

Tesis de maestría en Ciencia Política

Instituto de Altos Estudios Sociales

Universidad Nacional de Gral. San Martín

# **LA AUTONOMÍA RECUPERADA**

Las relaciones sociales al interior de las empresas  
autogestionadas por los trabajadores

Autor: Daniel Rodríguez

Director: Héctor Palomino

*Noviembre de 2016*

## Indice

	<i>Pg.</i>
Introducción .....	6
Estado de la cuestión .....	14
Aspectos metodológicos .....	43
Presentación y análisis del material empírico .....	50
Comentario y crítica de resultados y hallazgos .....	89
Situación actual .....	101
Reflexiones finales .....	121
Bibliografía .....	137
Anexo .....	142

## **Resumen**

Los procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores, desarrollados en nuestro país, con mayor visibilidad pública a partir de 2001, permiten una interesante visualización acerca de cómo se establecen las relaciones sociales y las características que adquieren las mismas.

La observación de este trabajo se centró en las formas de organización que se dieron los trabajadores, tanto para la gestión de los emprendimientos como en la organización del trabajo. La ubicación espacio temporal es en la Ciudad de Buenos Aires, desde los años posteriores a la crisis de fines de 2001, hasta la actualidad.

La hipótesis de la que se partió es que las relaciones sociales entre iguales favorecen el desarrollo de la autonomía y la cooperación. En este marco, se consideró de significativa importancia la ausencia de un patrón en las nuevas cooperativas autogestionadas.

Es importante señalar que el surgimiento del mayor número de experiencias se produjo en un contexto económico social de una fuerte crisis. Esto llevó a una incertidumbre inicial sobre la posibilidad de supervivencia y desarrollo de estas experiencias, las cuales partieron de una situación sumamente precaria, principalmente en los aspectos económico y legal.

El marco teórico para abordar esta problemática comprende distintas conceptualizaciones que destacan la relevancia de las relaciones sociales, las acciones sociales y los sujetos que las llevan adelante. Entre otras se destacan la cuestión de la autonomía de los trabajadores en el proceso de trabajo planteada por el materialismo histórico y el desarrollo de la cooperación y la reciprocidad analizada por la escuela de epistemología genética. También se presentan análisis de diversos investigadores, acerca de las experiencias de las recuperaciones de empresas por los trabajadores y sus principales características.

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas semi estructuradas a referentes de 10 empresas recuperadas en la ciudad de Buenos Aires. Las dimensiones

comprendidas en las mismas son: la caracterización de las empresas, un repaso del proceso de recuperación, la organización de la cooperativa y la organización del trabajo.

Las cooperativas conformadas consisten en su mayor parte en empresas industriales de tamaño pequeño que lograron ir mejorando su situación económica de partida, en el marco del crecimiento general de la actividad económica en el país.

A partir de realizar diversas acciones en reclamo por deudas salariales, frente a empresas vaciadas y/o quebradas y con la ayuda de diversos actores sociales, los trabajadores decidieron retomar la producción y organizarse como cooperativa de trabajo. Las formas de tenencia de las empresas que lograron en el marco de los procesos de recuperación fueron diversas, en su mayor parte precarias.

La organización de las cooperativas para la gestión de las empresas se destacó principalmente por el carácter democrático e igualitario de las relaciones establecidas. Ejemplo de esto son la asamblea, espacio donde los trabajadores intercambian opiniones y toman las decisiones relativas al funcionamiento de la empresa, y la forma en que se distribuyen los ingresos, caracterizada por ser predominantemente igualitaria.

La organización del trabajo también se caracterizó por sus relaciones más democráticas y por la posibilidad de mayor intervención en la toma de decisiones por parte del conjunto de los trabajadores. En este sentido, se destacó el hecho de que los encargados fueron elegidos democráticamente por votación en asamblea. Otros aspectos en los cuales se evidenció una mayor democratización de las relaciones laborales fueron la distribución de las tareas y la duración de la jornada laboral. Asimismo, los cambios producidos en la organización del trabajo dieron lugar a una mayor autonomía personal y responsabilidad colectiva.

Entre los resultados y consideraciones finales pueden mencionarse la diferenciación de las distintas etapas de los procesos de recuperaciones, las diversas formas en que se establecen las relaciones sociales y la importancia de estos procesos en el escenario sociolaboral local. Es importante señalar que el conjunto de acciones llevadas adelante por los trabajadores durante el

proceso de recuperación, contribuyó a afianzar sus vínculos, aportando al logro de un importante grado de autonomía personal y colectiva.

Los procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores produjeron la destrucción de distintas relaciones sociales, entre las que se destaca la de empresarios/asalariados, y el establecimiento de nuevas relaciones, entre pares, mayoritariamente democráticas e igualitarias. De esta forma mostraron la posibilidad de cambio en las condiciones de existencia, a partir del desarrollo de acciones colectivas, aún a partir de situaciones sumamente adversas.

## INTRODUCCION

Desde la perspectiva de la producción y reproducción de “lo social”, los procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores, desarrollados en nuestro país, constituyen hechos novedosos, a partir de los cuales es posible indagar acerca de cómo se construyen las relaciones sociales entre quienes llevan adelante estas experiencias.

La presente tesis se planteó abordar esta temática, centrando la atención en las formas que adquirió la organización que se dieron los trabajadores que autogestionan distintos emprendimientos productivos.

Este enfoque “intenta fundarse -en el plano de la teoría y la realidad social-, en lo que tradicionalmente ha constituido una meta sustantiva y anhelada en el desarrollo de la teoría y del conocimiento de la realidad social, como es: intentar captar y lograr conocer con nitidez los momentos constitutivos de la génesis y el cambio del ámbito de “lo social.””<sup>1</sup>

Asimismo, el afianzamiento de los procesos de recuperación de empresas y el surgimiento de nuevos casos dieron cuenta de su incorporación como “caja de herramientas”, según señala Rebón, al conjunto de acciones desarrolladas por los trabajadores. Es decir que fueron incluidos en el repertorio de recursos para llevar adelante la concreción de sus objetivos, en este caso, el mantenimiento de las fuentes de trabajo y, como consecuencia de esto, la autogestión de las empresas.

En la primera parte se presenta el trabajo de investigación empírica, en el marco del cual se realizaron entrevistas a referentes de distintas empresas recuperadas. Este material refiere a una primera etapa de surgimiento y consolidación de los procesos de recuperación de empresas.

---

<sup>1</sup> Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (P.I.Ca.So.), Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG), Facultad de Ciencias Sociales, UBA, tríptico de presentación, Buenos Aires, 1994.

La segunda parte aborda la situación actual de las empresas recuperadas por los trabajadores, en base al estudio de fuentes secundarias, constituidas por otros estudios recientes que abordan diversos aspectos de los procesos desarrollados. También se indican las continuidades y rupturas entre los períodos inicial y actual.

En los últimos años, vinculados al nuevo contexto económico y social, surgieron distintas cuestiones que evidenciaron una clara diferencia con los problemas que se les presentaban a los trabajadores en los procesos de recuperación originarios, desarrollados en un contexto de crisis.

Asimismo, el desarrollo y consolidación de las recuperaciones de la primera etapa allanó el camino para los casos producidos recientemente, que contaron con la importante experiencia previa y recibieron mayores apoyos y orientación.

Recientemente, el caso de la quiebra de la empresa gráfica Donnelley presentó una característica novedosa distintiva, consistente en que para todos los actores fue “natural” pensar en la formación de una cooperativa de trabajadores. Además, lograron volver a producir en un muy corto tiempo, en claro contraste con distintos casos del primer período, que podían llegar a pasar meses hasta lograr retomar la actividad de la empresa. La intervención de distintos organismos estatales favoreció la formación de la cooperativa.

La ubicación espacio-temporal en la cual se situó este trabajo fue en la Ciudad de Buenos Aires, en un período que se inicia con posterioridad a la crisis de fines de 2001 y llega hasta la actualidad.

La elección del tema de investigación se produjo durante el año 2003, influenciada en forma determinante por la pertenencia académico institucional al Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (P.I.Ca.So.), ámbito en el cual ya habían comenzado a realizarse estudios tendientes a desentrañar distintos aspectos del proceso de recuperación de empresas por parte de los trabajadores.

La lectura de las primeras investigaciones que empezaron a publicarse sobre este tema, contribuyeron a reforzar la elección realizada, además de constituir un primer acercamiento al objeto de estudio. La expansión y afianzamiento de estas novedosas experiencias brindaron los argumentos necesarios para confirmar y terminar de definir la pertinencia de la temática elegida.

Los interrogantes que originaron y orientaron la investigación fueron los siguientes:

1. ¿Cómo se organizan los trabajadores en una empresa recuperada?
2. ¿Aparecen personificaciones que reemplazan la figura del “patrón”?
3. ¿Se establecen relaciones sociales autónomas, de cooperación, entre pares?
4. ¿Cómo se realiza la distribución de los ingresos?
5. ¿Cómo se toman las decisiones (laborales, económicas, etc.)?
6. ¿Existen jerarquías o autoridades? En caso afirmativo, ¿cómo se dan? ¿En qué se sustentan?
7. ¿En qué medida el contexto económico en el que se desarrollan las empresas recuperadas limita y/o impide la conformación de nuevas relaciones sociales?
8. ¿Hay alguna vinculación entre el nivel de conocimiento y/o formación laboral de los trabajadores y las posibilidades de desarrollo de la empresa recuperada?
9. La gestión colectiva, ¿es valorada positivamente o resulta una obligación más?

Durante el transcurso de los procesos de recuperación y autogestión, quienes desarrollaron el emprendimiento productivo fueron constituyendo nuevos vínculos, tanto en las relaciones interpersonales, como también con respecto a los medios de producción y a los bienes por ellos



producidos. Este estudio se propuso, principalmente, describir cómo son las relaciones sociales que establecen los trabajadores al interior de las empresas recuperadas. En este sentido, también se buscó destacar la relevancia, desde el punto de vista de las relaciones sociales, que presentan los procesos de recuperación de empresas.

Desde esta perspectiva, los objetivos específicos que se persiguieron fueron:

1. Indagar cómo se organiza el colectivo de trabajo ante la ausencia de “patrones” y cómo se originan las relaciones sociales establecidas.
2. Evaluar si el escenario en el que se desarrolla la autogestión de los trabajadores favorece el establecimiento de relaciones sociales autónomas entre ellos.
3. Determinar qué cambios representan con respecto a las formas dominantes de organización del trabajo, diferenciando sus ventajas y limitaciones.
4. Investigar cómo se relacionan los trabajadores de las empresas recuperadas con otros sujetos y/o sectores sociales, ya sean éstos aliados y/o de apoyo o con quienes establecen otro tipo de relaciones, ya sean éstas comerciales, institucionales u otras.
5. Avanzar en el conocimiento acerca del desarrollo de las experiencias de las empresas recuperadas.

La notable significación que adquirieron las empresas recuperadas en el complejo contexto en el que surgieron (en medio de una fuerte crisis económica, los trabajadores mantienen sus fuentes de trabajo y llevan adelante, ellos mismos, la producción), se vio potenciada por los importantes cambios que introdujeron en el ámbito de las relaciones laborales.

En este marco, el presente estudio partió de la hipótesis de que las relaciones sociales entre iguales favorecen el desarrollo de la autonomía y la cooperación, en distintas instancias, como por ejemplo en la participación y grado de consenso alcanzado en la toma de decisiones, en

la tendencia a una organización más horizontal -es decir, menos jerárquica-, y en una más igualitaria distribución de los ingresos.

Desde esta perspectiva, la ausencia de un “patrón” se consideró de fundamental importancia en los cambios producidos. Su destacada significación radicó, principalmente, en que implicó un profundo cambio en las relaciones sociales de producción capitalistas, dado que la subordinación propia de estas relaciones, ejercida por el patrón, dueño de los medios de producción, hacia los trabajadores, fue reemplazada por la autonomía e igualdad entre los trabajadores de la cooperativa, quienes ejercen la propiedad de los bienes en forma colectiva.

Si bien durante el desarrollo de los procesos de recuperación y puesta en marcha de la actividad productiva pueden surgir líderes circunstanciales, la nueva forma de organización favoreció claramente una mayor autonomía de los trabajadores. En otras palabras, estas nuevas personificaciones de ninguna manera reemplazaron al patrón. Asimismo, un mayor conocimiento y/o cierto liderazgo personal pueden dar cierta forma de legitimidad, en términos de una mayor consideración entre los pares, pero esta particularidad no es equiparable a la autoridad ejercida en el marco de la organización previa a la recuperación.

Por otra parte, se estimó que el contexto socio económico actúa como una limitación a un desarrollo creciente de las nuevas formas organizativas, debido a la necesidad de obtener ciertos resultados mínimos, para sostener la viabilidad económica del emprendimiento.

La recuperación de empresas por parte de los trabajadores constituye un hecho novedoso en nuestra sociedad, que surgió vinculado estrechamente a la coyuntura económica, social y política de fines de los '90 y principios de la década siguiente, cuyo hecho de mayor trascendencia fue el “estallido” del 19 y 20 de diciembre de 2001 y la caída del gobierno aliancista.

En el contexto de profunda crisis, que alcanzó a los más variados ámbitos de la sociedad, se agudizó la destrucción y construcción de relaciones sociales, ampliando las posibilidades de cambio de las mismas. Debido a esta razón, los procesos de recuperación de empresas presentan

una oportunidad de especial interés para la perspectiva de análisis que centra su atención en la conformación de “lo social.”

Luego de la incertidumbre inicial en cuanto a la posibilidad de consolidación de los primeros casos, la etapa actual de desarrollo de las empresas recuperadas -en su mayor parte pasados ya varios años desde sus comienzos- exhibe una importante acumulación de experiencias y el paulatino afianzamiento de las tendencias y trayectorias que van configurando. Este escenario permitió una más amplia exploración y descripción de los cambios producidos y/o en desarrollo, en el ámbito de las relaciones sociales. Asimismo, posibilitó una evaluación con respecto a la medida en que se lograron plasmar las potencialidades esbozadas en el origen.

En este sentido, se está ante una interesante oportunidad para el avance en el conocimiento sobre cómo se estructuran las relaciones sociales, a partir del estudio del novedoso proceso de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, al mismo tiempo que es posible lograr un mayor conocimiento sobre estas experiencias, contribuyendo a su afianzamiento sobre bases cada vez más sólidas.

Si bien, en una primera etapa, los trabajadores se abocaron a la conformación y organización de los emprendimientos, demostrando, en los hechos, la viabilidad económica de los mismos, luego de varios años de actividad, superada la fuerte precariedad inicial, fueron surgiendo nuevas cuestiones acordes a la situación más consolidada en la que se encontraron.

Considerando la evolución de las recuperaciones y sus distintos momentos, las entrevistas realizadas a referentes de distintas empresas recuperadas dan cuenta del primer período de comienzo y primeros tiempos de funcionamiento. Por su parte, la revisión de materiales recientes expone las distintas circunstancias que surgieron en el contexto actual.

Es importante tener en cuenta que a lo largo de este desarrollo el universo de empresas recuperadas se fue ampliando. El surgimiento de nuevas recuperaciones en un contexto económico que no es de crisis, expandió el horizonte de posibilidades de las nuevas experiencias autogestionarias.

En la actualidad, los procesos de recuperación de empresas por los trabajadores presentan distintas continuidades y rupturas en relación a los casos de la primera etapa, tanto dentro de las empresas como en el escenario en que se desarrollan.

Al interior de las empresas, las continuidades son el carácter igualitario de los miembros de la cooperativa, la participación en la gestión colectiva, las limitaciones tecnológicas, los valores mantenidos por los trabajadores que sustentan los procesos de recuperación de empresas. Los cambios que se observan se produjeron en los criterios de distribución de los ingresos, en los que aparecen casos de diferenciación, y en la organización del trabajo, incluyendo el surgimiento de alguna modalidad de jerarquía

El contexto en que se dieron las distintas recuperaciones constituyó una diferencia clave, mientras que en la primera etapa influyó decisivamente la profunda crisis económica, social y política de principios de siglo, los casos más recientes se produjeron en un marco de relativa estabilidad económica. Otros cambios relevantes en torno a los procesos de recuperación de empresas fueron, por una parte, la disminución de la visibilidad pública de las recuperaciones, la que se dio al mismo tiempo que se fue tomando a las recuperaciones como algo “natural”, como una respuesta “incorporada” por los trabajadores ante el cierre de una empresa.

Asimismo, las continuidades que presentó el contexto en el que se dan las recuperaciones fueron el surgimiento constante de nuevos casos de recuperación, la formación de cooperativas de trabajo como modo de organización y figura legal, y los métodos de acción desarrollados por los trabajadores para el logro de sus objetivos. También se observaron otras diferencias, como son el acompañamiento sindical a los trabajadores que realizan la recuperación, antes casi inexistente; el apoyo de distintos organismos estatales; en el ámbito legal se produjo la modificación de la ley de quiebras, así como algunos casos de mejora en la forma de tenencia.

En último término, en los casos recientes de recuperación se observó una mayor institucionalización del proceso, como quedó demostrado en la ex gráfica Donnelley. Aquí fueron muy importantes los cambios en la temporalidad en la que lograron volver a producir en distintas cooperativas. Si se comparan dos procesos difundidos públicamente, como fueron los de las ex

empresas Zanón y Donnelley, se observa claramente que, mientras que en el primer caso los trabajadores tuvieron que pasar varios meses para poder volver a producir, en el segundo caso, este proceso llevó solo algunos días.

Los apartados del presente trabajo comienzan con el estado de la cuestión del tema a estudiar, consistente en un breve repaso del contexto económico, social y político en el cual se originaron los procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores y algunas referencias a distintas características de esa coyuntura inicial. También se incluye el marco teórico adoptado en torno a la conceptualización de las relaciones sociales y diversos análisis acerca de las experiencias de las empresas recuperadas.

