desempleo masivo y cierre de empresas se combinó con un clima de época que reivindicaba los ideales de la horizontalidad y la democracia directa (en el cual confluyen diversas tradiciones políticas) impregnando al conjunto de prácticas sociales.

La horizontalidad, la auto-organización y la democracia directa demandan altos grados de compromiso con las instancias colectivas, de participación activa y consciente y prolongadas jornadas de debate e intercambio de opiniones para abordar a definiciones colectivas. Ello requiere sostener una intensa movilización popular, lo cual resultó difícil.

El proyecto de reconstrucción de la hegemonía capitalista y “normalización” social asumido por el gobierno de Néstor Kirchner -que retomó de manera resignificada buena parte de las demandas y reivindicaciones sociales- tensionó a muchas experiencias y organizaciones populares ya que planteó numerosos dilemas en torno a sus relaciones con el Estado y la institucionalización de las demandas. A su vez, la recuperación económica reconfiguró el escenario laboral de un amplio sector de la clase trabajadora. Desde que se inició el proceso de lucha por la recuperación, IMPA se constituyó en un ícono de la resistencia al statu quo neoliberal y de la potencialidad transformadora de la auto-organización de los sectores sociales subalternos, siendo un elemento importante en la legitimación social de las ideas horizontalistas. Sin embargo, las transformaciones políticas impactaron en su dinámica interna. Este proceso se evidenció en la fractura irreconciliable en dos grupos de los trabajadores que culminó con la expulsión de parte de sus dirigentes<sup>3</sup>.

2 Idem, p. 14.

3 Ver apartado 4.2.

Con idas y vueltas, en permanente movimiento, el caso de IMPA tiene la peculiaridad de integrar elementos diversos en la articulación de una estrategia de superación de la explotación del trabajo por el capital y de sus principales desafíos, que sólo pueden dimensionarse en la praxis de sus trabajadores.

#### 4.1 La autogestión en la fábrica

Uno de los desafíos de las empresas recuperadas -al igual que el resto de las experiencias de cooperativismo y economía social- es traducir sus concepciones político-sociales acerca de la autogestión y la construcción colectiva de espacios de trabajo autónomos, en prácticas y mecanismos organizativos concretos que permitan llevar adelante la producción a partir de parámetros o principios diferentes a los que sustentaban las prácticas heterónomas que se construían en la relación entre patrones y trabajadores.

La desestructuración de la relación capital-trabajo al interior de la fábrica, reformula los parámetros organizativos. La responsabilidad de reiniciar la producción provoca una gran desorientación, es un proceso difícil que se aprende al andar, sobre errores y aciertos. La autogestión es un desafío permanente y un aprendizaje cotidiano.

En IMPA, como en el conjunto de empresas recuperadas que se plantean construir nuevas modalidades de organización productiva, se reivindica la democracia directa: la asamblea es el lugar de toma de decisiones y un cuerpo colegiado ejecuta su mandato.

Las decisiones más complejas de IMPA se tomaron en Asambleas:

En el 99 o 2000, cuando estaba el tema del concurso, lo que nos recomendaban algunos era que no nos hiciéramos cargo de este muerto, que formemos otra cooperativa y empecemos de cero con otra cooperativa. Pero había muchos que estaban en edades muy avanzadas y dijeron “no, voy a perder estos años acá para jubilarme”, entonces, bueno, nos juntamos todos, y lo decidimos todos en una Asamblea. En una Asamblea votamos todos que nos hacíamos cargo de ese muerto y que seguíamos para adelante.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Castillo.

Otro elemento valorado es la circulación horizontal de la información como condición de posibilidad para la participación democrática y como reaseguro contra la corrupción.

Lo importante es que entre nosotros mismos nos controlamos. Si entre nosotros nos controlamos entre todos nosotros, mejor. Si a vos te ingresó esto y sacaste, hay que ver para qué, a qué. Todo tiene que ser transparente. Eso ayuda a que nosotros trabajemos bien y deleguemos y tengamos confianza en otros compañeros. Si no nos controlamos y tenemos dudas lo que hizo este o aquel, ahí ya la vamos a pifiar, vamos a tener lio entre nosotros.<sup>5</sup>

No obstante, las asambleas no funcionan de manera ideal: Algunas veces se transforman en una instancia formal, donde no se lleva a cabo la discusión en común sino la legitimación de las iniciativas de los líderes. En otros casos, se realizan larguísimas discusiones que desvían el núcleo de las problemáticas. Asimismo, la participación en las asambleas no siempre es masiva. A medida que aumenta la jornada laboral descende la participación en las mismas. Estas situaciones, lejos de significar un fracaso, dan cuenta del movimiento interno de la cooperativa, que transita por diversos momentos en cuanto a la participación. En la medida que la cooperativa toma registro de estas cuestiones, será posible tomar medidas para consolidar los mecanismos de participación a través de la delegación de tareas específicas y reformular las convocatorias.