El abordaje de la metodología de la investigación presenta una síntesis acerca de la técnica de investigación utilizada y una referencia al proceso de recolección de la información, sus alcances y limitaciones. En la presentación y análisis del material empírico se realizó un planteo de las distintas dimensiones temáticas consideradas y una caracterización de las mismas a través de las respuestas encontradas y las diversas formas que adoptan.

Los comentarios y críticas de los resultados hallados contienen una evaluación general del trabajo realizado y una consideración acerca de en qué medida se confirmó o refutó la hipótesis planteada al comienzo de la investigación. Por último, se realiza una serie de reflexiones finales a modo de conclusión de la investigación.

## **ESTADO DE LA CUESTION**

En el presente apartado se expone una descripción del escenario económico social en el cual se originaron los procesos de recuperación de empresas, algunas reflexiones relativas a los distintos planteos teóricos en los cuales se inscribe este proyecto, así como los avances investigativos referentes al conocimiento acerca de las empresas recuperadas por los trabajadores.

### **Contexto económico social del surgimiento de las recuperaciones de empresas**

El gobierno de la última dictadura militar (1976-1983) produjo profundos cambios económicos que favorecieron a la actividad financiera, en detrimento de la producción industrial. En el marco de una feroz represión que tuvo por objetivo el disciplinamiento de las fuerzas sociales opuestas al régimen, se impusieron distintas medidas económicas que beneficiaron fundamentalmente a la burguesía financiera y a los grandes capitales concentrados. Esta orientación significó el inicio de un período de predominio de la valorización financiera del capital por sobre la ganancia proveniente de los sectores productivos. De esta manera comenzó un fuerte proceso de desindustrialización.

Durante los años '90, el gobierno justicialista implementó una serie de políticas neoliberales que profundizaron las tendencias señaladas. El establecimiento de un tipo de cambio fijo, la privatización de empresas públicas, la apertura comercial y los sucesivos ajustes fiscales, entre otras medidas, afectaron gravemente a distintos sectores económicos.

Hacia mediados de esa década, como consecuencia de las políticas adoptadas, comenzó a deteriorarse fuertemente la situación económico social de gran parte de la población, debido al inédito aumento de la desocupación y a la extendida precarización de las condiciones laborales. A este contexto, a partir de 1998, se sumó una prolongada recesión de la actividad económica, frente a la cual, los distintos gobiernos de turno, mediante el mantenimiento de políticas contractivas, contribuyeron a agravar aún más la ya delicada situación económico social.

El escenario económico fue empeorando fuertemente durante 2001. El aumento de la protesta social y la derrota del gobierno aliancista en las elecciones legislativas de octubre contribuyeron a precipitar el estallido de la crisis. En el mes de diciembre, después de las medidas económicas que confiscaron los depósitos bancarios y de algunos saqueos a comercios, el gobierno de De la Rúa se acercaba a su fin. La contundente respuesta del pueblo en la calle, luego de la declaración del estado de sitio y la represión y posterior resistencia popular, contribuyeron al final del gobierno.

Después de varias sucesiones presidenciales frustradas y mientras se mantenía una importante movilización social, a comienzos de 2002 asumió como presidente provisional Eduardo Duhalde, elegido por la asamblea legislativa. En una de sus primeras medidas puso fin al régimen de convertibilidad, devaluando la moneda nacional, a la vez que pesificó una parte de las deudas en moneda extranjera. Luego del estallido de la crisis, el año 2002 transcurrió inmerso en una profunda depresión económica, presentando un escenario favorable para la recuperación de empresas por parte de los trabajadores.

A partir del año 2003 se inició un período de recuperación económica caracterizado por el crecimiento del PBI a tasas elevadas y un gradual aumento del empleo y descenso de la desocupación. En el escenario productivo posdevaluación se esbozó un principio de cambio en cuanto a los sectores económicos que se vieron beneficiados. Tanto la industria y el agro, como la construcción, sectores perjudicados anteriormente por la etapa de recesión, con el nuevo tipo de cambio elevado recuperaron competitividad e impulsaron el crecimiento económico. El retorno al aumento de la actividad económica también significó un freno al fuerte proceso de quiebras y cierres de empresas producidos durante la última etapa de la convertibilidad. Esta nueva etapa continuó sin interrupciones hasta fin de 2007.

## **Antecedentes y comienzos de las primeras experiencias**

Los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores adquirieron su mayor impulso en el escenario de crisis en torno al 2001. Sin embargo, también se produjeron diversos casos, tanto antes, como después de ese período, en otros contextos socioeconómicos.

Es importante señalar que la consideración de qué casos se caracterizan como empresas recuperadas no es fácilmente evidente, “se trata de unidades de análisis en continua transformación y cuyos procesos de identificación no resultan unívocos.”<sup>2</sup>

Por otra parte, es interesante la observación que realizaron Palomino y su equipo acerca de que “son los actuales integrantes del movimiento los que hacen existir las experiencias “precursoras” como tales.”<sup>3</sup> En este sentido, también destacaron que se produce una doble ampliación del universo, “hacia delante” y “hacia atrás”, es decir tanto con el surgimiento de nuevos casos, como con la resignificación de viejos casos.<sup>4</sup>

Durante la década de los '80, se produjeron algunos casos de recuperaciones, particularmente en empresas metalúrgicas del partido bonaerense de Quilmes. Pero en ese momento, el pago de indemnizaciones y la posibilidad de conseguir otro empleo por parte de los trabajadores, dificultaban el desarrollo de experiencias autogestivas.

En los primeros años de la década del '90 se destacaron los inicios de las experiencias del frigorífico Yaguané e IMPA (metalúrgica). Luego de consolidar su desarrollo, ambas empresas se constituyeron en los referentes de los principales agrupamientos de empresas recuperadas.

Durante los últimos años '90 y los primeros de la siguiente década, en medio de una profunda recesión de la actividad económica se empezaron a difundir las recuperaciones de

---

<sup>2</sup> Palomino H. y otros (a); “Empresas recuperadas por sus trabajadores (2002-2008). El universo, la continuidad y los cambios en el movimiento”, trabajo de la cátedra de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA , a cargo de Héctor Palomino, inédito, Buenos Aires, 2008, pg. 3.

<sup>3</sup> Palomino, H. y otros (a); op. cit., pg. 12.

<sup>4</sup> Palomino, H. y otros (a); op. cit., pgs. 11 y 12.



empresas por parte de los trabajadores. Frente a la caída de las ventas, el abultado endeudamiento, la persistencia de la caída en la producción y la imposibilidad de revertir las condiciones desfavorables, muchos empresarios abandonaron sus fábricas. Varios de ellos, ante la difícil perspectiva, provocaron y/o profundizaron la crisis de sus empresas mediante maniobras fraudulentas, para desvincularse de sus responsabilidades económicas.

Ante la deserción empresaria, con escasas posibilidades de conseguir otro empleo y, en muchos casos, siendo uno de los principales acreedores debido a las deudas salariales acumuladas, los trabajadores decidieron retomar la producción, poniéndose al frente de la gestión de la empresa.

El grupo de trabajadores que tomó esta iniciativa, en la mayor parte de los casos, se planteó como objetivo inicial evitar el cierre de la empresa y mantener las fuentes de trabajo. El fin que establecieron como prioritario, condicionados fuertemente por las negativas circunstancias en que se encontraban inmersos, fue el de proveer su subsistencia, es decir, la obtención de sus medios de vida.

En gran parte de las empresas recuperadas, el proceso se inició luego de un conflicto laboral, el cual si bien tuvo distintas modalidades, generalmente se caracterizó por un importante retraso en el pago de salarios, llegando varias empresas a la convocatoria de acreedores.

Como señalan algunos investigadores, “al principio los trabajadores sólo querían que les pagaran los sueldos que se les adeudaban y así lo planteaban tímidamente al patrón. Ante la falta de respuesta o la simple huida de quienes debían darlas, los trabajadores ocupaban la fábrica a la espera de la misma respuesta que antes. Luego pasaban a una instancia en la que se negaban a aceptar migajas (que en muchos casos ni siquiera les ofrecían), sino que tomaban la decisión de luchar por un cambio más profundo.”<sup>5</sup>

“El reconocimiento de la necesidad de una autoorganización, de cara a la resolución del conflicto, constituye el aspecto saliente del cambio de comportamiento de los trabajadores en una

---

<sup>5</sup> Magnani, E.; “El cambio silencioso”, Prometeo, Buenos Aires, 2003, pg. 76.

trayectoria que hasta entonces había llevado a la degradación de sus condiciones de trabajo. A partir del consenso de continuar con las actividades de producción por parte de, al menos, un núcleo de trabajadores, el debate se focaliza en la forma legal que adoptará el colectivo de trabajo para la continuidad de la actividad de la empresa. ... Más allá de su situación legal, y como vía de acción estratégica para sostener la recuperación, se perfila con fuerza entre los trabajadores la necesidad de una acción política que los lleva a establecer alianzas con diversos actores sociales.”<sup>6</sup>

Dentro de las múltiples y sustantivas implicancias del cambio que significó que los trabajadores se hicieran cargo de la empresa se destacó, como señaló Palomino, la redefinición de “su rol dependiente en términos contractuales y subordinado en la organización del trabajo.”<sup>7</sup>

Por otra parte, también es preciso subrayar la situación de extrema precariedad en medio de la cual los trabajadores decidieron reanudar la producción, condicionados fuertemente por distintas necesidades, como por ejemplo el restablecimiento de los servicios -electricidad y gas-, la renegociación de la deuda a cargo de la empresa, la disposición de materias primas, el restablecimiento de relaciones con los proveedores y clientes, etc. Este frágil escenario llevó a que en varias empresas recuperadas, durante una primera etapa, se trabajara “a façón”, es decir a pedido de los clientes, incluso con materias primas provistas por ellos.

En cuanto al aspecto legal, la forma en que los trabajadores lograron resguardar su iniciativa fue mediante la figura jurídica de la cooperativa de trabajo. Así, obtuvieron un encuadramiento normativo para su asociación y pudieron comenzar a establecer las relaciones comerciales necesarias para desarrollar su actividad. También de esta manera, en varios casos lograron la posesión de los activos residuales de la empresa en crisis, de la cual son acreedores. Con respecto a los inmuebles en que se encuentran las empresas, generalmente obtuvieron una expropiación temporaria, de dos años de plazo.

---

<sup>6</sup> Palomino, H. y otros (b); “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas”, en Revista Sociedad nro. 20/21, Facultad de Ciencias Sociales, Manantial - UBA, Buenos Aires, 2003, pg. 135.

<sup>7</sup> Palomino, H. y otros (b); op. cit., pg. 131.

Con las primeras acciones que los trabajadores llevaron adelante con el objetivo de reanudar la actividad productiva, comenzaron a relacionarse con distintos sectores sociales. Organizaciones de empresas recuperadas, asambleas barriales, agrupaciones sociales y políticas, estudiantes y vecinos, fueron algunos de quienes apoyaron la iniciativa. Con el fin de lograr una mayor estabilidad legal, los trabajadores también empezaron a vincularse con distintas instituciones de gobierno, como los jueces y fiscales que intervinieron en las causas originadas por la crisis de las empresas, y los legisladores que otorgaron cierta cobertura temporaria, la cual les permitió poder comenzar a producir.

En la etapa inicial, la organización interna de la empresa recuperada, en lo relativo a las tareas de producción, se caracterizó por la flexibilidad y la polivalencia de los trabajadores, que se vieron obligados a cubrir distintos puestos. Por otra parte, en el ámbito de la gestión, estas cooperativas se caracterizaron por la práctica asamblearia y la toma de decisiones en forma colectiva.

Las empresas recuperadas también establecieron diversas relaciones entre sí, intercambiando apoyos, experiencias y recursos. Como resultado de esta articulación se conformaron distintas organizaciones y corrientes que las agruparon y contribuyeron a fortalecer sus estrategias.

En síntesis, “las empresas recuperadas por parte de los trabajadores constituyen un nuevo fenómeno social que cobra importancia en la realidad argentina mediante prácticas colectivas que pueden entenderse como expresiones de respuesta a la crisis y como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas.”<sup>8</sup>

### **“19 y 20”: el escenario después del estallido**

En el contexto posterior al estallido de fines de 2001 se agravaron fuertemente las regresivas tendencias económicas y sociales precedentes. A la fuerte caída de la actividad

---

<sup>8</sup> Fajn, G.; “Fábricas y empresas recuperadas”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003, pg. 8.

económica, la ruptura de la cadena de pagos, el mantenimiento de la desocupación en niveles elevados y la continua extensión de la precarización de las condiciones laborales se sumó un aumento inaudito de los niveles de pobreza e indigencia, en particular, debido a la fuerte devaluación de la moneda local.

Este escenario, en el cual se manifestaba con mayor crudeza el deterioro de las condiciones de vida de las mayorías sociales, produjo cierta sensibilización social hacia quienes se vieron afectados por las consecuencias de las políticas neoliberales. En particular, la falta de trabajo fue reconocida como una situación crítica, frente a la cual, las alternativas que significaran revertirla, recibían una amplia legitimación.

A medida que se fueron multiplicando las recuperaciones, fueron obteniendo un creciente apoyo por parte de la opinión pública en general, y en particular, por parte de los diversos sectores sociales que participaron activamente en las distintas experiencias. Como señalan diferentes autores, “el enorme impacto cultural que alcanzan en la actualidad es una herencia directa del colapso de diciembre de 2001”<sup>9</sup>, a su vez “un nuevo clima social ... permitió el apoyo a nuevas formas creativas de organización social.”<sup>10</sup>

Durante el año 2002, en el marco de una profunda crisis económica y con una creciente legitimidad social, las empresas recuperadas aumentaron considerablemente su número, en particular en la Ciudad de Buenos Aires. El escenario económico, social y político favoreció el desarrollo y expansión de estas iniciativas. En este marco, es importante destacar que “el rol de los cuadros organizadores y promotores es central, ya que de ellos proviene buena parte de los recursos intelectuales, morales, y en ocasiones materiales, que viabilizan la recuperación.”<sup>11</sup> En la etapa inicial de la recuperación “la lucha por obtener una cobertura legal es un eje central para el éxito del proceso, su no obtención implica riesgo de desalojo y dificulta el funcionamiento

---

<sup>9</sup> Palomino, H. y Pastrana, E.; “El caso argentino: los nuevos movimientos sociales” en “¿Es sostenible la globalización en América Latina? Debates con Manuel Castells”, PNUD Bolivia - Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2003, pg. 213.

<sup>10</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 39.

<sup>11</sup> Fajn, G. y Rebón, J.; “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas”, en Revista Herramienta, nro. 28, Buenos Aires, marzo de 2005.

productivo.”<sup>12</sup> “En el aspecto económico la mayoría de las empresas está logrando un crecimiento sostenido con emprendimientos que, recordemos, tenían problemas hasta poco tiempo atrás para pagar salarios o incluso para funcionar.”<sup>13</sup>

En 2003, con el comienzo de la recuperación del nivel de actividad económica y la lenta superación del peor momento de la crisis, el contexto que hasta entonces había favorecido las recuperaciones se fue modificando en detrimento de las mismas. Al año siguiente, “si bien el fenómeno de ocupación de fábricas ha bajado notoriamente en intensidad, sigue habiendo recuperación de empresas cuando se producen quiebras.”<sup>14</sup>

En este marco se produjo un nuevo e importante avance para la consolidación de los emprendimientos. Después de dos años de funcionamiento en una situación precaria, hacia fines de 2004, “la Legislatura porteña (votó) un proyecto que declara la expropiación -por parte del Estado- de los edificios e instalaciones de doce empresas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires.”<sup>15</sup> De esta manera, buena parte de las empresas recuperadas de la ciudad logró obtener las expropiaciones, alcanzando así una estabilidad que mejoró sustancialmente las condiciones en que se desarrollaron estas empresas.

A partir de 2003, el cambio del escenario económico, signado por el inicio de una etapa de importante crecimiento, resultó favorable a algunas de las empresas autogestionadas que venían desarrollando y aumentando gradualmente su actividad. Esto, mejoró sus condiciones y resultados y contribuyó a su afianzamiento.

En otros casos, este cambio de escenario económico significó el intento de los antiguos patronos por volver a las empresas que habían abandonado. Este hecho incluyó diversos intentos de desalojos ordenados por los juzgados que tramitaban las quiebras, varios de los cuales se concretaron por medio de las fuerzas de seguridad.

---

<sup>12</sup> Rebón, J.; “Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas”, Ediciones P.I.Ca.So. / La Rosa Blindada, Buenos Aires, 2004, pg. 88.

<sup>13</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 116.

<sup>14</sup> “Fábricas recuperadas en debate”, artículo publicado en el diario Página/12, 12 de octubre de 2004.

<sup>15</sup> “Para rescatar predios de empresas recuperadas”, artículo publicado en el diario Página/12, 25 de noviembre de 2004.

A pesar de los cambios mencionados y contando a su favor con los fuertes precedentes establecidos por los trabajadores que realizaron las recuperaciones más tempranamente, surgieron nuevos casos de recuperaciones. Estos nuevos casos, si bien no vieron allanado por completo el camino, sí se valieron de las experiencias más avanzadas, contando con mayores herramientas para su desarrollo.

### **Consideraciones teóricas**

El marco conceptual desde el cual se planteó abordar el estudio de los procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores, está compuesto por distintos postulados teóricos que, desde diferentes perspectivas, comparten el énfasis en la relevancia y centralidad de la acción social y las relaciones sociales, así como de los sujetos sociales que las personifican y llevan a cabo. Desde este enfoque general, se otorgó una especial consideración a los diversos niveles y/o grados de autonomía alcanzados y/o puestos en juego en las relaciones sociales que se fueron construyendo.

La diversidad de postulados teóricos del ámbito de las ciencias sociales, de distintos orígenes temporales y espaciales, es presentada con el fin de enriquecer el análisis mediante la incorporación de diferentes matices para abordar las variadas dimensiones que conforman los hechos considerados.

Desde una visión general, la presente investigación adhiere a los fundamentos presentados por Wright en su proyecto “Utopías reales”, el que es definido como un “diseño moral para la vida social, con consideraciones realistas de psicología humana y viabilidad social.” En este marco, el autor propone “crear instituciones sociales libres de opresión”, es decir, “crear voluntad política para que mediante cambios sociales radicales se reduzca la opresión.”<sup>16</sup>

Entre las transformaciones planteadas en las relaciones sociales se destacan, entre otras, las referidas a la obtención de los medios de subsistencia y a la propiedad de los medios de

---

<sup>16</sup> Wright, E. O.; “El proyecto de utopías reales: una descripción general”, [www.ssc.wisc.edu/wright](http://www.ssc.wisc.edu/wright) enero de 1999.

producción. Por un lado, se busca asegurar la cobertura de las necesidades básicas para el conjunto de la población, independientemente de la posesión o no de medios de producción. Y al mismo tiempo se plantea una distribución igualitaria de los mismos.

También propone favorecer la asociación libre entre los productores, en condiciones igualitarias, así como el fomento de la práctica política democrática. El alcance de estos postulados incluye la organización interna de las empresas. En todas estas instancias se busca promover la difusión de valores comunitarios.

Entre las experiencias históricas concretas que llevaron estos principios a la práctica están las cooperativas de trabajadores. Wright señala su surgimiento histórico en el siglo XIX, caracterizado por una fuerte ideología anticapitalista. Estas cooperativas estaban organizadas en torno al principio de reciprocidad, según el cual los miembros colaboraban en la elaboración de un producto común y se distribuían los beneficios entre sí. Si bien esta forma organizativa no llegó a constituirse en una alternativa al sistema capitalista, es importante destacar que representa una opción democrática e igualitaria para la organización de la actividad económica.

Por otra parte, las distintas modalidades organizacionales que fueron presentando las cooperativas de trabajadores en diversos momentos históricos y ubicaciones espaciales son visualizadas como “variaciones en las formas institucionales (que) reflejan sus adaptaciones a las complejidades de la práctica, en la realización de los principios de la propiedad (de los medios de producción) de los trabajadores y la gobernabilidad democrática.”<sup>17</sup>

La recuperación de empresas puede comprenderse, en un sentido amplio, desde la perspectiva de un proceso social, entendido éste, como señala Marín, en tanto “establecimiento y ruptura de relaciones sociales.” Asimismo, este autor considera una relación social a “la relación entre individuos, entre personas, a través de cosas, mediante acciones, históricamente construidas y determinadas.”<sup>18</sup> De acuerdo a este planteo, la observación debe enfocarse, por una parte, en el nivel de las acciones, que es el medio por el cual se expresan las relaciones sociales. Esto

---

<sup>17</sup> Wright, E. O.; “Previendo utopías reales”, [http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU\\_files/ERU-CHAPTER-7-final.pdf](http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU_files/ERU-CHAPTER-7-final.pdf) julio de 2009, pg. 168.

<sup>18</sup> Marín, J. C.; “Lucha de clases y fuerza social”, inédito, pg. 15.

significa conocer los hechos concretos que se van desarrollando y sus diversas dimensiones y características. Por otra parte, es preciso conocer quiénes son los sujetos sociales que personifican esas relaciones.

El desarrollo de distintas acciones, en correspondencia con otras acciones, históricamente determinadas, va conformando diversas relaciones sociales. Estas expresan distintas formas de correlación entre diferentes sujetos. Los procesos sociales de cambio muestran cómo, mediante las acciones llevadas a cabo por diversos sujetos, determinadas relaciones sociales van siendo desplazadas por otras.

“En “El Capital” Marx muestra cómo la nueva articulación entre cuerpos y cosas solo puede hacerse, no como consecuencia de que se han inventado nuevas cosas materiales, sino como consecuencia de que se han roto las relaciones sociales que fijaban cuerpos y cosas de determinada manera.”<sup>19</sup>

Desde esta perspectiva, los procesos de cambio social, de ruptura de unas relaciones sociales y establecimiento de otras, permiten una mayor aproximación al conocimiento acerca de cómo se va conformando el ámbito de lo social.

A su vez, “el proceso de recuperación de empresas se conforma como fuerza social. Se constituye una fuerza material que tiene un origen y un efecto social, y que como tal produce el desplazamiento de un conjunto de relaciones sociales por otras.”<sup>20</sup>

Estas relaciones sociales, tanto las que se desplazan como las que se establecen, son observables por medio de las acciones sociales que desarrollan los distintos sujetos. Existen distintos tipo de relaciones sociales, entre las que se pueden mencionar, las establecidas en el proceso de trabajo, las relaciones de cambio, como por ejemplo la venta de fuerza de trabajo, y las relativas al ámbito del consumo.

---

<sup>19</sup> Marín, J. C.; op. cit., pg. 36.

<sup>20</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 97.



“Las relaciones sociales que los individuos contraen en la producción de sus condiciones de vida se tornan determinantes y dominantes del resto de las relaciones sociales que definen su identidad y su existencia social e histórica.”<sup>21</sup> Por lo tanto, los cambios producidos en estas relaciones son de suma importancia, ya que los mismos contribuyen a redefinir el carácter económico social de los sujetos sociales y sus condiciones de existencia.

A esta caracterización, se puede añadir, desde los clásicos de la sociología, la concepción de la “relación social (como una) forma determinada de conducta social, de carácter recíproco por su sentido.”<sup>22</sup> En este planteo, también se destaca la puesta en correspondencia de dos o más actores sociales, a la vez que se considera su orientación, es decir el hecho de que es dirigida hacia otro/s.

En cuanto a la autonomía, es evidente la pérdida de la misma por parte de los trabajadores, en el marco de las relaciones sociales de producción capitalistas. En su análisis sobre las transformaciones de las que va siendo objeto el proceso de trabajo en la industria, Marx lo explicita en reiteradas oportunidades: “la división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros de un mecanismo colectivo, propiedad de aquel”; “incapacitado por su propia constitución para hacer nada con independencia, el obrero de la manufactura únicamente desarrolla actividad productiva como accesorio del taller del capitalista”; “el trabajo mecánico arremete de la manera más intensa el sistema nervioso y a la vez reprime el juego multilateral de los músculos y confisca toda actividad libre, física e intelectual, del obrero.”<sup>23</sup>

Esta pérdida de autonomía por parte de los trabajadores se vincula también con las relaciones que establecen los trabajadores, tanto con el producto de su trabajo como con el acto de la producción. En ambos casos, en el marco de las relaciones sociales de producción capitalistas, se da una relación de exterioridad, siendo los trabajadores ajenos al producto de su trabajo y a sí mismos. A su vez, estas características del trabajo alienado se interrelacionan con la propiedad privada de los medios de producción y del producto del trabajo.

---

<sup>21</sup> Marín, J. C.; op. cit., pg. 27.

<sup>22</sup> Weber, M.; “Economía y sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, pg. 22.

<sup>23</sup> Marx, K.; “El Capital”, Siglo XXI, México, 1994, pgs. 433, 439, 515 y 516.

Otro de los aspectos centrales que presentan las relaciones sociales establecidas en el proceso de trabajo es la presencia de alguna forma de autoridad, la cual puede asumir distintas características. En su análisis, Engels define a la autoridad como la “imposición de la voluntad de otro a la nuestra”<sup>24</sup>, añadiendo que con la misma también se establece una relación de subordinación.

Asimismo, señala que en la sociedad burguesa, la complejización de las tareas en el proceso de trabajo implica una tendencia a la acción coordinada de los individuos. El desarrollo de este proceso plantea la necesidad de contar con alguna forma de organización, la que a su vez supone la existencia de alguna autoridad. Por lo tanto, “... cierta autoridad, delegada como sea, y ... cierta subordinación, son cosas que, independientemente de toda organización social, se nos imponen con las condiciones materiales en las que producimos y hacemos circular los productos.”<sup>25</sup>

De este planteo se desprende que la autoridad y la autonomía son relativas, es decir que su alcance y características varían de acuerdo al contexto económico social en el que se encuentren. Asimismo, debido a los requerimientos organizativos del proceso de trabajo, no es posible suprimir la autoridad, aunque si modificar el alcance y atributos de la misma.

Desde el campo de la psicología también se realizan otros aportes. Como señala Bettelheim, “tomar decisiones es una función que, como algunos nervios o músculos, tiende a atrofiarse cuando no se ejercita.”<sup>26</sup>

Queda clara entonces la influencia de condicionamientos ampliamente desfavorables sobre la posibilidad de desarrollo de relaciones sociales autónomas, especialmente en el ámbito del modo de producción capitalista. En otras palabras, las relaciones sociales dominantes obstaculizan y desalientan la conformación de relaciones sociales autónomas. En particular, en lo referente a las relaciones sociales de producción capitalistas, se produce una doble subordinación

---

<sup>24</sup> Engels, F.; “De la autoridad” en Obras escogidas de C. Marx y F. Engels, Editorial Progreso, Moscú, 1981, pg. 397.

<sup>25</sup> Engels, F.; op. cit., pg. 399.

<sup>26</sup> Bettelheim, B.; “El corazón bien informado”; Fondo de Cultura Económica, México, 1990, pg. 69.

del trabajador al capitalista, en los ámbitos organizativo y contractual. En el nivel de las acciones, esta dependencia se expresa en el hecho de que quien toma las decisiones referentes a la producción y organización del trabajo es el capitalista, y también en que el trabajador se ve obligado a venderle su fuerza de trabajo.

Frente a este escenario, “los procesos de “recuperación” implican un embrionario y heterogéneo proceso de autonomización de los trabajadores, cuyo punto de partida se encuentra en la crisis de la heteronomía central de su inserción en la empresa capitalista: la función directiva del capital.”<sup>27</sup>

Desde otra perspectiva, la escuela de la epistemología genética presenta diversos estudios mediante los cuales muestra los fundamentos básicos para el desarrollo de relaciones sociales autónomas. “El respeto mutuo se nos presenta, pues, como la condición necesaria para la autonomía bajo su doble aspecto intelectual y moral. Desde el punto de vista intelectual, libera de las opiniones impuestas, en provecho de la coherencia interna y del control recíproco. Desde el punto de vista moral, substituye las normas de autoridad por esta norma inmanente a la acción y a la conciencia que es la reciprocidad ... Las normas racionales y, en particular, esta norma tan importante que es la reciprocidad, fuente de la lógica de las relaciones, solo puede desarrollarse en y por la cooperación.”<sup>28</sup> En referencia a nuestras sociedades, Piaget sostiene que “la cooperación constituye ... el fenómeno social más profundo, el mejor basado psicológicamente.”<sup>29</sup>

Estas observaciones se vinculan estrechamente con el establecimiento de relaciones sociales igualitarias, lo que es destacado en diversos planteos: “la igualdad crece con la solidaridad”<sup>30</sup>, “el igualitarismo parece derivar de los hábitos de reciprocidad propios del respeto mutuo”<sup>31</sup>, “los progresos del igualitarismo van unidos a los de la solidaridad “orgánica”, es decir, a los resultados de la cooperación.”<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 47.

<sup>28</sup> Piaget, J.; “El criterio moral en el niño”, Editorial Fontanella, Barcelona, 1977, pg. 90.

<sup>29</sup> Piaget, J.; op. cit., pg. 87.

<sup>30</sup> Piaget, J.; op. cit., pg. 242.

<sup>31</sup> Piaget, J.; op. cit., pg. 247.

<sup>32</sup> Piaget, J.; op. cit., pg. 267.

De este modo se observa que el respeto mutuo, la cooperación, la reciprocidad y la solidaridad constituyen los fundamentos sobre los que se desarrollan las relaciones sociales caracterizadas por un mayor grado de autonomía e igualdad. Entre las características particulares que pueden presentar estas relaciones sociales cabe mencionar la consideración entre pares, la unión de esfuerzos, el involucramiento personal, la toma de decisiones propia.

Estas relaciones sociales en las que predominan la autonomía y la igualdad, basadas en el respeto mutuo, la cooperación, la reciprocidad y la solidaridad se contraponen notoriamente a aquellas regidas por los principios de heteronomía y subordinación, sustentadas en el respeto unilateral, la obligación y la autoridad. Estos dos grupos de fundamentos son las bases sobre las que se sustentan los distintos tipos de relaciones sociales. Asimismo, existen diferentes grados o niveles en que se pueden hallar estos principios e incluso pueden encontrarse combinados.

El contexto espacio-temporal y socioeconómico en el cual se dan las relaciones sociales ejerce una serie de condicionamientos que influyen sobre las posibilidades de desarrollo de las mismas. Por esto es importante observar las experiencias concretas para tener una real dimensión de en qué medida logran plasmarse las distintas características constitutivas de las relaciones sociales, que hacen a un mayor grado de desarrollo de la autonomía y la igualdad. A su vez, estos procesos implican el ejercicio de toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones tendientes a forjar el propio destino.

La cuestión de la autonomía también es abordada en distintos estudios referidos a la autogestión. En uno de ellos, Petras y Veltmeyer, analizan distintos casos históricos ocurridos en países como Yugoslavia, Chile, Bolivia y Perú. En base a ellos afirman que “la autogestión de los trabajadores es verdaderamente una experiencia liberadora, tanto en el sentido de liberar a la clase trabajadora del abuso e inseguridad capitalistas como en el de proveer a los trabajadores la libertad de crear nuevas formas de relaciones sociales de producción y distribución.”<sup>33</sup> “La

---

<sup>33</sup> Petras, J. y Veltmeyer, H.; “Auto-gestión de trabajadores en una perspectiva histórica” en “Produciendo realidad. Las empresas comunitarias”, Carpintero, E. y Hernández, M. compiladores, Topía Editorial, Buenos Aires, 2002, pg. 53.

autogestión es el ejercicio permanente de los poderes de decisión política y de control de aquellos que los ejecutan.”<sup>34</sup>

Otro de los aspectos teóricos a considerar es la referencia al nivel o escala del cambio social en el cual se ubicó el enfoque de este trabajo. A los fines del análisis social pueden diferenciarse dos grandes niveles o escalas de cambio como son el macrosocial y el microsocia. Mientras que en el primer caso se dirige la mirada a la sociedad en su conjunto, a sus aspectos y características más generales, en el segundo caso, la visión se dirige hacia cuestiones o aspectos específicos, acotados.

Desde sus orígenes, los estudios sociológicos se dirigieron mayormente al análisis de la sociedad como un todo. Entre ellos se destacan los dedicados al análisis de la estructura social. Las corrientes de pensamiento y los autores son muy diversos. Uno de ellos, situado en la realidad latinoamericana de la segunda mitad del siglo XX plantea diversos aspectos e implicancias del cambio social a nivel macro.

“El desarrollo (social) no presenta solo una operación técnica sino una larga y profunda experiencia humana. ... Cuando una sociedad se desarrolla, se transforman las pautas de convivencia humana, las estructuras de poder ... Se transforma toda una estructura social, fundada en los cimientos de su régimen económico, su sistema de estratificación social, sus instituciones y sus valores sociales, y en esa transformación va generando nuevas formas de relaciones de los hombres con las cosas y de los hombres entre sí, nuevas formas de producir, de vivir, de obrar, de pensar y de sentir.”<sup>35</sup> Aquí se puede observar, a nivel macro, el alcance general del cambio social, en los más diversos aspectos y ámbitos de la sociedad, así como su incidencia en la transformación de las relaciones sociales.

“Toda la base material de las relaciones humanas, se crea históricamente y se transforma históricamente bajo el imperio de la adaptación y de la satisfacción de necesidades ... permitiendo con ello que del régimen económico partan las mayores transformaciones

---

<sup>34</sup> Arvon, H.; “La autogestión”, Fondo de Cultura Económica - Ediciones Nuevo País, Buenos Aires, 1988, pg. 8.

<sup>35</sup> Costa Pinto, L. A.; “La sociología el cambio y el cambio de la sociología”, Eudeba, Buenos Aires, 1963, pgs. 125 y 126.

sociales.”<sup>36</sup> A la vez que surgen “contradicciones que nacen en el seno de las estructuras sociales, como resultado del hecho de que algunas de sus partes se transforman mientras otras quedan estancadas.”<sup>37</sup>

Teniendo este análisis como marco de referencia en cuanto a los alcances del cambio social, en particular en lo concerniente a las relaciones sociales, el presente trabajo centró su mirada en el nivel micro, en particular, en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires en torno a las últimas décadas. Por lo tanto se trata de un cambio social acotado a un ámbito determinado. No obstante, dentro este nivel particular, el cambio puede alcanzar a diversas dimensiones y aspectos, en forma similar al producido a nivel macro, pero a una escala menor.

En este sentido es importante observar qué sucedió con las relaciones sociales de producción y con la propiedad de los medios de producción en los nuevos emprendimientos autogestionados, es decir en qué grado se mantuvieron o transformaron esas relaciones en comparación a las mantenidas en las empresas anteriores.

Por último, una de las cuestiones centrales que abordó históricamente la sociología fue la relación entre estructura y acción. Expresado en forma sintética, es el planteo de la tensión entre, por un lado, la persistencia de relaciones sociales que mantienen cierta regularidad y, por otro, la posibilidad de transformarlas, a partir de distintas acciones desarrolladas por diversos actores sociales. O dicho de otra manera, la relación entre la fuerza o rigidez de los distintos condicionamientos económicos, sociales, políticos, judiciales, etc. y la posibilidad de modificar dichas condiciones por medio de las acciones llevadas a cabo por distintos actores sociales. Sin duda el análisis de este tema excede largamente el alcance de este trabajo, pero sí es posible hacer algunas consideraciones respecto a cómo se da esa relación en el nivel micro que constituye el universo de empresas recuperadas.