## 4.2 La unión hace la fuerza...

Dentro de las empresas y fábricas recuperadas (así como en las cooperativas y emprendimientos asociativos) existe amplio acuerdo en torno a la necesidad de coordinación y solidaridad con el fin de superar problemas financieros, comerciales y jurídico-legales, así como en el apoyo en los procesos de resistencia y el intercambio de experiencias para construir un aprendizaje colectivo desde práctica.

No obstante, la coordinación o federación de las empresas y fábricas recuperadas fue un proceso altamente conflictivo donde se enfrentaron diversos posicionamientos políticos.

5 Ídem.

Durante los años 2001 y 2002 nacen los principales movimientos aglutinadores de las experiencias de fábricas recuperadas. Si bien existían, desde hacía décadas, organizaciones que federaban a las cooperativas de trabajo, como FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo), las empresas recuperadas que asumieron la forma jurídica de cooperativas de trabajo crearon sus propias organizaciones. Por un lado, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) creado en el 2002 y por otro lado, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), que fue un desprendimiento del primero que se conforma en el 2003 liderado por el abogado Luis Caro (que no era integrante de ninguna cooperativa). Ambos movimientos veían la organización cooperativa como la figura legal que mejor se adapta a sus situaciones pero se diferenciaron en los posicionamientos frente al gobierno nacional, lo que derivó en diferentes estrategias de encarar las reivindicaciones y los conflictos.

Murúa explica:

Nosotros no participamos nunca dentro del movimiento cooperativo porque siempre quisimos y estuvimos dentro de la lucha del movimiento obrero. Dentro del marco de las cooperativas hay de todo, algunas se adaptan totalmente al sistema. Son de productores y tenemos diferencias. [...] Siempre fuimos muy críticos de la autogestión porque no creemos que sea la salvación. Creemos que los medios de producción más importantes deben estar en manos del Estado y planificados por nuestro pueblo. No creemos en las cooperativas como salida para un nuevo modelo. Tenemos que tener conciencia que los medios de producción más importantes tienen que estar controlados por nuestro pueblo. En el caso de estas 330 empresas pequeñas la autogestión puede servir de alguna forma como una semillita para ver lo nuevo, para instalar conciencia en el pueblo que no hacen falta patrones para producir, que es mentira que hacen falta inversiones extranjeras para generar empleo y que el trabajo es más importante que el capital que sólo es trabajo acumulado. Me parece que cuando los pueblos aprendamos eso tendremos una salida. [...] De cualquier manera el cooperativismo es un sistema superior al capitalista, aunque algunas se adaptan totalmente a éste.<sup>6</sup>

6 Murúa, 2012.

Una tercer vertiente es la impulsada por los partidos políticos trotskistas, principalmente el Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), que inicialmente impugnaron la forma de organización cooperativa por entender que significan una asimilación al sistema capitalista y por tanto luchaban por la estatización con control obrero. Luego de violentas represiones, las empresas que luchaban por esta modalidad se cooperativizaron, aunque mantuvieron las posiciones más radicalizadas frente a los poderes públicos.

Otra expresión con menor gravitación política es la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) conformada en el 2003 como una organización sindical al interior de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). Esta responde a los principios fundacionales de la CTA, que reconoce a los desempleados como parte de la clase trabajadora y como tales les brinda la oportunidad de formar parte de la organización sindical a través de la afiliación directa.

A pesar de estas divisiones, una mayoría, el 78%, siguen refiriéndose en alguno de los movimientos y sólo el 22% no se siente reflejado en ninguno de ellos.<sup>7</sup>

Junto a estos agrupamientos conviven un conjunto de organizaciones que se nuclean en torno a la rama de actividad y o región geopolítica, que en algunos casos confluyen con cooperativas de trabajo de iniciativa propia, es decir, que no nacieron del proceso de recuperación.

IMPA fue una de las empresas recuperadas pioneras en la búsqueda de aglutinar al conjunto de las experiencias con su participación en el Movimiento de Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

Impa forma parte del MNER, el cual mantuvo una posición crítica hacia el gobierno de Néstor Kirchner (2003/2007) por el escaso apoyo económico recibido y la postergación indefinida de una Ley de Expropiación definitiva para las empresas recuperadas. Esto llevó como señala Ruggeri a que “la variable de definirse a favor o en contra del gobierno dividiera y fraccionara al MNER, como a muchas otras organizaciones.”<sup>8</sup>

Este conflicto tuvo consecuencias en IMPA, que en 2005 atravesaba una aguda crisis económico - productiva. En aquella ocasión, un grupo minoritario de trabajadores tomó la planta para exigir cambios en la conducción de la cooperativa a la que responsabilizan de la crisis.