---

<sup>36</sup> Costa Pinto, L. A.; op. cit., pg. 175.

<sup>37</sup> Costa Pinto, L. A.; op. cit., pg. 174.

A continuación se presenta una breve referencia conceptual para precisar el planteo. En relación al concepto de estructura, la teoría marxista es una de las corrientes que más lo ha abordado. A modo de ejemplo puede mencionarse el siguiente pasaje escrito por Engels. “Según la concepción materialista, el factor determinante en la historia es, en última instancia, la producción y la reproducción de la vida inmediata. Pero a su vez esta producción es de doble naturaleza. Por una parte, la producción de los medios de existencia, de los productos alimenticios, de la ropa, de la vivienda y de los instrumentos necesarios para producir todo eso; por otra parte, la producción del hombre mismo, la propagación de la especie.”<sup>38</sup> Estos dos grandes ámbitos refieren al trabajo y la familia y juntos conforman la estructura social.

Desde el ámbito de la antropología, Nadel refiere con el término de estructura a los rasgos relativamente invariantes de las situaciones sociales. Por otra parte, plantea el concepto de organización para poder dar cuenta de la variación y el cambio, y señala la existencia de una “yuxtaposición complementaria de estructura y organización.”<sup>39</sup> A su vez, relaciona la organización con la dimensión de la acción, y cita a Lévi-Strauss para abordar las relaciones sociales, las cuales son consideradas, por éste último, como “la materia prima a partir de la cual se construyen los modelos que constituyen la estructura social.”<sup>40</sup> En estas observaciones queda de manifiesto la interrelación existente entre la estructura y la acción, mediada por la organización. Asimismo también se destaca la importancia de las relaciones sociales como elemento constitutivo de la estructura social.

En cuanto al concepto de acción, los planteos teóricos también son múltiples y diversos. Entre ellos se pueden mencionar los de Weber y Luckmann. En primer término, Weber precisa que “acción significa siempre para nosotros un comportamiento comprensible en relación con “objetos”, esto es un comportamiento especificado por un sentido (subjetivo) “poseído” o “mentado.”<sup>41</sup> A esta definición hay que añadir otro aspecto de importancia, como es la referencia a la conducta de los otros. Asimismo, en un apartado referente al actuar en sociedad señala que los individuos asociados pueden transformar de manera consciente los ordenamientos.

---

<sup>38</sup> Lefebvre, H.; “El concepto de estructura en Marx”, en Bastide, R. (comp.); “Sentidos y usos del término estructura en las ciencias del hombre”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1978, pg. 82.

<sup>39</sup> Nadel, S. F.; “Teoría de la estructura social”, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1966, pg. 225.

<sup>40</sup> Nadel, S. F.; op. cit., pg. 227.

Por otra parte, Luckmann considera que “acción es producción, reproducción y comunicación ..... la acción es la forma fundamental de la existencia social del hombre ..... las sociedades son mas bien el resultado conjunto de múltiples actos de múltiples actores.”<sup>42</sup> Además señala que esta cuestión está presente en los principales cuerpos de la teoría social como son el de Marx, en el cual se plantea la pregunta por la conexión entre la acción individual y el orden social, y el de Weber, que considera a la acción como la base del orden social.

La interrelación entre estructura y acción que se plantea a nivel general de la sociedad, en el nivel macro, está presente de igual modo en los distintos ámbitos sociales específicos, el nivel micro. Es decir que esta cuestión también se manifiesta en el ámbito de las empresas recuperadas. En este sentido, son pertinentes los interrogantes acerca de qué grado de rigidez presentan las relaciones sociales de producción y qué posibilidades de cambio pueden generar las acciones de los trabajadores. Finalmente, en el marco del planteo teórico de la relación entre estructura y acción es adecuado plantear el interrogante acerca de la viabilidad de las empresas recuperadas en el marco de un sistema de producción capitalista.

### **Algunas conceptualizaciones acerca de las empresas recuperadas**

La diversidad de estudios desarrollados en torno a los procesos de recuperación de empresas por los trabajadores aporta múltiples interpretaciones sobre los mismos. En primer término, distintos autores sitúan sus reflexiones en una visión general del escenario político social, planteando las implicancias que presenta el desarrollo de las recuperaciones de empresas.

En su análisis sobre los nuevos movimientos sociales en el país, Palomino y Pastrana plantean que “en todos ellos es dable reconocer, en sus orígenes, elementos de resistencia a un modelo cada vez más excluyente, una revalorización de lo local y comunitario y la búsqueda de la afirmación de una identidad ante la pérdida de sentido de aquellas que se habían conformado en el marco de una “sociedad salarial.””<sup>43</sup> Entre los rasgos que caracterizan a estos movimientos

---

<sup>41</sup> Weber, M.; “Ensayos sobre metodología sociológica”, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1990, pg. 177.

<sup>42</sup> Luckmann, T.; “Teoría de la acción social”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1996, pg. 12.

<sup>43</sup> Palomino, H. y Pastrana, E.; op. cit., pg. 235.



sociales, los autores mencionan la autonomía, la horizontalidad, la no delegación de decisiones, su anclaje territorial y la producción de transformaciones por la realización de acciones, más que por sus ideas y proyectos.

Desde un enfoque marxista clásico, Gambina y Martínez coinciden en señalar el carácter “defensivo” de las recuperaciones. “Esos trabajadores respondieron con la toma de la empresa a los efectos de recuperar la actividad, conservar los activos fijos y la fuente de trabajo. Se trataba de una actividad defensiva.”<sup>44</sup> “Un punto clave para definir los alcances de estas experiencias es ver su carácter defensivo. Es decir que responden a una actitud de resguardo de los trabajadores de sus puestos de trabajo, ante la posibilidad, o directamente la concreción del cierre de la empresa (más allá de lo real o fraudulento de la quiebra).”<sup>45</sup>

Sin embargo, para estos últimos autores, la situación objetiva que se encuentra en el origen, no impide que el proceso de recuperación vaya adquiriendo nuevas connotaciones al desarrollarse. Así, Gambina considera que “desde la toma de la empresa, los trabajadores pasaban a decidir sobre el proceso de trabajo al interior de la organización económica y con exclusión de toda dirección propietaria o derivada en núcleos gerenciales. La actividad defensiva tomaba carácter ofensivo e interpelaba a distintos niveles en búsqueda de su identidad.”<sup>46</sup>

“Se ha comenzado a construir una mirada más estratégica donde las empresas recuperadas trascienden la producción y se constituyen, en algunos casos, en ejes de organización popular a partir de la articulación de las distintas formas de luchas. De esta forma en sus espacios encontramos la formación de centros culturales, bibliotecas populares, proyectos de construcción de viviendas, etc.”<sup>47</sup>

Por su parte, Wyczykier destaca el proceso de recolectivización que significó la puesta en marcha de los emprendimientos productivos. Con esta conceptualización alude a la

---

<sup>44</sup> Gambina, J., “Empresas recuperadas en Argentina”, inédito, 2003, pg. 1.

<sup>45</sup> Martínez, O. y Vocos, F., “Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero”, en “Produciendo realidad. Las empresas comunitarias”, Carpintero, E. y Hernández, M. compiladores, Topía Editorial, Buenos Aires, 2002, pg. 80.

<sup>46</sup> Gambina, J., op. cit., pg. 1.

<sup>47</sup> Martínez, O. y Vocos, F., op. cit., pg. 83.

reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo, que permite evitar afrontar en forma individual los riesgos e incertidumbre de la pérdida del puesto de trabajo y/o de distintos derechos y garantías laborales, y que surge como respuesta al proceso previo de descolectivización.

El proceso de recolectivización comprende además otros niveles. Uno de ellos es la reconfiguración de situaciones y relaciones laborales colectivas, que permite la continuidad de una experiencia laboral que había estructurado trayectorias ocupacionales en una empresa particular. Otro nivel es la configuración de una nueva sociabilidad intergrupala, que incluye el surgimiento de nuevos lazos sociales, así como una interdependencia asociativa que sirve de sustento para el establecimiento de una autoridad colectiva. El último nivel “refiere a las relaciones de solidaridad organizativa que se desarrollaron entre los colectivos de trabajadores de las empresas autogestionadas, con organizaciones sociales y laborales de nuevo y viejo tipo, y que tuvieron un rol central en promover y acompañar los procesos de autogestión.”<sup>48</sup>

Esta autora también destaca la importancia del profundo cambio que se da en las relaciones de producción, a nivel de las empresas autogestionadas, al pasar de la relación capital-trabajo, anterior al proceso de recuperación, a la organización cooperativa y la autogestión instauradas por el colectivo de trabajadores que se hace cargo de la empresa. De esta forma señala la “nueva situación laboral que transmuta de la dependencia a una categoría laboral -como la del patrón- a otra que refiere a la interdependencia entre individuos que integran una asociación que nivela formalmente en la igualdad, lo que antes se sostenía en relaciones distinguidas por jerarquías vinculares.”<sup>49</sup>

Otra de las transformaciones que implicó para los trabajadores el cambio de la condición de asalariados a la de trabajadores asociados y autogestionados, remite a los distintos mecanismos y garantías concernientes al empleo asalariado registrado, como son el aporte a la seguridad social, la cobertura de salud, vacaciones, aguinaldo, etc. “Sostener que estos colectivos laborales apostaron a la recreación de procesos de recolectivización del trabajo para intentar no

---

<sup>48</sup> Wyczykier, G.; “De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea”, tesis doctoral Flacso, Buenos Aires, 2007, pgs. 124-125.

<sup>49</sup> Wyczykier, G.; op. cit., pg. 199.

quedar excluidos de colectivos protectores, no significa de todas formas que estos grupos hayan logrado finalmente reinstalar las protecciones de las cuales gozaron hasta que las condiciones de trabajo comenzaron a precarizarse en las empresas que integraban. Sin embargo, y con gradaciones muy distintas entre los casos, consiguieron instrumentar ciertas condiciones para afrontar aquellos riesgos que individualmente los hubieran colocado en una situación de fragilidad económica y social significativa, instalándose como sistemas de protección de otras características.”<sup>50</sup>

En los análisis específicos de las experiencias concretas de recuperación, también diferentes autores aportan variados elementos que contribuyen a una más precisa descripción y conocimiento de los hechos.

El origen de las recuperaciones se encuentra en la situación de crisis económica de las empresas, a raíz de la cual en numerosos casos surgieron distintos conflictos laborales. La deuda de importantes sumas salariales a los trabajadores, en una situación de endeudamiento generalizado de la empresa, luego de una etapa de resultados negativos, fue un escenario recurrente en las diversas experiencias. En un comienzo, los trabajadores se plantearon como reivindicación el cobro de la deuda salarial, “no necesariamente es la recuperación el objetivo inicial.”<sup>51</sup>

A pesar de la fuerte legitimidad social con que contaban las iniciativas de recuperación, el contexto era sumamente adverso, en diversos sentidos, “las barreras económicas, legales, culturales e incluso morales que debieron vencer los trabajadores fueron innumerables.”<sup>52</sup>

“Transcurrido un primer momento, la lucha principal pasa a ser cada vez más la lucha por sobrevivir, por poder funcionar como emprendimiento productivo en el ámbito económico.”<sup>53</sup> Es decir que la recuperación no implica un destino predeterminado, debido al grado de contingencia que conllevan las relaciones sociales existe la posibilidad de una vuelta a la situación anterior o

---

<sup>50</sup> Wyczykier, G.; op. cit., pg. 279.

<sup>51</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 67.

<sup>52</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 41.

<sup>53</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 78.

bien puede prosperar la organización autogestiva, la cual puede originarse en una situación no buscada o por una decisión previa.

“La recuperación no se reduce a una confrontación entre el patrón de cada empresa y sus asalariados, representa un conjunto de relaciones sociales que trascienden ampliamente a la unidad productiva.”<sup>54</sup> Los apoyos recibidos por los trabajadores de las distintas empresas fueron fundamentales para el sostenimiento y consolidación de las experiencias. Entre éstos se destacó el rol de los cuadros que asesoran y orientan a los trabajadores en cuanto a las tácticas y estrategias más convenientes para la puesta en marcha de la empresa. También el apoyo brindado por asambleas barriales, agrupaciones sociales y políticas, estudiantes y vecinos tuvo vital importancia durante la etapa inicial de incertidumbre en cuanto a la posibilidad de viabilidad de la recuperación. En efecto, “la recuperación como estrategia no nace espontáneamente de los trabajadores, sino de la articulación de éstos con otros actores.”<sup>55</sup>

En la totalidad de las empresas recuperadas ha primado la experiencia de autoorganización y democratización en la toma de decisiones y distribución del ingreso. Entre los importantes cambios que implicó esta nueva organización puede destacarse, en primer término, la unidad del colectivo de trabajadores, “el proceso de recuperación abarcó un período más o menos extenso de vigilia compartido colectivamente, que permitió establecer vínculos muy fuertes entre los trabajadores.”<sup>56</sup>

De esta forma, “el modo de la crisis de la heteronomía impuesta por el capital en la unidad productiva genera así condiciones para una autonomización (y obtención de) mayores grados de libertad, (por parte) de los trabajadores.”<sup>57</sup>

Cabe mencionar que estas consideraciones refieren al conjunto de trabajadores que llevaron adelante la recuperación. Previamente, en la mayor parte de los casos, los trabajadores

---

<sup>54</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 66.

<sup>55</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 67.

<sup>56</sup> Palomino, H. y otros (b); op. cit., pg. 146.

<sup>57</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 81.

de nivel jerárquico, profesionales y administrativos, en su mayor parte se fueron de la empresa antes de iniciado el proceso de recuperación.

Uno de los cambios fundamentales que produjeron las recuperaciones de empresas atañe a la organización de la unidad productiva y del proceso de trabajo. El mando vertical del empresario capitalista fue reemplazado por la organización colectiva, donde el conjunto de los trabajadores intervienen en la toma de decisiones y en las distintas instancias que hacen a la gestión del emprendimiento.

Este aspecto es destacado en diversos estudios. En base a los testimonios de los trabajadores, una investigadora señala que “en una cooperativa, se trabaja más tranquilo, con otros tiempos, de forma solidaria entre los diferentes trabajadores.”<sup>58</sup> Según uno de los protagonistas de las recuperaciones “otro cambio fuerte es el pensar desde lo colectivo y no desde lo individual. ... uno se siente parte de algo más grande y en lo que puede participar realmente, es decir, tomando decisiones que cambien su realidad práctica cotidiana.”<sup>59</sup>

Estas referencias también aparecen en las entrevistas periodísticas, “en Ghelco todo pasa por la asamblea, que antes era semanal y ahora cada quince días. Está el presidente, el secretario, el tesorero, pero ellos nos representan afuera de la firma. Acá adentro somos todos iguales. A veces las discusiones te hacen ir por lo errado, pero lo decidimos todos.”<sup>60</sup>

En otro análisis se señala que “la acción hasta hace poco producto del cumplimiento de órdenes, pasa a ser objeto de discusión: se debate entre los trabajadores qué hacer y se escuchan alternativas sugeridas por terceros.”<sup>61</sup>

“La reconstrucción del espacio organizacional desde una perspectiva autogestionaria tiene el efecto de desestructurar las relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión, y que en las pequeñas y medianas empresas fueron

---

<sup>58</sup> Vecino, L.; “La recuperación obrera de fábricas: la denuncia de un modelo perverso y la enunciación de un modelo alternativo”, inédito, pg. 8.

<sup>59</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 84.

<sup>60</sup> “Sin patrones”, en periódico “Proyectos 19/20”, mayo-junio, 2003, pg. 5.

acompañadas generalmente de un “paternalismo” elemental como modelo distorsionado de la gestión. Esta desestructuración parece favorecer una reapropiación colectiva de los saberes de la gestión, así como la emergencia de procesos democráticos de toma de decisiones en el interior de la empresa.”<sup>62</sup>

Sin embargo, también se advierte que las características propias de “la organización del proceso de trabajo pueden constituirse en una de las trabas más importantes del desarrollo de la gestión colectiva y las prácticas democráticas autogestionarias.”<sup>63</sup>

Entre los cambios instrumentados en las empresas recuperadas, uno de los aspectos que resulta más novedoso es el concerniente a la distribución del ingreso. La organización habitual en una empresa capitalista está regida por una estructura jerárquica, que separa, en primer término, las ganancias de los propietarios y los salarios de los trabajadores, dentro de éste último grupo, a su vez, se establece una determinada “escala” salarial de acuerdo a las calificaciones y/o responsabilidades asignadas.

A diferencia de esta estructura, en las empresas recuperadas existe una tendencia equitativa en la distribución del ingreso. En la mayor parte de ellas se realizan “retiros” periódicos, los que en la mayor parte de los casos son igualitarios. “Es común prácticamente en todas estas empresas que los trabajadores adopten retiros semanales, de montos variables, sujetos a los resultados e iguales para todos, independientemente del puesto en el que se desempeñen.”<sup>64</sup> Y lo que es más importante aún, “son los trabajadores quienes deciden sobre el destino de esta masa de dinero.”<sup>65</sup>

Otro de los cambios que marcó una diferencia sustancial con respecto a la empresa capitalista, fue la forma en que se tomaron las decisiones que hacen al funcionamiento, mantenimiento y establecimiento de relaciones por parte de la empresa. La participación del conjunto de los trabajadores -generalmente en el marco de una organización cooperativa-, la

---

<sup>61</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 80.

<sup>62</sup> Fajn, G.; op. cit., pgs. 63-64.

<sup>63</sup> Fajn, G. y Rebón, J.; op. cit., pg. 19.