7      Ruggeri et al, 2010, p. 74.

8      Ruggeri, 2005.

Esto derivó en represión policial y en la expulsión de los dirigentes acusados de mala administración y corrupción, y la consecuente desvinculación del MNER. A partir de ello, IMPA pasa a formar parte del MNFRT, que era afín al gobierno nacional. Esta etapa culmina en abril de 2008, cuando nuevamente los trabajadores de IMPA son desalojados por pedido de los acreedores. Luego de varios días de tensión, con heridos producto de la represión policial, los trabajadores lograron recuperar una vez más la fábrica y el Consejo de Administración volvió a ser conducido por aquellos dirigentes que habían sido expulsados en 2005.

Mientras estábamos desarrollando el corte, nos avisan los compañeros trabajadores -que estaban en una carpa en Querandíes y Pringles haciendo una guardia permanente desde el primer día de desalojo- que la policía había retirado las vallas, la infantería y el camión hidrante y que había dejado sola la puerta de la fábrica. Inmediatamente, nos trasladamos a la puerta de la fábrica y entre todos empezamos a ver qué hacer. Hasta que algunos trabajadores rompen las fajas de clausura y empiezan a forzar la puerta de la fábrica hasta hacerla ceder. Esa noche hicimos guardia en medio de un festejo y una alegría indescriptibles.<sup>9</sup>

Así en agosto de 2008, los trabajadores de IMPA recuperaron por segunda vez la fábrica. En diciembre de ese año se sancionó una Ley de Expropiación transitoria que habilita por dos años la ocupación del inmueble. A partir de allí se recuperan las actividades culturales que rodeaban la empresa recuperada, el bachillerato popular y en el 2010 se funda la Universidad de los Trabajadores.

Resulta casi inevitable que un proceso como el de la recuperación de empresas esté atravesado por disputas políticas. La politicidad del fenómeno es intrínseca a su emergencia, ya que nace de una ruptura del statu quo y enfrenta a los trabajadores a la búsqueda de caminos alternativos de organización de la producción. Desde este punto de vista, tales divisiones y confrontaciones “superestructurales” se ven menguadas en la solidaridad entre trabajadores. Es interesante la afirmación de Ruggeri:

[...] para gran parte de los trabajadores estas divisiones no son fundamentales ni los ponen en campos antagónicos. A pesar de sus diferencias, la identidad primaria que los llevó

9 Maradeo.

a agruparse, la de trabajadores de empresas recuperadas y, con más amplitud, autogestionadas, está por encima de las líneas divisorias y los hace confluír en distintos ámbitos.<sup>10</sup>

IMPA, con el objetivo de fortalecer lazos solidarios con otros sectores sociales, armó un Centro Cultural desde el que se desarrollaron diversas actividades, como obras de teatro, recitales, presentación de libros, ciclos de conferencias y de cine. Constituyó un bachillerato popular, una biblioteca, un Centro de Salud y hasta una Universidad de los trabajadores.

### 4.3 Entre la política, la cultura y el arte

IMPA no solo es un referente ineludible a la hora de pensar los procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, sino que también ha construido una impronta diferente en la articulación entre trabajadores, política y cultura.

En IMPA renacieron los bachilleratos populares, dando lugar a un proceso que se expandió con fuerza en todo el país y que fue asumido como desafío por numerosas organizaciones populares. Al día de hoy, solo en el área metropolitana de Buenos Aires existen 75.

Los bachilleratos populares se conciben como “escuelas populares autogestionadas, de carácter público, gratuitas pero no estatales”<sup>11</sup>. Estas experiencias buscan traducir las concepciones políticas autonomistas al campo educativo, a partir de lo cual reivindican el derecho de los movimientos y organizaciones sociales de construir sus propias instancias educativas, donde los contenidos, las prácticas pedagógicas y los criterios de evaluación del aprendizaje son parte de un proceso de reflexión y acción colectiva entre quienes asumen el rol de educadores y quienes son estudiantes. Como práctica autónoma y desde el seno de las organizaciones populares se proyectan hacia los barrios para incluir a muchos otros en esta experiencia educativa. Los bachilleratos lograron que los títulos de graduación que expidan tengan legalidad en el sistema educativo.

El bachillerato popular de IMPA se creó en 2004 y consiste en una escuela secundaria para adultos y jóvenes con especialización en cooperativismo y microemprendimientos. Se constituyó en el primer

<sup>10</sup> Ruggieri et al, 2010, p. 76.

<sup>11</sup> CEIP.



espacio educativo para jóvenes y adultos, funcionando en una fábrica recuperada, primera experiencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el primero de los bachilleratos populares gestados y coordinados por el equipo de trabajo de la CEIP (Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares)<sup>12</sup>. En su página web se presentan del siguiente modo:

Desde nuestra perspectiva se piensa la escuela como una organización social y popular, fundida en los barrios, que debe trascender sus propios límites (trascender el adentro) y fundirse en el ámbito barrial y social (llegar a los que está “afuera”); de esta forma, la escuela se entiende principalmente en un significado claramente político, en tanto coordinación con la tarea desarrollada con las organizaciones sociales, privilegiando el trabajo territorial. En síntesis, se entiende a las escuelas como Organizaciones Sociales, sin falsos neutralismos, cuestionadoras de los saberes instituidos, desfetichizando sus fronteras y constituyéndolas en espacios de puro movimiento.<sup>13</sup>

La CEIP y la cooperativa de trabajo IMPA acordaron el uso de espacios para aulas y de esta manera la cooperativa IMPA se hace cargo de la infraestructura mínima que garantiza el funcionamiento.

La experiencia del bachillerato con una matrícula anual promedio de 200 estudiantes, alentó la creación de dos espacios educativos complementarios vinculados a la demanda de los trabajadores de IMPA y del resto de los estudiantes del Bachillerato: Por un lado, el espacio de terminalidad de la primaria para adultos y por el otro lado, la Universidad de los Trabajadores, que se creó en junio de 2010 y este año comenzó dictar los profesorado de Historia, Lengua y Literatura, Biología y Matemática.

El lanzamiento de la Universidad de los Trabajadores es consecuencia de la decisión política de los trabajadores de IMPA, tener un espacio abierto al conjunto de nuestro pueblo y de la clase obrera, y que atienda a sus necesidades de educación, cultura y salud. En el caso de la Educación, estamos convencidos de que es fundamental que el pueblo, los trabajadores, tengan sus propias organizaciones educativas,

12 Lozano et al.

13 IMPA.

por dos razones fundamentales. Primero, porque entendemos la educación como una herramienta de lucha y disputa con el poder del Estado capitalista. En segundo lugar, porque tomamos nota de que las instituciones educativas no incluyen al conjunto de nuestra clase. A la Universidad llegan muy pocos hijos de trabajadores casi la excepción que confirma la regla.<sup>14</sup>

El intelectual e impulsor de la iniciativa, Vicente Zito Lema, sostuvo [...] que la Universidad de los Trabajadores responde a la necesidad de dejar de ser simples objetos de estudio, “No sólo que vengan de las universidades a ver cómo funciona IMPA. No sólo que hagamos películas y trabajos sobre cómo sufren los trabajadores. Sino que seamos parte de la lucha de los trabajadores para ser realmente seres humanos. Los que quieran participar del sueño de la Universidad de los Trabajadores, aquí tienen su lugar.”<sup>15</sup>

Junto al proyecto educativo, se creó el Centro Cultural IMPA, el cual nació de uno de los pilares que definen a IMPA, su temprana iniciativa en la articulación con los vecinos del barrio y con organizaciones sociales y culturales.

Comenzó en 1998 con un taller de teatro y en 2010 llegó a tener 20 talleres artísticos y

Entonces nos apareció la idea de formar un centro cultural a partir de una mujer que había pedido autorización para practicar teatro. Teníamos un depósito abandonado y se lo ofrecimos y ella nos dijo que ahí se podía hacer obras de teatro. Bueno, entonces le dimos para adelante. [...] cuando inauguramos la sala estaba llena. La gente llegaba bien vestida y se sentaba en los tachos de plástico y se encontraba con faroles de aluminio. Después pasamos películas y más tarde comenzaron otras actividades. Al principio algunos compañeros desconfiaban de la gente que entraba y salía por lo del centro cultural, pero después se dieron cuenta en las marchas que los jóvenes y artistas estaban con nosotros y que nos apoyaban. Ahora almorzamos todos juntos, somos como una gran familia.<sup>16</sup>

14 Murúa, 2010.

15 La tribuna de los sin voz.

16 Campos.

Esto genera un colectivo de aproximadamente 200 personas que periódicamente concurren y habitan la fábrica para realizar actividades artísticas. Todos los miércoles, a las ocho de la noche, coexisten en la fábrica talleres de candombe, canto con caja, artes plásticas, malabares, trapezio, tango y ajedrez, lo que provoca una heterogeneidad de actividades que se entrecruzan, generando un movimiento cultural vivo y con características distintivas: se desarrolla en una fábrica recuperada por sus trabajadoras/es, situada en un punto clave de la Capital Federal [...] El CC de IMPA ha logrado incluir en sus propuestas producciones y expresiones de gran calidad artística, demostrando que es posible generar valiosos hechos culturales sin grandes presupuestos ni lógicas regidas por el éxito comercial.<sup>17</sup>

En el cuarto piso del predio de IMPA, funciona Barricada TV, se trata de un medio de comunicación comunitario autogestionado que se propone aportar a las luchas populares por la transformación social desde la producción periodística. La cooperativa no participa de la gestión y las decisiones cotidianas de Barricada TV, sino que brinda el espacio físico y el apoyo político para que esta experiencia se desarrolle. Este grupo se define del siguiente modo:

En este marco fue surgiendo, luego de muchos debates y charlas e incluso también a partir de nuestras primeras prácticas con la cámara, la idea de Barricada TV como un grupo audiovisual de acción política, dándole el formato de noticiero popular: no somos artistas ni tampoco nuestro objetivo es estético, ante todo somos militantes políticos y sociales que decidimos realizar videos como una herramienta más para la organización en pos del cambio. Por eso es que Barricada TV no es sólo un conjunto de personas que se dedican a filmar los diversos conflictos y experiencias populares, sino que principalmente somos un grupo de acción incorporado a un espacio de debate en busca de aportar a la construcción de una organización política que lleve adelante un proyecto de transformación de la realidad que vivimos.<sup>18</sup>

17 Bokser, pp. 6/7.

18 Barricada TV.

Más recientemente, los delegados de base del gremio de trabajadores del subte solicitaron a IMPA hacer una experiencia radial ahí mismo y la cooperativa accedió a abrir el espacio.