<sup>64</sup> Fajn, G.; op. cit., pgs. 66.

discusión y el involucramiento colectivo, permitieron que los trabajadores sean activos protagonistas en la lucha por forjar su destino, dentro de las posibilidades que están a su alcance. El sentimiento del proyecto productivo como propio, otorgó una decisiva “fuerza moral” que contribuyó a fortalecer y sustentar la lucha cotidiana.

En “una fábrica gestionada por los obreros, ... entre todos (toman) las decisiones, ... (y como) no hay un jefe que deba indicarle a cada uno de los trabajadores qué es lo que debe hacer, (esto) va llevando a ver las cosas desde otra perspectiva, una en la que es necesario reflexionar al hacer, en la que cada uno tiene voz y voto en todo.”<sup>66</sup>

Si bien en algunas situaciones la gestión colectiva puede presentar ciertas dificultades, priman ampliamente las ventajas que proporciona esta forma de organización. “En algunos casos, la horizontalidad en la toma de decisiones se visualiza como un costo a pagar para mejorar la integración de los compañeros, potenciar el involucramiento y aumentar el compromiso y transparencia en la gestión.”<sup>67</sup>

Es importante mencionar la relación que existió entre la ocurrencia o no de un conflicto en el origen del proceso de recuperación, y las características que asumió el mismo, con las formas de organización que se dan los trabajadores en una etapa posterior. “El conflicto construye nuevos grados de unidad al interior de la clase. Pero esta unidad se da básicamente a nivel de la corporación empresa. Se produce un proceso de igualación en remuneraciones y en la toma de decisiones. La dinámica asamblearia que permea, con diferentes intensidades, a todas las experiencias es un claro indicador de igualación en lo referente a la función de dirección.”<sup>68</sup> En suma, los “trabajadores ... (asumen) un papel como sujetos productivos con autonomía del capitalista en la toma de decisiones.”<sup>69</sup>

Los cambios que produjeron los trabajadores mediante la autogestión de un emprendimiento productivo expresan valores antagónicos a los que sustenta una empresa

---

<sup>65</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 120.

<sup>66</sup> Magnani, E.; op. cit., pgs. 75-76.

<sup>67</sup> Fajn, G.; op. cit., pg. 137.

<sup>68</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 81.

capitalista. La experiencia de la organización colectiva, la participación en la toma de decisiones y el conjunto de innovaciones que llevan a cabo los trabajadores, mostraron la priorización que se dieron ellos mismos, como sujetos organizados colectivamente, por sobre los resultados económicos que pueda brindar la empresa. “Los valores que se rescatan como rectores de las relaciones entre todos ... son: la unidad, la equidad en el esfuerzo y el trabajo, el compañerismo, el no desprecio hacia el otro, la visualización como iguales.”<sup>70</sup> Como afirmó un trabajador “acá no hay jefes, hay responsabilidades ... El trabajo tiene que salir bien, lo mejor posible y no son responsables uno o dos. Todos tenemos que serlo. ... La responsabilidad compartida nos está dando resultados.”<sup>71</sup>

“El proceso de autonomización e igualación ... se expresa en la percepción subjetiva de los trabajadores de los cambios positivos de la empresa recuperada frente a la fallida. Los cambios valorados no se reducen a beneficios económicos. Por el contrario, el principal cambio valorado es la “libertad de trabajar sin patrón.””<sup>72</sup>

## **La vigencia de las empresas recuperadas en la actualidad**

En octubre de 2015 se realizó un seminario sobre empresas recuperadas en el Instituto Gino Germani (Facultad de Ciencias Sociales, UBA) entre cuyos organizadores se encontraba el reconocido sociólogo norteamericano Erik Olin Wright. Distintos investigadores locales compartieron tres días de debates, incluyendo la participación de invitados internacionales, y realizando, además, visitas a algunas empresas recuperadas.

Esta actividad académica se inscribió en el marco del proyecto “Utopías reales” impulsado por Wright. El mismo abarca, entre otras dimensiones, el estudio de diversas experiencias y cambios sociales que se plantean como objetivo una transformación hacia una sociedad más justa.

---

<sup>69</sup> Gambina, J.; op. cit., pg. 2.

<sup>70</sup> Vecino, L.; op. cit., pg. 19.

<sup>71</sup> Magnani, E.; op. cit., pg. 80.

<sup>72</sup> Rebón, J.; op. cit., pg. 83.



Este hecho da cuenta de la relevancia que tienen las empresas recuperadas y autogestionadas por los trabajadores como experiencia sumamente novedosa a nivel mundial, y que en la actualidad cuenta con una importante trayectoria y desarrollo. A través del tiempo, las empresas recuperadas por los trabajadores atravesaron contextos socioeconómicos y políticos muy diversos, sosteniendo sus principios organizativos democráticos y las relaciones autónomas entre los trabajadores.

La realización de este seminario expresa la vigencia de la temática de las empresas recuperadas como campo de estudio y los interrogantes que plantea para las ciencias sociales en tanto forma novedosa de articulación de las relaciones sociales. Este núcleo central va acompañado también por distintas implicancias económicas, sociales y políticas prácticas.

Entre los planteos más destacados del seminario pueden mencionarse el de Erik Olin Wright que orienta su proyecto “Utopías reales” hacia el avance de una economía de mercado cooperativo, como forma alternativa de organización de la producción.

En este ámbito, las cooperativas de trabajadores son uno de los ejemplos más antiguos dentro de las economías capitalistas, de una alternativa no capitalista. Aunque las cooperativas de trabajo generalmente producen para el mercado, se organizan en torno a valores muy diferentes de las empresas capitalistas: la solidaridad, la igualdad, la gobernabilidad democrática, la dignidad del trabajo y el desarrollo de la comunidad.

Así, el desarrollo de una economía de mercado cooperativa busca expandir formas de cooperativas dentro del mercado. Para avanzar en pos de este objetivo es posible transitar una diversidad de caminos. Junto a las empresas recuperadas, otras experiencias concretas en el País Vasco, Sudáfrica e Italia, sirvieron de eje del análisis para abordar los desafíos que se les presentan a quienes impulsan formas cooperativas de organización social.

Entre los expositores que participaron del seminario también se encontraba Héctor Palomino, estudioso de las empresas recuperadas desde hace varios años. Su planteo se centró en visualizar a las empresas recuperadas en nuevo contexto económico, distinto al que les dio origen

y en analizar la relación que establecieron las distintas empresas recuperadas con el contexto de mejora económica posterior a su surgimiento.

Por su parte, Andrés Ruggeri, reconocido investigador sobre la temática, señaló la existencia de un contexto no agresivo, a la vez que se mantienen condiciones jurídicas precarias y los problemas de seguridad social, entre otras limitaciones que deben enfrentar los trabajadores que autogestionan sus empresas. Además subrayó que se observa una situación heterogénea en el conjunto de empresas recuperadas, mientras algunas empresas lograron mejoras económicas, otras en cambio, se mantienen en una situación de vulnerabilidad. En cuanto al universo de empresas recuperadas, Ruggeri destacó que desde fines de 2013, fecha de su último relevamiento, continuó el surgimiento de nuevas empresas recuperadas, llegando a un total de 350 empresas aproximadamente.

## ASPECTOS METODOLOGICOS

Considerando las características del tema de investigación elegido, este estudio es de tipo exploratorio, con aplicación de métodos cualitativos. La técnica de investigación aplicada para la recolección de material empírico fue la entrevista en profundidad. Esta modalidad tuvo por destinatarios a distintos trabajadores de las empresas recuperadas considerados informantes clave, es decir con un conocimiento de la organización y funcionamiento de la empresa en su conjunto.

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de septiembre y noviembre de 2007. Se evaluó entrevistar 10 referentes de distintas empresas, cerca de un tercio de las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Esta estimación se corresponde con la información de distintas bases de datos como la analizada por Palomino y su equipo que contabiliza 30 casos en 2010<sup>73</sup> y la del OSERA que contabiliza 39 empresas en 2009<sup>74</sup>. Sin embargo esta diferencia desaparece si en el conteo de Palomino y equipo se consideran las empresas pendientes de información (aplicándole el mismo porcentaje que el del total país + 30%), con lo cual la cantidad coincide en 39 casos. El relevamiento realizado por el Programa Facultad Abierta<sup>75</sup> también coincide en la cifra de 39 casos.

Si bien la proporción puede variar según la cantidad de casos que se registran en distintos momentos, igualmente se trata de una parte considerable del conjunto, lo que permite señalar ciertas tendencias o características comunes, a pesar de no ser exhaustivo. En este sentido también deben considerarse los condicionamientos en materia de recursos disponibles para la investigación.

---

<sup>73</sup> Palomino, H. y otros (a); op. cit., pg. 34.

<sup>74</sup> Actualización de base de datos. Empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Informe realizado por Denise Kasparian, OSERA nro. 8, 2012, pg. 4.

[http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/Datos\\_OSERA%208.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/Datos_OSERA%208.pdf)

<sup>75</sup> Ruggeri, A. y otros; “Las empresas recuperadas en la Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores”, Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), UBA, Buenos Aires, 2010, pg. 9.

El alcance geográfico definido para el presente estudio fue el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, en parte por ser éste uno de los distritos donde las empresas recuperadas han alcanzado un importante desarrollo, pero también debido a los limitados recursos con que se contó para desarrollar esta investigación.

De acuerdo con las características cualitativas del estudio, el instrumento de recolección de datos adoptado fue una guía de preguntas semi estructurada que contempla distintos ejes temáticos, con preguntas comunes al conjunto de empresas, pero a la vez abierto a las especificidades que pudieran presentar los casos particulares, posibilitando de esta forma el enriquecimiento de la información recolectada. La guía de preguntas fue organizada en cuatro grandes apartados conformados por las distintas dimensiones consideradas para el análisis.

El detalle y contenido de los apartados son los siguientes:

*- Características básicas y situación actual:*

Incluye la actividad económica desarrollada, una mención de los productos elaborados o servicios prestados, la cantidad de trabajadores que desempeñan en el establecimiento, así como una breve referencia a la situación económica actual, en lo relativo al grado o nivel de la obtención de los recursos necesarios para un adecuado funcionamiento de la empresa, el nivel de producción y los resultados económicos obtenidos.

*- Breve síntesis del proceso de recuperación:*

Contempla un recorrido por los momentos y características sobresalientes del desarrollo de los hechos que condujeron hacia la puesta en marcha del emprendimiento, como por ejemplo el momento en que se realizó y cómo se resolvió la cuestión de la tenencia de la empresa.

También busca precisar el perfil de quiénes protagonizaron el proceso de recuperación, considerando la proporción de trabajadores que participaron, su edad y sexo, y los sectores de trabajo a los que pertenecían, diferenciados principalmente en producción y administración.

Por último, se abordan los cambios organizativos registrados y su influencia en las relaciones entre los trabajadores, así como los apoyos externos recibidos a lo largo del proceso de recuperación y las características que asumió dicho proceso a partir del cambio organizativo de las relaciones sociales.

*- Organización de la empresa recuperada como cooperativa de trabajo:*

En esta sección se considera la forma en que se organiza la gestión de la empresa, en particular, mediante qué instancias, cómo y quiénes toman las decisiones económicas, productivas, comerciales, etc. Por otra parte, se aborda la cuestión de los ingresos, indagando a qué se destinan y cómo se distribuyen los recursos obtenidos, así como la presencia o no de excedentes económicos y, de haberlos, en qué grado.

*- Organización del trabajo:*

Los temas abordados para observar el cambio en las relaciones sociales son: la modalidad de la toma de decisiones correspondientes al desarrollo del proceso productivo, así como quiénes son los que la ejercen; la existencia o no de instancias de mando o diferenciación jerárquica al interior del colectivo de trabajo; la forma en que se realiza la distribución de las tareas; la duración de la jornada laboral; las características que adquieren las relaciones entre los trabajadores; y por último, la vinculación existente entre la capacitación y formación de los trabajadores y las posibilidades de desarrollo económico de la empresa.

## La selección de las empresas y los entrevistados

Dado el carácter cualitativo de la presente investigación, los criterios de selección de los casos a entrevistar tuvieron como principio articulador la posibilidad de abarcar la mayor diversidad de empresas posible, dentro de los límites de este trabajo. De esta manera se buscó enriquecer la información a analizar, observando las distintas características que fueron adquiriendo los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, en los distintos contextos temporales, productivos, organizacionales e interpersonales en que se fueron produciendo.

Para lograr este objetivo, la búsqueda de la diversidad de casos contempló distintos aspectos. En primer lugar, se planteó representar las distintas actividades económicas de las empresas, así como los diferentes tamaños de los establecimientos, considerados éstos últimos de acuerdo a la cantidad de trabajadores que se desempeñan en él. Otro de los criterios considerados buscó incluir a los casos más representativos de la recuperación de empresas en la ciudad, los que a su vez fueron impulsores de nuevas recuperaciones y/o referentes que guiaron otros procesos

La nómina de empresas seleccionadas y sus principales características es la siguiente:

<b>Empresa</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Cant. trab.</b>
1 Bauen	Hotelería	160
2 Brukman	Ind. textil	72
3 Chilavert	Gráfica	14
4 Diógenes Taborda	Metalúrgica	15
5 Ghelco	Ind. de la alimentación	48
6 Grisinópoli	Ind. de la alimentación	30
7 Hospital Israelita	Salud	160
8 Instituto Comunicaciones	Educación	58
9 Maderera Córdoba	Ind. de la madera	21
10 Viniplast	Ind. del plástico	24

El listado precedente muestra la diversidad que se encuentra presente en el conjunto de empresas recuperadas, la que se extiende también a las características que presentan y a los diferentes procesos que atravesaron las distintas empresas. Por otra parte, esta diversidad en las experiencias no impide que entre las mismas se encuentren procesos similares y elementos comunes que caracterizan a los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores.

Una de las limitaciones encontradas al momento de realizar los contactos con las empresas fue la negativa encontrada por parte de la cooperativa IMPA que, alegando razones vinculadas al cambio de directorio y la decisión tomada por éste, rechazó la posibilidad de efectuar una entrevista. Teniendo conocimiento de la existencia de “internas”, tanto por medios periodísticos como por un antiguo informante de la empresa que había sido contactado en una de las exposiciones realizadas, se tomó la decisión de excluirla de los casos seleccionados. Con posterioridad, el informante de la Cooperativa Gráfica Chilavert, confirmó estas versiones.

Contando con los datos de las empresas seleccionadas que se encuentran accesibles en diversos relevamientos publicados, se realizó un contacto telefónico con cada una de las empresas. En cada caso la búsqueda se orientó hacia un informante clave, es decir, algún integrante de cada cooperativa que tuviera conocimiento, principalmente, del funcionamiento tanto de la organización de la cooperativa como de los procesos de trabajo que se desarrollan en cada una de ellas, y de las características y condicionamientos que asumió el proceso de recuperación.

La realización de las entrevistas quedó sujeta a las posibilidades con que contaran los informantes de cada empresa en función de las necesidades y tiempos productivos de la empresa, siendo concretadas entre los meses de septiembre y noviembre de 2007, en los establecimientos de cada una de las empresas seleccionadas. En todos los casos se contó con la total colaboración de los entrevistados, en el marco de un clima cordial y ameno. Cabe mencionar que varias empresas reciben consultas frecuentes por parte de una considerable variedad de investigadores, tanto del país como del extranjero.

Los entrevistados en cada una de las empresas seleccionadas fueron:

	<b>Empresa</b>	<b>Entrevistada/o</b>
1	Bauen	Manuel
2	Brukman	Delicia y Juan
3	Chilavert	Cándido
4	Diógenes Taborda	Damián
5	Ghelco	Hugo
6	Grisinópolis	Norma
7	Hospital Israelita	Paulino
8	Instituto Comunicaciones	Erica y Roxana
9	Maderera Córdoba	Guillermo
10	Viniplast	Norberto y Blas

### **El análisis de los datos**

El método de análisis incluyó la elaboración de una grilla, consistente en un cuadro de doble entrada, conteniendo, por una parte -en el sentido de las columnas-, a cada empresa, y por la otra -en el sentido de las filas-, las distintas variables consideradas para el análisis, incluidas en las preguntas formuladas en la entrevista. Con esta herramienta se posibilitó la comparación de cada variable según la/s característica/s que asume/n en cada una de las distintas empresas seleccionadas, de forma de poner de manifiesto las similitudes y diferencias que fueran presentando.

También se consideró la consulta de información proveniente de los distintos movimientos sociales que agrupan a las empresas recuperadas, como por ejemplo el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR), así como diversa información periodística existente sobre el tema.



De esta forma se buscó contextualizar el contenido de las entrevistas en un doble sentido. Por un lado, mediante el encuadramiento de las mismas en el marco objetivo del universo de empresas recuperadas del área, y por otra parte, desde la perspectiva de conjunto que pueden aportar las organizaciones que nuclean a las empresas recuperadas.

Por medio de esta investigación se procuró avanzar en el conocimiento referente a la organización y las relaciones sociales establecidas dentro de las empresas recuperadas por los trabajadores.

A modo de contextualización y con el objeto de considerar los condicionamientos económicos, sociales, políticos, morales, etc. que influyeron sobre el proceso, se diferenciaron las distintas etapas y/o escenarios, permitiendo así observar y distinguir las diversas formas que asumieron las relaciones sociales y los grados de autonomía que presentan.

En el marco de estas formas alternativas de organización laboral puestas en práctica se planteó delimitar y evaluar las potencialidades y limitaciones para el desarrollo de relaciones autónomas al interior del colectivo de trabajo. Por otra parte, también se buscó establecer si existe algún grado de influencia de los cambios implementados en los aspectos organizativos sobre los resultados económicos obtenidos por las empresas recuperadas.