La fábrica IMPA es espacio de encuentros, de reuniones, de plenarios, de debates de un conjunto muy amplio de organizaciones populares, con diversas concepciones políticas, pero todas nacidas de la lucha y organización popular contra las injusticias.

Como un modo de devolución y agradecimiento a aquellas organizaciones que han sido solidarias cuando IMPA lo necesitó, como resultado de las relaciones con distintos grupos y también como parte de la estrategia de establecimiento de alianzas múltiples, IMPA es un lugar abierto para organizaciones que realizan sus reuniones y que construyen parte de su proyecto político en el espacio que habilita la fábrica; allí se juntan (o se juntaron) los grupos más diversos: desde el grupo 501 hasta Quebracho, pasando por La Mella, grupos de terapia, la CEIP, los trabajadores del subte, la comisión interna de Felfort, Barricada TV, la Universidad de los Trabajadores y un largo etc. La relación con el barrio es también un elemento fundamental en el devenir del CC. Permítanme algunos ejemplos: los docentes del taller de plástica dieron una clase para 40 niños que concurren a un jardín de infantes público de la zona; desde el taller de candombe se organizó un cumpleaños con asado y recital incluido a un linyera que vive en un baldío cercano a IMPA y que se acercó una noche porque desde la calle escuchaba los tambores que le recordaban a su Uruguay natal; un grupo de vecinos organizó durante el conflicto una “guardia” que llamaba a hacer sonar cacerolas en caso que se produjese el desalojo. Todos estos ejemplos hablan de una relación que crece día a día y que se constituye en uno de los elementos que afianza la relación de la fábrica con el barrio.<sup>19</sup>

La articulación social, política y cultural constituye una decisión estratégica en dos escalas: En la escala micro, fue fundamental para construir la solidaridad en los procesos de lucha y resistencia más álgido. Durante la amenaza de desalojo y hostigamiento que sufrió en 2009, “el CC tuvo un destacado rol en la organización de las actividades

19 Bokser, p. 6.



que sirvieron para la defensa de la fábrica”<sup>20</sup>. En la escala macro, es sumamente relevante en la perspectiva estratégica de proyección política. Más allá de las simpatías disímiles en el plano electoral, los trabajadores de IMPA apuestan a la unidad del movimiento popular como la única forma para garantizar los procesos autogestionarios a largo plazo.



---

20 Ídem.







## 5. Conclusiones

Nosotros, sin darnos cuenta, instalamos un nuevo método de lucha en la Argentina.<sup>1</sup>

Luego de 15 años de emergencia del fenómeno recuperación de empresas y fábricas por parte de sus trabajadores, en el presente trabajo nos propusimos abrir un conjunto de interrogantes que nos brindan herramientas para pensar sus perspectivas de desarrollo a partir de uno de los casos emblemáticos: IMPA.

Tal como ha quedado evidenciado a lo largo del trabajo, IMPA es un caso emblemático porque allí se expresan de manera integrada muchas prácticas y significaciones sociales que fueron emergiendo desde finales de la década del 90.

En primer lugar, el proceso histórico de configuración de IMPA y su articulación con la cadena productiva de la industria del aluminio y afines, es un caso interesante para dar cuenta del papel del Estado en el desarrollo del capital de origen nacional en el marco del proceso de industrialización por sustitución de importaciones y la consolidación de monopolios en la producción de materias primas de origen industrial. La descripción de la evolución histórica evidencia las transformaciones

---

<sup>1</sup> Castillo.



sufridas por la estructura productiva con la puesta en marcha del Consenso de Washington.

La escala global de la producción capitalista en el modelo de acumulación neoliberal facilitó los procesos de centralización de capital, dando lugar a la formación de oligopolios a nivel mundial que se reparten territorialmente los mercados con el fin de asegurar tasas de ganancia extraordinarias siempre a costa de capitales menores y de los trabajadores. En este contexto, se evidencia el papel de los Estados nacionales que protegen jurídica e impositivamente a dichas empresas, junto a los mecanismos supra-nacionales, como el CIADI<sup>2</sup>, que privilegian los intereses empresarios por sobre la capacidad soberana de los estados nacionales de desarrollar políticas macroeconómicas y comerciales. En lo que respecta al proceso productivo, dentro de la cooperativa IMPA se han identificado algunas prácticas que dan lugar a nuevas modalidades de relaciones entre los trabajadores por fuera de la relación tradicional patrón-trabajador. Ello se evidencia en los procesos participativos de toma de decisiones (teniendo a la Asamblea como ámbito privilegiado), en el manejo transparente de las cuentas, en el reparto igualitario de los excedentes y en la planificación colectiva de las tareas productivas. Esta situación, consiste en un proceso de recuperación de la autonomía de los trabajadores para organizar la producción.

Aunque, como se ha visto, los procesos organizativos internos, están atravesados por la lógica que impone “ley coactiva de la competencia”. Se impone la necesidad de adecuarse a dichos imperativos mercantiles, perdiendo capacidad de decisión sobre los ritmos, modos y tiempos de trabajo.

El problema radica en que, con el fin de mejorar sus ingresos, los trabajadores autogestionados asumen como propios problemas tales como la dotación de tecnología, así como la necesidad de achicar los tiempos de producción. A partir de ello, surgen un sin número de problemáticas y de debates en torno a la disciplina en el trabajo, a la extensión de la jornada laboral, la imposición de tiempos de trabajo intensos y a la contemplación de casos excepcionales que ameriten establecer condiciones de trabajo especiales para los compañeros que así lo requieran. Todos aspectos que repercuten en una degradación de las condiciones de trabajo y en la tensión que significa desarrollar una autoexi-

<sup>2</sup> El CIADI es el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI) es una institución del Banco Mundial con sede en Washington.



gencia extraordinaria. A esta contradicción se hace referencia cuando se habla genéricamente de “autoexplotación”, puesto que no existe la figura del patrón o empresario capitalista que controle y dirija el proceso productivo. Sin embargo, “el mercado” deviene en el “sujeto capital” que impone férreamente las condiciones de trabajo y producción mencionadas a las que deben ceñirse los trabajadores de IMPA.

El análisis de las formas concretas que asumen los procesos organizativos de la producción autogestionada, evidencia tensiones y contradicciones en relación a las perspectivas de transformación social. Siempre que hablemos de autogestión en un sistema de producción basado en la explotación, estaremos hablando de lucha y de contradicción, pero de acciones de hombres y mujeres que se plantean desafíos, utopías y ponen el cuerpo en ello. No hay lucha contra el capital por fuera, sino atravesando y buscando formas de superación.

La reproducción capitalista convive con la creación de formas de trabajo autónomas, sin la figura del capitalista, en primer lugar porque puede limitarlas mediante los mecanismos coercitivos de la competencia mercantil, y en segundo lugar, porque contienen a un sector de la población trabajadora, que de lo contrario pasaría a engrosar la fila de los desocupados que demandan al Estado por puestos de trabajo o subsidios de subsistencia. Esto no significa que las experiencias autogestionarias sean propiciadas por el capitalismo, sino que la lucha capital-trabajo se actualiza y adquiere nuevas formas; que hay que visualizar para, a su vez, actualizar y generar reflexiones con sus protagonistas -los trabajadores- que contribuyan para su praxis transformadora.

Las fábricas recuperadas expresan uno de los modos de organización de los trabajadores ante la amenaza de pasar a engrosar las filas de los desocupados en la sociedad contemporánea. El desafío se traduce en la posibilidad de que las experiencias autogestionarias se constituyan en aportes sustantivos a los procesos de construcción y acumulación de poder popular, capaz de contribuir a disputar el imaginario colectivo acerca de *otro mundo posible*, no capitalista.

De este modo, en tanto la ley del valor constituye el infranqueable límite a la potencialidad democrática y creatividad autónoma de los trabajadores asociados puestos a producir, comienza a vislumbrarse la necesidad de una planificación económica social orientada a la producción de bienes y servicios que resuelvan las necesidades de las personas y no las ansias incontroladas de plusvalor del capital. La planificación

es el ejercicio, por parte de una sociedad entera, de su propia libertad: libertad de decisión y liberación de las fetichizadas y cosificadas “categorías económicas” del capital. La planificación y la reducción del tiempo de trabajo son los dos pasos decisivos de la humanidad hacia lo que Marx llamó “el reino de libertad”. Un incremento significativo del tiempo libre es de hecho una condición necesaria para la participación democrática de los trabajadores en la discusión colectiva que apunte a la administración de la economía y de la sociedad.

Por otra parte, es interesante destacar la retroalimentación que existió entre el contexto histórico de surgimiento caracterizado por la impugnación al modelo neoliberal y las prácticas novedosas de IMPA que inauguraron un conjunto de iniciativas que dieron encarnadura concreta a la formulación de “alternativas”. De este modo, IMPA devino en un sujeto activo e impulsor -que se sumó a aquellos de carácter estructural- del despliegue de experiencias autogestivas y auto-organizativas por parte de otros trabajadores.

IMPA nace de un proceso de resistencia, razón por la cual, las formas organizativas y las estrategias de superación de los conflictos no fueron producto de una planificación predeterminada, sino producto de discusiones colectivas y de la audacia de ensayar respuestas sin tener certeza de sus resultados.