## **PRESENTACION Y ANALISIS DEL MATERIAL EMPIRICO**

A continuación se presentan las distintas dimensiones y variables consideradas, una descripción de la información relevada, señalando las similitudes y diferencias encontradas y un análisis de este material empírico, que va a permitir una caracterización más acabada de las empresas recuperadas en función de los interrogantes de investigación postulados.

### **Caracterización de las empresas**

En este apartado se presentan algunos atributos básicos de las empresas, los cuales van a posibilitar un enriquecimiento del análisis al introducir nuevos aspectos. La breve caracterización de las empresas que se expone consta de la actividad económica, tamaño del establecimiento y situación económica actual. Además de brindar un sintético perfil de las empresas recuperadas, estas particularidades contribuyen a una mejor contextualización del resto de los aspectos indagados, permitiendo su vinculación con algunos de estos atributos.

#### *Actividad económica*

En el conjunto seleccionado se observó un predominio de empresas industriales, pertenecientes a distintos sectores, como son: alimentación (Ghelco y Grisinópoli), metalúrgico (Diógenes Taborda), textil (Brukman), gráfica (Chilavert), de la madera (Maderera Córdoba) y del plástico (Viniplast).

En menor medida, se encuentran representados los servicios, de los cuales se presentaron casos de las áreas de salud (Hospital Israelita), educación (Instituto Comunicaciones) y hotelería (Hotel Bauen). Cabe destacar que tanto el hospital como el colegio poseen un fuerte peso

simbólico, a lo que se suma un “efecto multiplicador”, dada su profunda inserción e interacción con la comunidad local.

La significativa diversidad de actividades económicas representadas constituye una muestra del amplio alcance de los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores en los distintos sectores económicos. Asimismo exhibe una considerable potencialidad, presentando un importante campo abierto a nuevas experiencias, con escasas limitaciones en este aspecto.

Este hecho da cuenta de una primera característica de las empresas autogestionadas que consiste en su generalización hacia las más disímiles actividades económicas, es decir que no se circunscribe a algún sector económico en particular, que podría presentar cierta tendencia o particularidad que favorezca al proceso de recuperación, ni a alguna cualidad de los trabajadores que se desempeñan en determinada actividad económica, sino por el contrario, puede darse en los ámbitos más diversos.

#### *Tamaño del establecimiento*

La cantidad de trabajadores que se desempeñan en cada empresa brindó otro elemento que aportó a la caracterización de las mismas a los fines de enriquecer el análisis. El conjunto de casos seleccionados exhibió una mayor proporción de empresas chicas, pero también se encontraron distintos casos de empresas medianas y grandes.

La larga recesión de la actividad económica iniciada en el país durante 1998, que se extendió durante varios años, afectó en mayor medida a las empresas chicas, las cuales contaban con menos recursos para hacer frente a la caída del nivel de actividad. Sin embargo, aunque en menor medida, también alcanzó a empresas medianas y grandes, que siguieron el proceso de vaciamiento y quiebra.

El tamaño del establecimiento también evidenció y reforzó las potencialidades de los procesos de recuperación de empresas ya que al involucrar a una diversa cantidad de trabajadores, muestra la extensión de los mismos a emprendimientos de muy distinta envergadura.

Entre las empresas en las que se realizaron las entrevistas se encuentra la mitad de establecimientos chicos, de entre 6 y 40 trabajadores (Chilavert, Diógenes Taborda, Maderera Córdoba, Viniplast y Grisinópoli), una parte de empresas medianas, de más de 40 y hasta 100 trabajadores (Ghelco, Instituto Comunicaciones y Brukman) y dos casos de grandes establecimientos, que cuentan con más de 100 trabajadores (Hospital Israelita y Hotel Bauen).

Este aspecto es de singular importancia para el estudio de las formas que adquirieron las relaciones sociales, la organización del trabajo y la gestión en estas cooperativas de trabajo. En las experiencias que contaron con establecimientos más chicos, con menor cantidad de trabajadores, las relaciones fueron más “cercanas.” En los emprendimientos más grandes, el mayor número de trabajadores condicionó las relaciones internas y llevó a tomar ciertas decisiones vinculadas a una organización más compleja, que permitiera un funcionamiento adecuado del conjunto.

A modo de ejemplo, cabe mencionar que en algunas empresas chicas hubo un diálogo asiduo entre todos los trabajadores, situación que posibilitó un continuo intercambio de opiniones, facilitando la toma de decisiones hasta tal punto que hubo cuestiones que se consensuaron, llegando a un acuerdo de todos los trabajadores, sin necesidad de realizar una asamblea.

Por el contrario, en el caso de las grandes empresas, como por ejemplo Brukman, luego de distintas dificultades en el desarrollo de las tareas debido a incumplimientos por parte de algunos trabajadores, se tomó la decisión de establecer un reglamento interno que regule, entre otros aspectos, las inasistencias y llegadas tarde.

Estas breves referencias ponen de manifiesto como la cantidad de trabajadores que se desempeñan en las distintas empresas pudo influir en la modalidad que adquirieron las relaciones que se establecieron al interior de las mismas. Es importante señalar que aquí se presentan solo algunos casos puntuales, lo cual de ningún modo implica que las situaciones que se dieron en ellos se reiteren necesariamente en otras empresas. El propósito que se buscó es destacar la incidencia que pueden tener las características objetivas de las empresas sobre las relaciones sociales y las formas que asumieron las mismas.

### *Situación económica*

En cuanto a la disposición de recursos y los resultados obtenidos, en 7 de las 10 empresas entrevistadas (Hotel Bauen, Diógenes Taborda, Ghelco, Hospital Israelita, Instituto Comunicaciones, Maderera Córdoba, Viniplast) refirieron al logro del autofinanciamiento, la autogestión, el manejo de recursos propios y a los ingresos genuinos como una situación a la cual llegaron después de un gran esfuerzo por superar la crítica situación en que se hicieron cargo de las empresas.

Este hecho muestra claramente la viabilidad económica de estas experiencias autogestionarias, así como su perdurabilidad en el tiempo. En algunos casos, esta situación es aún mejor, llegando a contar con la presencia de “excedentes” (Maderera Córdoba, Viniplast), o mencionando el crecimiento económico logrado (Diógenes Taborda) así como la obtención de balances positivos (Chilavert).

Estos resultados económicos se destacan aún más si se los compara con la situación económica heredada, caracterizada por los procesos de vaciamiento y quiebra. Ciertamente, los cambios económicos ocurridos en el país a partir de la devaluación del peso argentino a comienzos de 2002, favorecieron la mejora económica de las empresas, pero de ninguna manera estaba garantizado el crecimiento económico, sino que el mismo fue el resultado obtenido por la nueva gestión, en manos de los trabajadores. Además, el punto de partida fue sumamente desfavorable, dadas las condiciones ruinosas en las cuales se hicieron cargo de los

emprendimientos, por lo cual también fue mayor el esfuerzo y el camino recorrido hasta llegar al logro del crecimiento económico.

*“Cada vez vamos mejor, porque vamos rescatando clientes que eran de la otra firma. Como la otra firma hizo tanto daño, estafó a tanta gente, cuesta un poco que los clientes te vuelvan a creer. Con los insumos también nos costó bastante, pero ahora no hay ningún problema, (los proveedores) vienen, y si no tenemos la plata, los dejan igual porque saben que al otro día o a la semana ya se los pagamos” (Damián de Diógenes Taborda).*

El nivel de producción, durante una primera etapa, en varios casos fue parcial (Diógenes Taborda, Grissinópolis, Viniplast). Lógicamente, la recuperación, en este caso en un estricto sentido económico, fue un proceso gradual, ya que necesariamente la mejora de los distintos aspectos económicos de la empresa, como por ejemplo el nivel de producción, los proveedores, la cartera de clientes, el nivel de endeudamiento, la disponibilidad de recursos, insumió un determinado período temporal que puede variar según los casos.

En algunos casos también se destacó un marcado interés por mantener el equilibrio de las cuentas (Hospital Israelita, Viniplast). La proximidad del fuerte endeudamiento originado por los antiguos dueños y sus graves consecuencias, sumada a un escenario de una generación de ingresos variable y a la falta de respaldo financiero influye en forma decisiva en este aspecto.

La ausencia de disponibilidad de capital presentó distintas limitaciones, como por ejemplo la dificultad para la renovación de las maquinarias, por lo cual, a pesar de que aparece la mención en un solo caso (Diógenes Taborda), es frecuente la existencia de bienes de capital que poseen una considerable antigüedad.

Pasado ya un tiempo de desarrollo de la autogestión de los trabajadores, es posible realizar algunas observaciones sobre distintos aspectos. En términos generales, en relación a la difícil situación en que se encontraban cuando se hicieron cargo de la gestión, comparada con el estado actual, en buena parte de las entrevistas se destacó la significativa mejora de los emprendimientos (Chilavert, Ghelco, Hospital Israelita, Maderera Córdoba, Viniplast).

*“(Los compañeros) se entusiasman más con el trabajo, consideran que el patrimonio es propio. ... Ni siquiera se puede comparar (con la etapa anterior). ... El cambio lo tenés que practicar en lo cotidiano y vas viendo que es mejor en relación a lo que vas viviendo.”*  
(Guillermo de Maderera Córdoba).

Además, en términos económicos, varios entrevistados subrayaron el desarrollo de las cooperativas impulsado por el crecimiento de la actividad económica que se registró en el país (Instituto Comunicaciones, Maderera Córdoba, Viniplast). Es indudable que este resultado positivo tiene importantes connotaciones que van más allá del ámbito económico, por ejemplo en cuanto al cambio en la modalidad de gestión, pero sin duda el progreso alcanzado en este aspecto contribuyó a fortalecer el conjunto de logros realizados.

### **El proceso de recuperación**

El período de tiempo en que comenzaron la mayor parte de las experiencias coincidió con el peor momento de la crisis que atravesó el país a comienzos de la década de 2000. La persistencia de una muy alta y creciente desocupación, tuvo graves consecuencias sobre los trabajadores, entre las que se encontraron largos períodos sin poder acceder a una nueva fuente laboral debido a su fuerte escasez. A este difícil escenario laboral se sumó, también en una gran porción de los casos, la existencia de grandes deudas salariales debido al prolongado fraccionamiento en el pago de los haberes, que nunca llegaba a completarse en firma total.

Por otra parte, gracias a la modificación de la ley de quiebras a favor de los intereses empresarios, muchos propietarios vieron facilitada la posibilidad de abandonar sus establecimientos sin hacerse cargo de las abultadas deudas que acumulaban, con lo cual aumentó fuertemente el cierre fraudulento de empresas.

La combinación de estos dos procesos se encontró presente, como antecedente, en buena parte de los procesos de recuperación de empresas, contribuyendo a crear las condiciones sobre

las cuales surgió el factor determinante, que fue la decisión tomada por los trabajadores de llevar adelante la lucha.

*“En el año '98 empezó a andar mal la empresa. Eso nos decían a nosotros, pero la plata se la estaban llevando para afuera, estaban haciendo un vaciamiento ... dos veces cambiaron el nombre de la empresa ... ponían testafierros para zafar de todas las deudas que tenían ... En el 2000 nos pagaban migajas ... dijeron que no podían pagar los sueldos completos y nos empezaron a pagar con vales ... hasta que llegó el momento en que los trabajadores les dijimos que así no iba más la situación y tomamos la fábrica” (Delia de Brukman).*

En la mayor parte de los casos considerados, las condiciones en las que se hicieron cargo de las empresas eran profundamente precarias. La falta de recursos mínimos para poder comenzar a producir o prestar los servicios era enorme, por lo cual los comienzos fueron extremadamente difíciles. Debido a estos condicionamientos comenzaron trabajando “a fañón”, ya que no disponían de materias primas y de los recursos necesarios para poder adquirirla (Brukman, Viniplast, Grissinópolis, Maderera Córdoba). También resultó una tarea ardua el volver a contactar a los viejos clientes (Diógenes Taborda) o el intento de conseguir nuevos compradores (Brukman).

*“La gente nos respondió, tanto proveedores como clientes, les tenemos que agradecer. Empezamos a trabajar de a poco y ellos nos apoyaron, nos dieron confianza” (Norberto de Viniplast).*

Más aún, en el caso de Chilavert, hasta realizaron trabajos en forma clandestina, ya que se veían imposibilitados de sacar la mercadería en la forma habitual por el cierre del establecimiento y la custodia permanente que se hallaba frente al mismo. Por esto debieron recurrir a la ayuda de un vecino para poder sacar la mercadería del establecimiento. Además, ante la consulta de la policía por el ruido que hacían las máquinas que estaban en funcionamiento, le plantearon que era necesario encenderlas regularmente para evitar el deterioro de las mismas.



Entre las numerosas dificultades que debieron afrontar también se encontraba la carencia de los servicios básicos necesarios para poder funcionar, como son el suministro de luz y gas, debido a que fueron cortados por motivo de las deudas que habían adquirido los antiguos propietarios de las empresas.

Luego de comenzado el período de crecimiento económico a partir de 2003, estas condiciones antecedentes perdieron fuerza, sin embargo, se produjeron nuevas recuperaciones, como por ejemplo el Hotel Bauen y el Hospital Israelita, casos analizados en este trabajo. Este hecho reafirma el precedente que sentaron las primeras experiencias, ya que abrieron el camino a posteriores recuperaciones, en dos sentidos, por una parte, brindando los elementos necesarios para llevar adelante el proceso en sus diversos aspectos, económico, organizacional, legal, etc., y lo que quizás sea más importante, mostrando que es posible llevar adelante la recuperación con éxito y que los trabajadores, mediante su autogestión, pueden desarrollar distintos emprendimientos productivos.

A su vez, los trabajadores que más habían avanzado en los procesos de recuperación y autogestión, también tuvieron un importante papel en el desarrollo de las experiencias posteriores ya que apoyaron y colaboraron con las mismas, brindando una ayuda vital.

*“Ya veníamos mal con la crisis de 2001 en adelante, y se fue acelerando hasta 2004. El hospital trabajaba muy bien, pero había prestadores tercerizados ... La idea del último tiempo era, precisamente, quebrar el hospital. ... Un día se comprometieron a darnos \$ 50, imaginate lo desesperados que estábamos. Nos animamos un poco y empezamos a pedirles explicaciones. A partir de la toma que hicimos para que la gente supiera, la difusión por los medios nos ayudó muchísimo ... Vilma Ripoll y la gente del Hospital Francés nos acercaron al Dr. Caro” (Paulino del Hospital Israelita).*

En cuanto a las acciones que llevaron a cabo los trabajadores como parte del proceso de recuperación, en la mayor parte de los casos tuvo un lugar central y decisivo la realización de distintas acciones directas orientadas a la posesión de hecho del establecimiento y los bienes de capital que se encontraban en su interior. En varios casos, en principio fueron adoptadas como

modo de resguardo para la obtención del pago de la deuda salarial, hecho que luego derivó en el inicio de la propia gestión de los trabajadores al frente de la empresa.

Entre las acciones realizadas se destacaron, en primer lugar, tomas y ocupaciones, las que en algunos casos fueron acompañadas de huelgas. Los trabajadores también realizaron cortes de calle y la instalación de carpas frente o cercanas a los establecimientos con el objetivo de hacer más visible y difundir la lucha que estaban llevando adelante. En varios casos debieron soportar una feroz represión por parte de fuerzas policiales que en reiteradas ocasiones realizaron intentos de desalojos de los establecimientos, los cuales fueron concretados en parte.

Los trabajadores de Brukman representan un caso paradigmático ya que fueron desalojados en varias oportunidades. Las/os obreras/os enfrentaron decididamente a la policía, logrando reingresar al establecimiento en más de una ocasión. Estos hechos de represión, producidos durante el año 2002, durante una etapa de importantes movilizaciones sociales, generaron un fuerte apoyo y solidaridad de diversos sectores sociales. Otro caso de importancia fue el de la Cooperativa Gráfica Chilavert, donde el intento de desalojo fue acompañado por un fuerte amedrentamiento mediante un inusitado despliegue de fuerza policial, que solo se detuvo ante la amenaza de incendio del establecimiento que realizaron los trabajadores.

*“Esto empezó el 4 de abril (de 2002) cuando dijimos “las máquina de acá no salen” ... porque esto era un vaciamiento ... Resistimos dos intentos de desalojo ... la sostuvimos con la ayuda de los centros de jubilados, la fábrica IMPA, las asambleas ... Nosotros estábamos imprimiendo, y toda la gente estaba afuera, en la barricada ... Eso frente a la demostración de fuerza de 8 carros de asalto, 8 patrulleros, 2 ambulancias y un carro de bomberos ... A las once y media de la noche el juez se da por vencido ante los llamados de un comisario que le decía “Acá va a correr sangre”” (Cándido de Chilavert).*

Estos casos, presentados a modo de ejemplo, muestran claramente algunos de los fuertes obstáculos que debieron enfrentar los trabajadores en el intento por volver a poner en marcha las fábricas, esta vez, bajo su gestión. A lo largo de este proceso, los intentos por impedir ese objetivo fueron variados, la mayor parte de las veces amparados en una visión que postulaba una

pretendida ilegalidad, y que en ningún momento contempló las graves situaciones por las que debieron atravesar los trabajadores. En este contexto, las amenazas de desalojo fueron una constante.

La tenaz lucha emprendida por los trabajadores fue una de las marcas distintivas de las recuperaciones. Más aún si se considera en toda su complejidad el escenario en el que actuaron, el cual presentaba circunstancias desfavorables en diversos sentidos, entre los más destacados, en lo económico, laboral y legal.

En algunos casos, que representan una parte reducida del conjunto de empresas recuperadas, dado el abandono realizado por los antiguos propietarios, la recuperación fue realizada en forma pacífica, sin necesidad de enfrentar la amenaza, amedrentamiento y represión que fueron moneda corriente para la mayoría de los trabajadores.