A su vez, su búsqueda por construir algo diferente no se circunscribe al despliegue productivo, sino que construye una mirada integral de la lucha por la transformación de las relaciones sociales que la desborda. Esta mirada integral incluye la incansable tarea de construir redes de solidaridad y articulación con otras empresas recuperadas, la creación de espacios de intercambio con organizaciones y movimientos sociales de diverso tipo, la generación de ámbitos educativos, artísticos y culturales; todas estas, tareas inescindibles de la formación y de desarrollo de un trabajador no alienado.

Por otro lado, la experiencia de IMPA también ha dejado en evidencia que no hay una voluntad política concreta, orientada a fortalecer este tipo de emprendimientos productivos en manos de cooperativas de trabajadores. Por ejemplo, a través de créditos blandos, exenciones impositivas, canales alternativos de comercialización y, esencialmente, de la promulgación de una legislación de expropiación definitiva para todas las empresas puestas a producir por sus trabajadores ante la amenaza de quiebra o vaciamiento fraudulento.

Murúa recuerda que “Nosotros tenemos una Ley en el Congreso Nacional desde 2002 impulsada por el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) para que se sancione una ley especial de expropiación de unidades productivas y nunca la trataron en ninguna comisión a pesar que tenía el aval de 51 legisladores”.<sup>3</sup>

El Estado, más allá de las retóricas, discursos oficiales o intenciones de algunos de los representantes del gobierno, por su propia función estructural en el modo de producción capitalista ha tenido un accionar adverso frente a este tipo de experiencias. Del estudio exhaustivo de las diversas experiencias autogestionarias a nivel nacional, se desprenden realidades similares a la hora de analizar sus relaciones con un Estado al servicio del capital. Al igual que IMPA, la mayoría de las empresas recuperadas que lograron sobrevivir a los manejos fraudulentos de sus antiguos patrones, muchas veces encontraron, en el Poder judicial, su mayor obstáculo a la hora de articular estrategias de subsistencia.

De modo que las experiencias de las empresas que producen bajo el control y la organización democrática de los propios trabajadores deben sortear duras limitaciones impuestas por la competencia capitalista y por el Estado, más allá de alguna que otra política aislada y sin continuidad en el tiempo.

Sin embargo, ahí están las fábricas recuperadas, algunas de ellas con más de 10 años de experiencia, constituyéndose en verdaderas trincheras de resistencia ante un sistema basado en la explotación y una voracidad sin límites. Pero más allá de la importancia de estas experiencias basadas en iniciativas populares y que surgen de las entrañas de las clases populares, resulta de vital importancia entender, que las fábricas recuperadas son un fenómeno que nace en las barricadas de un proyecto contra hegemónico y que su existencia, sólo encontrara sentido pleno, en el camino a una propuesta superadora de un sistema capitalista, que hace un buen tiempo viene mostrando señales de desgaste producto de su crisis estructural, pero que de ningún modo se entregará, sino ante la emergencia de un nuevo proyecto que venga a disputar su existencia.

3 Murúa, 2012.



## 6. Bibliografía

Avalos, Julieta; Tabora, Julia y Gutierrez, Sonia (S/F), “IMPA, a través de los años...”, en <<http://www.taringa.net/posts/info/2298591/IMPA-a-traves-de-los-anos-Fabrica-Recuperada.html>>.

Bokser, Julián (2010), “Tensiones de la autogestión cultural: el Centro Cultural de IMPA”, en AA.VV. Simposio: “Experiencias de autogestión en el seno de los Movimientos Sociales. Balance y Perspectivas”, de las II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos “Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa”, Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba. <[www.fisyp.org](http://www.fisyp.org)>.

Campos, Oracio (2002), Entrevista. Página Web *Programa Facultad Abierta*, en <<http://www.recuperadasdoc.com.ar/descripciones/impa.htm>>.

CEIP - Área de Formación (2008), “La Construcción de Saberes desde la experiencia de los Bachilleratos Populares”, documento elaborado en el marco de los talleres de formación, Buenos Aires, en <<http://coopeducadorespopulares.blogspot.com.ar/>>.

Ciulli, Vanesa (2009), “La autogestión ayer y hoy: Una mirada desde el pensamiento de Antonio Gramsci”. En AAVV, *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*, Buenos Aires, Ediciones de la Cooperativa Chilavert.

Ciulli, Vanesa (2010) “Acerca de las implicancias del término autogestión” en AA.VV, Simposio “Experiencias de autogestión en el seno de los Movimientos

Sociales. Balance y Perspectivas”, de las II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos “Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa”, Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, <www.fisyp.org>.

Ciulli, Vanesa y Roffinelli Gabriela (2009), “Aproximaciones al cooperativismo de trabajo del siglo XXI. Límites y desafíos”, *Periferias*, Año 13, N° 18, Segundo Semestre de 2009, pp. 115/138, Buenos Aires, FISyP.