Quienes protagonizaron los procesos de recuperación, en la mayoría de los casos, fueron una parte de los trabajadores. Algunos de los antiguos trabajadores decidieron no acompañar la lucha. Otros, debido a la prolongación en el tiempo de la incertidumbre sobre la posibilidad de retomar la producción, y ante la necesidad de la obtención inmediata de un ingreso, abandonaron el proceso que acompañaron en un primer momento. Este retiro correspondió, en su mayor parte, a los trabajadores del sector administrativo y de las líneas jerárquicas, característica que es compartida por varias de las experiencias analizadas.

### *La tenencia*

A lo largo del proceso de recuperación, los trabajadores han atravesado por distintas etapas y situaciones en relación a la tenencia de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de las empresas. En un primer momento predominó una forma de tenencia precaria, provisoria y temporal, que en varios casos aún persiste.

*“Para la justicia estábamos ilegales, para nosotros estábamos legales porque estábamos defendiendo la fuente de trabajo. Era el pan de nuestros hijos ... Empezamos a trabajar sin ningún marco legal” (Delicia de Brukman).*

En otros emprendimientos, como resultado de una fuerte y sostenida lucha por parte de los trabajadores, mediante reiteradas instancias de negociación, se buscó una resolución favorable de la tenencia por medio de distintas vías, ya sea tanto en el ámbito de los juzgados que llevaban adelante el tratamiento de la quiebra de las viejas empresas, como en el ámbito de la legislatura de la ciudad, que tiene la facultad de establecer la expropiación de los bienes a favor de las cooperativas.

Esta lucha implicó numerosas visitas a los juzgados correspondientes, así como a los legisladores de la ciudad. Luego de los insistentes reclamos realizados por los trabajadores y con la colaboración de algunos funcionarios que fueron receptivos a los mismos, en ambas instancias se registraron avances en favor de las nuevas cooperativas.

*“El juez estudió el proyecto, nos dio el visto bueno y la ocupación temporaria por dos años ... También hubo otra lucha en el ámbito de la legislatura. Ahí tuvimos que ir todos los compañeros a golpear puerta por puerta de los distintos bloques para que sesionaran ... y conseguimos la expropiación definitiva” (Norberto de Viniplast).*

Al momento de realización de las entrevistas, las situaciones con respecto a la tenencia seguían siendo dispares, encontrándose 6 casos que ya contaban con la expropiación definitiva (Chilavert, Diógenes Taborda, Ghelco, Maderera Córdoba, Viniplast, Grissinópolis), ya fuera la misma lograda por vía judicial o legislativa, y 4 casos que aún disponían de una tenencia temporaria (Hotel Bauen, Brukman, Hospital Israelita, Instituto Comunicaciones).

## *Las relaciones entre los trabajadores*

Los procesos de recuperación y el conjunto de acciones que realizaron los trabajadores durante su lucha, produjeron diversos cambios, entre otros, en el aspecto relativo a las relaciones interpersonales. En este ámbito se produjeron importantes transformaciones, que con similar énfasis fueron destacados en todas las entrevistas realizadas, más allá de privilegiar distintos aspectos de los mismos.

En reiterados casos se resaltaron una mayor sociabilidad (Hotel Bauen, Diógenes Taborda), y una mayor autonomía y responsabilidad en el trabajo (Brukman). También se señaló el hecho de que este cambio en las relaciones no se da de un momento a otro, sino que se fue afianzando en la práctica, en el quehacer diario (Instituto Comunicaciones), a medida que se fueron poniendo en juego estas nuevas relaciones.

El proceso de cambio en las relaciones, iniciado con las recuperaciones y afianzado durante el ejercicio de la autogestión, fortaleció el sentido colectivo entre los trabajadores. El hecho de pertenecer y formar parte de un grupo cuyos integrantes se reconocen como iguales, se proponen objetivos comunes y comparten los esfuerzos necesarios para lograrlos, consolidó los vínculos interpersonales.

En las entrevistas también se mencionó la importancia del respeto por las diferencias, así como la existencia de resabios de las relaciones anteriores, contra los cuales fue necesario luchar hasta lograr superarlos (Hospital Israelita). Esta descripción reafirma la forma gradual del proceso mediante el cual se fue dando el cambio en las relaciones.

*“Somos compañeros conocidos de muchos años, la adaptación se va haciendo, dentro de todo, fácil. Puede haber un intercambio de opiniones en algún tono de voz alto, pero no hay grandes dificultades porque todos sabemos que dependemos de que la fábrica marche, porque es la única fuente de trabajo que tenemos. Entonces, para qué poner palos en la rueda. Generalmente el trato entre los compañeros es ameno, llevadero. Y se apunta a que sea cada vez mejor” (Blas de Viniplast).*

Pasado un tiempo ya del inicio de las recuperaciones y del surgimiento de las cooperativas, y al establecer una comparación con la modalidad que presentaban las relaciones entre los trabajadores en la empresa “tradicional”, se observaron profundas diferencias, determinadas en gran medida por la ausencia de patrones, y por las relaciones de mayor igualdad establecidas entre los trabajadores.

En palabras de uno de los protagonistas, “... *hay un cambio silencioso, vos no te das cuenta, lo ves pasados unos cuantos años ... hubo muchos cambios, por ejemplo, personas tímidas que (ahora) hablan mucho, personas tranquilas que pasaron a ser osadas ... acciones y cambios que si te lo decían 5 o 6 años atrás, no lo creías. ... El cambio se produjo en todos, en unos más, en otros menos, pero hubo un cambio muy grande. ... Y al contarte esto, estoy mostrando que es posible, que se puede, que otros compañeros lo pueden hacer, que estamos apoyados ...*” (Cándido de Chilavert).

También se observó un cambio de actitud frente al trabajo. “*Antes decías “ya cumplí 8 horas” y si “sacabas” el trabajo, bien, y sino, también ... A partir de ese momento (proceso de recuperación), costó un poco meterte que lo que producías era para vos, no era para otro. Cuanto más producís y sacas una mejor calidad de trabajo, es mejor para todos* (Damián de Diógenes Taborda).

### *Los apoyos recibidos*

Todas las empresas recuperadas recibieron distintos tipos de ayuda, provenientes de diversos ámbitos, la cual fue fundamental en momentos decisivos de los procesos de recuperación, principalmente en los difíciles comienzos y durante los intentos de desalojo, y mayormente en los primeros casos, en los cuales era mayor la incertidumbre sobre la posibilidad de lograr volver a poner en funcionamiento las empresas, ahora bajo la autogestión de los trabajadores.

Además de los momentos en que se encontraba en cuestión la continuidad de las experiencias, el apoyo de distintos actores sociales también fue de suma importancia para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos.

Uno de los actores que cumplieron un papel destacado en el apoyo a las experiencias autogestionarias de los trabajadores fueron las distintas organizaciones que fueron nucleando a las empresas recuperadas. Luego de la consolidación de los primeros casos, para acumular las experiencias realizadas y tener más elementos para asistir a las nuevas recuperaciones, fueron surgiendo estas organizaciones, que orientaron el camino de las nuevas cooperativas en diversos aspectos, entre los que se destacaron el económico, legal y organizacional. Estas organizaciones fueron el MNER y el MNFR.

Las cooperativas entrevistadas se agruparon en proporciones similares en cada una de las dos organizaciones. Se integraron al MNER: Hotel Bauen, Chilavert, Viniplast y Maderera Córdoba. En tanto, se incorporaron al MNFR: Grissinópolis, Diógenes Taborda, Hospital Israelita y Ghelco.

En el caso de varias cooperativas que realizaron su proceso de recuperación luego del afianzamiento de las primeras experiencias, también fue muy importante el apoyo dado por las cooperativas que ya habían atravesado ese proceso, especialmente en todo lo referente a la autogestión, formas de organización, estrategias para la obtención de recursos, etc. En este punto se destacaron, dentro del conjunto de empresas entrevistadas, las cooperativas Chilavert y Maderera Córdoba. Otras cooperativas que aportaron su experiencia a las nuevas recuperaciones fueron IMPA y Zanón. El apoyo brindado por los trabajadores de estas empresas contribuyó de manera decisiva al afianzamiento de distintas experiencias posteriores.

Por otra parte, a la vez que enfrentaban estas severas restricciones, los trabajadores buscaron un amplio apoyo de distintos sectores sociales con el objetivo de sumar fuerzas en la lucha por lograr una situación de mínima estabilidad para poder funcionar con una relativa tranquilidad. En el marco de esta estrategia de establecimiento de relaciones sociales solidarias, como forma de inserción en la comunidad barrial y de dotar de un nuevo sentido a los espacios

productivos, en varios de los emprendimientos se llevaron adelante diversos proyectos conexos, que fueron desde la formación laboral hasta la educación, cultura e investigación.

Entre estas iniciativas se encontraron: la “escuelita” de formación laboral en Brukman, el centro de documentación organizado junto a la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA en la gráfica Chilavert, un centro cultural en Grisinópolis y bachilleratos para adultos en Maderera Córdoba y Chilavert.

*“Acá se había formado un centro cultural con toda la gente del barrio. Y ellos aportaron muchísimo en el difícil momento que estábamos pasando. Nos han traído espectáculos hermosos. Nosotros hacíamos empanadas, choripanes. El sábado era como venir a la casa de la mamá a almorzar. Todo el mundo venía a almorzar acá y pasábamos unas tardes hermosas, dando espectáculos para chicos y para grandes. Nos dejó muchas cosas positivas.” (Norma de Grissinópolis).*

Otros importantes apoyos que recibieron los trabajadores, que en varios casos significaron la posibilidad de encarar la formación de las cooperativas, fueron los de las organizaciones que fueron agrupando a las distintas experiencias de empresas recuperadas. En un primer momento, las principales organizaciones fueron dos, el MNER y el MNFR. El MNER, liderado por Eduardo Murúa, tuvo como experiencia más representativa a la metalúrgica IMPA. Por su parte, el MNFR, cuyo principal referente es Luis Caro, cuenta entre sus miembros principales al Frigorífico Yaguané.

En la etapa más reciente, luego de un relativo desmembramiento del MNER, se formó la Federación Argentina de Cooperativas y Trabajadores Autogestionados (FACTA), en la cual los trabajadores de las empresas recuperadas, se vinculan también con organizaciones provenientes de otros sectores sociales, como por ejemplo el Movimiento Campesino de Formosa (Mocafor).

También hay que destacar las relaciones establecidas entre las distintas empresas recuperadas, que también significaron un apoyo fundamental para poder comenzar a producir y para dotarse de las experiencias y conocimientos necesarios para desarrollar la gestión de las



cooperativas. Algunos de estos ejemplos son los intercambios y asistencia realizados con otras empresas por parte de los trabajadores de Viniplast, la transmisión de la experiencia por la que han atravesado (Hospital Israelita) a otros colectivos de trabajadores que han iniciado el proceso en un momento más reciente.

En el aspecto económico, casi todas las empresas consideradas recibieron algún apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, mediante la forma de subsidios, los cuales debieron ser destinados, principalmente, a la compra de maquinarias. En varias de las cooperativas, los subsidios fueron considerados insuficientes, tanto por su monto como por su falta de continuidad en el tiempo, ya que generalmente se dieron en una etapa inicial y no volvieron a repetirse.

Otro apoyo económico fue brindado por distintas empresas recuperadas y las asociaciones que las nuclean, especialmente en los comienzos, facilitando la puesta en marcha de las empresas, como por ejemplo, permitiendo el reestablecimiento de los servicios necesarios para producir (luz, gas), o la compra de materias primas o insumos requeridos para la producción.

*“Chilavert nos ayudó en todo lo que es el tema de papeles, Zanón puso la guita para la primera computadora. Después ya nos exigían la tickeadora fiscal, Maderera Córdoba puso la plata, y también nos ayudó cuando hicimos el bar ... a las cooperativas, eternamente vamos a estar agradeciéndoles ... también vinieron profesionales a darnos una mano para capacitar, más que nada en todo el sistema de computación” (Manuel de Hotel Bauen).*

Desde el ámbito universitario, el apoyo fue dado tanto por parte de estudiantes, así como mediante la asistencia profesional. Entre las instituciones que intervinieron se pueden mencionar la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad Nacional de Lanús (UNLa) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Las cooperativas que recibieron esta asistencia fueron, principalmente, Chilavert, Maderera Córdoba y Brukman.

Otros actores que tuvieron un importante papel de apoyo a los trabajadores que tomaron la decisión de poner a producir las empresas fueron los vecinos y las asambleas barriales. En ambos casos contribuyeron tanto con recursos materiales, como por ejemplo alimentos o dinero, como

con un importante apoyo social y político, especialmente en los comienzos, en la etapa más profunda de la crisis económica, cuando debieron hacer frente a los intentos de desalojo, que en varios casos terminaron con represión a los trabajadores, y en un momento en que los proyectos necesitaban ganarse la legitimidad social, hecho que contribuyó fuertemente al afianzamiento de las nacientes cooperativas.

*“En ese momento teníamos el barrio a favor nuestro. Estaban en auge las asambleas barriales que se acercaron a acompañarnos ... Al principio no teníamos qué comer y ellos fueron los primeros en venir a traernos alimentos ... También han venido partidos políticos ... Les hemos abierto las puertas a todos” (Norma de Grissinópolis).*

Varias cooperativas recibieron la asistencia de profesionales que colaboraron en forma independiente y solidaria con los nuevos emprendimientos, brindando sus conocimientos y asistencia en forma desinteresada. En algunos casos también brindaron su apoyo organizaciones sociales, grupos piqueteros, partidos políticos y centros de jubilados, ampliando el conjunto de actores sociales que dieron sustento a la fuerte legitimidad social que lograron obtener los trabajadores que comenzaron a autogestionar las empresas recuperadas.

En varios casos, además, los proveedores y clientes dieron su cuota de confianza a las nuevas cooperativas, posibilitando la realización de operaciones comerciales de compra y venta aún sin la disposición de efectivo por parte de las cooperativas. Para algunas cooperativas, debido a las deudas acumuladas por las anteriores empresas, el inicio de las operaciones comerciales presentó una considerable dificultad, haciendo que debieran empezar a trabajar “a façón”, hasta que pudieran disponer de los recursos necesarios para la compra de materias primas.

## **La organización de la cooperativa**

Este apartado aborda algunos aspectos referentes a las modalidades que adquirió la gestión de las empresas recuperadas en manos de los trabajadores. Si bien esta dimensión

contiene diversas aristas, a modo representativo se seleccionaron dos cuestiones que presentan un particular interés debido a las innovaciones que exhibieron en el ámbito de las relaciones sociales, éstos son la gestión de las decisiones y la forma en que se distribuyen los ingresos.

### *La toma de decisiones*

En todas las entrevistas se mencionó el papel central que desempeñó la asamblea como máxima instancia de decisión dentro de la organización de las cooperativas. El debate interno entre todos los miembros y la toma de decisiones en conjunto fueron los mecanismos privilegiados como forma de organización. Estas características muestran claramente el carácter democrático de estas cooperativas, a la vez que favorecen el ejercicio de relaciones sociales igualitarias y de la autonomía colectiva. Las decisiones en asamblea se tomaron mediante una votación, de acuerdo a la elección de la mayoría, o mediante el logro de consenso, variante que se dio especialmente en las empresas con menor cantidad de miembros.

En varios casos el consejo de administración o comisión directiva también ocupó un lugar destacado en la toma de decisiones. Entre ambas instancias se planteó cierta división de las tareas, mediante la cual el consejo de administración se ocupa de las decisiones cotidianas, mientras que la asamblea, que reúne al conjunto de los trabajadores, toma las decisiones de más largo plazo o aquellas más relevantes, en las cuales intervienen todos los miembros.

La asamblea cuenta entre sus atribuciones con la posibilidad de discutir posibles cambios o correcciones a realizar en el modo de administrar la cooperativa y/o en la forma de organización del trabajo, así como en distintas situaciones internas que puedan presentar alguna conflictividad. Algunas de las decisiones que se tomaron en las asambleas fueron el replanteo de los gastos realizados, cambios en los distintos cargos del consejo de administración o la incorporación o separación<sup>76</sup> de miembros de la cooperativa.

---

<sup>76</sup> En el Hotel Bauen, frente a la sustracción de bienes de la cooperativa por parte de uno de sus miembros, en una primera instancia se discutió el problema en la asamblea. Frente a su reiteración se tomaron distintas sanciones, hasta que finalmente la asamblea decidió que ese miembro se separara de la cooperativa.

Por su parte, el consejo de administración tiene entre sus funciones el manejo de las distintas cuestiones cotidianas que hacen al funcionamiento de la empresa, como por ejemplo la gestión de los gastos diarios o decisiones operativas que requieren una resolución rápida y no ameritan ni pueden esperar a la reunión del conjunto de los miembros.

La periodicidad con que se realizaron las asambleas varió de acuerdo a las decisiones y criterios adoptados por cada colectivo de trabajadores. En algunos casos se realizaron reuniones con fecha fija, preestablecida, las que fueron semanales, quincenales o mensuales, según las necesidades que presentó cada situación. Otra modalidad fue la realización de asambleas en forma irregular, cuando las circunstancias lo requirieron, con un aviso previo, con una determinada anticipación, a los miembros de la cooperativa.

*“... tenemos que saber para que lado vamos y esto lo decidimos entre todos. En el día a día, cada compañero tiene sus tareas, en el momento que ve que algo se le va de las manos, hacemos una reunión entre dos o tres, o si es necesario entre todos ... las asambleas son proporcionales a los quilombos ... las decisiones las tomamos en conjunto. El día a día no, si tenemos que comprar papel, no vamos a hacer una asamblea para comprar papel ...” (Cándido de Chilavert).*

En el marco de las relaciones igualitarias establecidas en la cooperativa y el proceso novedoso que significó la recuperación de las empresas por parte de los trabajadores que empezaron a autogestionarlas, la realización periódica de las asambleas presentó una diversidad de características y situaciones que interesa plantear. A continuación se mencionan algunas de ellas a modo de ejemplo.