Krakowiak, Fernando (2007), “Privilegio de ser un monopolio”, en *Página12*, <<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-89319-2007-08-07.html>>.

La tribuna de los sin voz (2011), “IMPA: Una Universidad para los Trabajadores”, en <[http://www.latribuna69.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1285:impa-una-universidad-para-los-trabajadores&catid=37:trabajo-territorial&Itemid=11](http://www.latribuna69.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1285:impa-una-universidad-para-los-trabajadores&catid=37:trabajo-territorial&Itemid=11)>.

Lizuain, Santiago, Roffinelli, Gabriela, Ciulli, Vanesa (2011), “Economía Popular y Autogestión: Caminos de construcción contra hegemónica en el siglo XXI. Experiencias de autogestión en organizaciones sociales”, en Rajland, Beatriz, Gambina, Julio, Campione, Daniel (coord.), *Hegemonía y procesos de acumulación capitalista en Latinoamérica hoy (2001-2007)*, pp. 213/271, Buenos Aires, FISyP y RLS.

Lozano, Paula, Rybak Di Segn, Nadia, Kriger, Miriam (2010), “Bachillerato Popular de jóvenes y adultos IMPA: La escuela como nuevo escenario político”, en *Jornadas Producción cultural, nuevos saberes e imaginarios en la sociedad argentina contemporánea, a la luz de la Globalización*, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani.

Mandanes, Javier (2007), “No hay un modelo explicitado”, entrevista en *Página12*, <<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-90765.html>>.

Maradeo, Julián (2011), “13 años de resistencia de la fábrica recuperada IMPA. Perder la paciencia”, en *Rebelión*, <<http://www.rebelion.org/noticia.php?id=128009>>.

Marini, Ruy Mauro (1991), *Dialéctica de la dependencia*, en <[http://www.marini-escritos.unam.mx/004\\_dialectica\\_es.htm](http://www.marini-escritos.unam.mx/004_dialectica_es.htm)>.

Marx, Karl (2002), *El Capital*, Tomo 1, Buenos Aires, Siglo XXI, 2002.

Murúa, Eduardo (2010), entrevista, “IMPA lanza la Universidad de los Trabajadores: Entrevista a Eduardo Murúa”, en *El Militante*, <<http://argentina.elmilitante.org/argentina-othermenu-26/fbricas-ocupadas-othermenu-79/4785-impa-lanza-la-universidad-de-los-trabajadores.html>>.

Murúa, Eduardo (2012), entrevista de Hernández, Mario, “En Argentina, cada vez que cierra una empresa los trabajadores estamos preparados para ocuparla”, en *Rebelión*, <<http://www.rebelion.org/noticia.php?id=143313>>.

Peralta Ramos, Mónica (1978), *Acumulación del capital y crisis política en Argentina. (1930-1974)*, México, Siglo XXI.

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

Ruggeri, Andrés et. al. (2010), “Las empresas recuperadas en la argentina, 2010: Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores”, Buenos Aires, Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Ruggeri, A (2013), “Destacan que el éxito de las empresas recuperadas se basa en la generación de trabajo”, entrevista realizada por la agencia de noticias *Télam*: <<http://www.telam.com.ar/notas/201305/16657-destacan-que-el-exito-de-las-empresas-recuperadas-se-basa-en-la-generacion-de-trabajo.html>>.

Thwaites Rey, Mabel (2004), *La autonomía como búsqueda, el Estado como contradicción*, Buenos Aires, Prometeo.

Zito Lema, Vanesa (2010), “Relato de experiencia: Cómo te imaginas la Universidad de los Trabajadores. Una mirada desde la Teoría de grupos de E. Pichón Reviere”, en <<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/vzl%20IMPA.pdf>>.

#### Fuentes:

IMPA La Fábrica, <[impalafabrica.org.ar](http://impalafabrica.org.ar)>.

“IMPA Museo”, <<http://impamuseo.wordpress.com/>>.

Castillo, Marcelo (2013), entrevista realizada por equipo de Fisyp.

Murúa, Eduardo (2013), entrevista realizada por equipo de Fisyp.

Barricada TV, <<http://www.barricadatv.org/>>.

## Los autores

### Gabriela Roffinelli

Licenciada en Sociología (UBA). Doctoranda de la facultad de Ciencias Sociales, UBA. Investigadora de (FISyP) Docente de las carreras de Sociología y Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Investigadora del Instituto de Investigaciones Gino Germani, FCS, UBA.

### Vanesa Ciolli

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Desarrollo Local y Economía Social por la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento. Doctoranda en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y docente en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Participa del equipo de investigación de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas (FISyP). Desde el año 2000 ha participado como capacitadora y coordinadora en numerosos proyectos de educación popular en cooperativas de trabajo.

### Sergio Papi

Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Cuyo. Diplomado en Finanzas y Control de Gestión de la Fundación Alta Dirección. Profesor adjunto en la cátedra Economía I de la Universidad Aconcagua (Mendoza). Participa del equipo de investigación de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas (FISyP).