Entre las particularidades que presentaron las asambleas se puede citar el respeto por las diferencias. Si bien al tomar determinadas decisiones se pudo favorecer a algunas opiniones, a lo largo del debate que se dio en las asambleas se encontró presente la consideración de las diversas posiciones propuestas y la aceptación de la existencia de diferencias. *“Antes discutíamos, nos calentábamos. Ahora, consensuamos. En esto aprendimos mucho, tratamos de rescatar lo*

*positivo que tiene cada uno y respetamos las diferencias, no somos todos iguales” (Paulino, del Hospital Israelita).*

Las asambleas también constituyeron una cabal expresión de la búsqueda del bien común, en uno de sus sentidos más completo, ya que en ellas se intentó lograr entre todos lo mejor para el conjunto. *“En la reunión se toman las decisiones por mayoría. Todos no tienen la misma idea, pero estando todos, siempre se saca lo mejor para la cooperativa” (Damián de Diógenes Taborda).*

En algunos casos, la realización del voto fue en forma individual, debiendo dar una fundamentación en el caso de las abstenciones u oposiciones (Brukman). Con esta modalidad se buscó fomentar la participación y opinión de todos los integrantes de la cooperativa, tratando de evitar la tendencia a que fueran siempre los mismos miembros los que hicieran uso de la palabra en las asambleas.

También se observó, en este aspecto, una importante búsqueda de transparencia, cuestión sin duda influenciada por la memoria reciente del fraude patronal y por la decisión de oponerse al mismo, para lo cual se realizó un registro minucioso de las asambleas en el libro de actas, con el fin de que queden documentadas las discusiones, así como las decisiones que se tomaron y sus argumentaciones.

Otra forma de incentivar la participación e involucramiento en la gestión de la cooperativa fue la realización de trámites en grupo, como por ejemplo el cobro de cheques (Hospital Israelita). Originada, en principio, como forma de presión ante el atraso en el pago por parte de los prestadores, fue derivando en una forma de participación activa de los miembros en las tareas relacionadas con la gestión.

Por otra parte, algunas cooperativas establecieron una diferencia en la toma de decisiones entre los miembros “fundadores” y los trabajadores incorporados con posterioridad a la recuperación (Hospital Israelita, Grissinópolis, Ghelco). Este hecho se basa en la consideración del diferente esfuerzo realizado y la valoración del mismo, aspectos que se supone influyen en la

actitud que se tiene con respecto al trabajo. En estos casos, si bien la igualdad entre los trabajadores no fue plena, se adoptaron criterios de decisión predominantemente igualitarios. Por otra parte, la incorporación de nuevos trabajadores, luego de un período de 6 meses a prueba, se decidió por votación de la asamblea (Hotel Bauen, Brukman).

La realización periódica de asambleas como modo de toma de decisiones y gestión de las cooperativas dio cuenta de un importante esfuerzo colectivo que tiene entre sus características centrales la búsqueda constante de una mayor democratización. Esta modalidad de gestión resultó sumamente novedosa para el conjunto de los trabajadores que venían de la experiencia de empresas que diferenciaban netamente el capital y el trabajo. En este sentido, la participación en las asambleas resultó un ejercicio mediante el cual los trabajadores fueron adquiriendo gradualmente esta práctica democrática. *“Antes hablaban pocos, de a poco fueron hablando todos, es un proceso de aprendizaje” (Blas de Viniplast).*

#### *La distribución de los ingresos*

Junto a la decisión por medio de asambleas, la modalidad de reparto de los ingresos constituyó otro de los puntos que distinguió fuertemente a estas empresas autogestionadas por los trabajadores.

En la mitad de las empresas entrevistadas (5 sobre 10) se realizaron retiros de montos iguales para cada uno de los miembros de la cooperativa, independientemente de las tareas que realicen y/o del grado de responsabilidad que posean (Brukman, Diógenes Taborda, Ghelco, Grissinópolis, Hospital Israelita).

*“Los ingresos se distribuyen por partes iguales, acá no hay diferencia por mas que sea el tesorero o el presidente” (Damián de Diógenes Taborda).*

*“Los ingresos son para todos por igual, desde el que está en la puerta, hasta el que está en la oficina. Todos somos iguales. Cobramos todos por igual” (Norma de Grissinópolis).*

Esta fue una de las características más destacada e innovadora de las experiencias de recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Según lo acordado por el conjunto de los miembros de cada cooperativa, la relación de igualdad que establecieron al formar la organización se extendió también al reparto de los ingresos, más allá de la ocupación que desempeña cada uno en el trabajo cotidiano.

En otros casos (3 sobre 10) se estableció una diferenciación en el cobro, vinculada a la mayor responsabilidad que puedan tener algunos trabajadores en relación al resultado del trabajo (Maderera Córdoba), a la antigüedad en la cooperativa (Viniplast) o a su situación personal (Chilavert).

*“Ya tenemos asignado, dentro de la asamblea, lo que vamos a destinar semanalmente a los salarios, los retiros ... Hay diferencias, por ejemplo, el que es jubilado cobra un poco menos, el que tiene a cargo familia, cobra un poco más, esas diferencias, es simbólico” (Cándido de Chilavert).*

*“Hay un plus del 20% por responsabilidades para 4 de los componentes, el resto, ganan todos igual” (Guillermo de Maderera Córdoba).*

*“La gente más nueva tiene un retiro que no es igual al resto. Después se le va a dar un marco por la antigüedad. Por el momento, como son nuevos, retiran menos utilidades” (Blas de Viniplast).*

Por otra parte, en el Instituto Comunicaciones se aplicó la escala salarial docente vigente para la Ciudad de Buenos Aires.

Es importante destacar que en este punto también tuvo un fuerte peso la discusión y decisión conjunta de los miembros de cada cooperativa, así como el ejercicio de autonomía que se dieron para establecer el sistema de cobro que consideraron más apropiado.

Uno de los criterios principales que orientó las decisiones en cuanto a la gestión de ingresos y gastos, fue el de evitar la generación de deudas. En base a este postulado, en primer lugar se buscó cubrir los gastos fijos y se realizó el pago a los proveedores (Hospital Israelita, Hotel Bauen).

*“Nos fijamos qué es lo prioritario y lo que puede esperar. De los ingresos también tenemos que resguardar lo que nos repartimos los viernes ... Hasta ahora no tuvimos corridas, llega el viernes y tenemos cómo manejarnos. La propuesta nuestra es no generar deudas. (Si) no tenemos, no compramos, sino repetiríamos el proceso anterior de acumular deudas” (Paulino de Hospital Israelita).*

El reparto y destino de los recursos generados se completó con otras partes que se destinaron a la compra de materia prima, inversión y mantenimiento (Ghelco, Grissinópolis, Maderera Córdoba).

*“Los ingresos se destinan a los sueldos y a la compra de materia prima ... En una reunión se dice cuánto se va a cobrar quincenalmente” (Hugo de Ghelco).*

*“Una porción va a una distribución de utilidades, como si fuera un doble aguinaldo, hay una reserva y una compra de materiales permanente” (Guillermo de Maderera Córdoba).*

*“Cuando hay excedentes ... nosotros tenemos muchas cosas para arreglar, por ejemplo los techos, que hay que hacerle mantenimiento ... Vamos invirtiendo en eso. Hay cosas que no podemos dejar pasar. (La fábrica) hay que mejorarla cada día más, porque estuvo muy abandonada por parte de los dueños, que no le hacían arreglos” (Norma de Grissinópolis).*

En este aspecto también se visualizan los resultados del crecimiento económico logrado, ya que han podido superar la etapa de subsistencia, en la cual apenas cubrían los gastos mínimos e indispensables, para empezar a encarar otros gastos que hacen al mantenimiento, mejora y equipamiento de los emprendimientos.



El carácter fuertemente democrático establecido en un aspecto central como es el manejo de los recursos económicos, su administración y destino, mostró claramente hasta donde puede llegar la igualdad en las relaciones económicas. Sin duda el marco organizativo establecido en la forma cooperativa favoreció esta democratización, pero no fue condición suficiente para su implementación y ejercicio. La normativa jurídica relativa a las cooperativas, que establece la igualdad entre los miembros, contribuyó a convalidar y reforzar lo que ya se daba en los hechos.

La autonomía con que cada colectivo de trabajadores adoptó su modalidad de distribución de los ingresos es otro punto para destacar, ya que el hecho de fijar un retiro igualitario para todos los miembros o establecer algún criterio de diferenciación fue una decisión tomada por los mismos trabajadores que integran la cooperativa.

### **La organización del trabajo**

En este apartado se planteó como objetivo indagar si existen o no diferencias y en qué grado, entre la organización laboral de las empresas recuperadas y la organización dominante en las empresas “tradicionales.” También se buscó observar si el hecho de que los miembros de la cooperativa establecieran relaciones de igualdad, se vio reflejado en los criterios adoptados para organizar el trabajo.

#### *La toma de decisiones en la nueva organización del trabajo*

En casi todas las empresas recuperadas entrevistadas se hizo referencia a “encargados” o “coordinadores” que son quienes tienen a su cargo la toma de decisiones en cuanto a la organización del proceso de trabajo. Es decir que se mantuvo una función diferenciada que tiene la responsabilidad de llevar adelante la orientación y cumplimiento de las tareas. Esta coordinación resultó objetivamente necesaria en el marco de un proceso de trabajo complejo, subdividido en tareas parciales realizadas por distintos trabajadores.

Sin embargo, el encargado, en el marco de las cooperativas presentó una particularidad significativa, ya que fue elegido por la asamblea de los trabajadores. La decisión colectiva reemplazó a la imposición efectuada por el patrón. A esto se sumó la facultad que posee la asamblea de reemplazarlo en caso de que lo considerarse conveniente.

A pesar de la continuidad de este puesto, las nuevas características se diferenciaron de las que presentaba en la etapa anterior. En las cooperativas se dio una situación de mayor intercambio con los trabajadores, siendo habitual la consideración de las opiniones y/o sugerencias de los mismos. La personificación del encargado perdió casi por completo sus funciones tradicionales de control, adquiriendo un rol de coordinación, distribución de las tareas y la toma de ciertas decisiones operativas que hacen al desarrollo del proceso productivo o de prestación de servicios.

Esta modalidad de organización del trabajo tuvo por excepción a dos de las experiencias analizadas, correspondientes al sector de servicios -salud y educación-, en las cuales se presentó una diferencia considerable, ya que mantuvieron sus estructuras organizativas anteriores. Esto fue así dado que en las áreas de salud y educación intervienen criterios de organización externos, fijados por los respectivos ministerios que regulan su funcionamiento. En estos casos, un cambio mayor en la organización del trabajo supondría un proceso sumamente complejo y dificultoso. Por esto, en las empresas sobre las cuales se aplica un fuerte sistema de regulación externo, las innovaciones organizacionales fueron menores.

En las entrevistas realizadas en el Hospital Israelita y en el Instituto Comunicaciones se mencionó el mantenimiento de la estructura u organigrama que existía con anterioridad a la recuperación. Aún así, cabe destacar la relevancia que implicó el hecho de que, bajo la nueva forma de organización cooperativa, las decisiones fueron tomadas en forma colectiva por la asamblea. En cuanto a las relaciones personales que se establecieron en su interior, se diferenciaron de las que presenta cualquier establecimiento tradicional de las áreas de salud y educación, destacándose el mayor intercambio, participación e involucramiento de los miembros de la cooperativa.

En el Instituto Comunicaciones se estableció claramente la diferencia *“Esto no es una empresa, es una cooperativa, hay una apertura para cualquiera que traiga una propuesta ... Acá todo el mundo pone el hombro ... uno trabaja con total libertad, puede decir lo que piensa, proponer, ser escuchado ... Intentamos que la gente que entra a trabajar con nosotros se concientice de que esto es una cooperativa y que cada uno, desde su lugar, haga un aporte, que es para todos”* (Erica).

En el resto de las empresas recuperadas consideradas, la personificación del “encargado” también presentó diferencias con respecto al puesto de mando propio de las empresas capitalistas. Si bien posee una mayor carga relativa de responsabilidad en relación al resto de los trabajadores, por ejemplo en cuanto a la organización laboral, distribución de las tareas y resultados del trabajo, el escenario en el que se desarrolló le quitó su función disciplinaria, la capacidad de imponer sanciones y su carácter de representante de intereses opuestos a los de los trabajadores.

*“En la planta hay encargados. El asesor técnico que mencioné antes es un poco como un director técnico. Se reúne con Blas, que está en producción, y determinan qué artículos van a poner en máquina al día siguiente, cuántos metros se van a hacer ... Se intercambia con administración, esto es muy importante, ven para qué cliente se va a fabricar y cómo está su cuenta corriente.”* (Norberto de Viniplast).

Además, en varios casos se destacó la elección de los “encargados” por medio de una asamblea, instancia que difiere notablemente de las características habituales de esta figura que responde a las directivas del patrón. Entre los atributos que poseen estos encargados o coordinadores también se mencionó la posesión de una mayor experiencia o conocimiento así como su capacidad laboral.

*“Por asamblea elegimos a un compañero que se llama Dante, que es el que arregla toda la maquinaria. El es el encargado de todo lo que es el mantenimiento de las máquinas y es el que organiza el trabajo. Por decisión nuestra, por votación, lo elegimos a él. ... Era el encargado de personal, entonces ya tenía una experiencia bastante grande. Por eso lo elegimos”* (Norma de Grissinópolis).

Este carácter electivo de los “encargados” y el ejercicio de la toma de decisiones por parte de los trabajadores expresaron cabalmente el desarrollo de la autonomía colectiva, en clara oposición a la subordinación en la que se encontraban en la antigua forma de organización del trabajo. El proceso a lo largo del cual el colectivo de trabajadores asumió el control de la empresa fue complejo y no estuvo exento de dificultades, dado que el cambio en relación a su responsabilidad en la empresa precedente fue muy significativo.

Uno de los entrevistados sintetizó claramente el cambio que se dio en la organización del trabajo en las empresas recuperadas, a pesar de mantener la existencia de encargados o coordinadores. *“Tengo que ser responsable por lo que hago y de mis compañeros ... si veo algo que está mal, decirlo ... en todo el proceso ... o pones un jefe o ponerse la responsabilidad. No hay otra” (Cándido de Chilavert).*

#### *El ámbito del puesto de trabajo*

Durante el desarrollo de las tareas cotidianas, el ámbito personal en el que cada trabajador realiza sus ocupaciones se constituyó en otro espacio en el que fue posible observar el grado de autonomía ejercido. Si bien se presentaron una gran diversidad de situaciones, influenciadas por las características de cada proceso de trabajo, en cada una de ellas fue posible distinguir hasta qué punto predominan las indicaciones dadas por los encargados o las decisiones tomadas por el propio trabajador mientras desarrolla su actividad.

En varias entrevistas se mencionó una combinación entre la organización general del trabajo por parte de los encargados o responsables y la posesión del conocimiento necesario para desarrollar las tareas por parte de los trabajadores. En algunos casos se eligió a quienes organizan y distribuyen o indican las tareas a realizar, a la vez que, por lo general, “cada trabajador sabe lo que tiene que hacer.”

*“Hay una persona que está como “cabeza.” De los demás, cada uno sabe hacer su trabajo y cualquier cosa la consulta con el responsable. ... Cada persona va a un lugar porque*

*sabe hacer esa tarea y se aprovechan las cosas que sabe, las habilidades. ... Había limitaciones en la parte administrativa, pero ahora se lleva mucho mejor ... Fuimos aprendiendo solos, a los porrazos” (Hugo de Ghelco).*

También se señaló la “ayuda mutua” (Brukman, Grissinópoli) y el “no esperar órdenes” por parte de los trabajadores con mayor antigüedad, actitudes que marcaron una profunda diferencia con respecto a las adoptadas con la presencia del patrón.

*“Si estoy viendo que un trabajo está atrasado y yo lo sé hacer, dejo mi trabajo y me voy a hacer eso para que no se corte la cadena de producción ... También lo puede decir el coordinador o un compañero ... Tenemos que ayudarnos mutuamente ... No es que se va a beneficiar el compañero que faltó, sino que nos beneficiamos todos, en conjunto ... No es como antes ...” (Delicia y Juan de Brukman).*

*“Siempre y cuando sea un bien para la cooperativa (cada trabajador) tiene que tomar decisiones en su trabajo. ... Si se rompe un caño, lo arreglo, no tengo que esperar que venga el encargado a decirme que lo haga. ... No todos los chicos se mueven así, los que no tienen experiencia, no, pero lo que tenemos más conocimientos, sí” (Manuel del Hotel Bauen).*

Sin duda, el reconocimiento como propio tanto del emprendimiento en general, como de los resultados del trabajo, en particular, influyó decididamente en el surgimiento de estas actitudes de mayor compromiso con el trabajo. También remite, en otras palabras, al planteo realizado por Cándido de Chilavert, acerca de la “responsabilidad de todos” vinculada con el modo de relacionarse con lo “propio.”

#### *Las instancias de mando y las jerarquías*

En este aspecto de la organización del trabajo se observó una combinatoria de variantes entre los cambios introducidos por la organización cooperativa y algunas instancias que se

mantiene de la organización capitalista “tradicional”, pero la mayoría de las veces con un sentido distinto al anterior.

Aunque de distintas maneras, en varias de las cooperativas se destacó el énfasis en la igualdad que existe entre todos los trabajadores, “*somos todos iguales*” (Brukman, Viniplast, Hospital Israelita) o “*no hay ninguna diferenciación*” (Diógenes Taborda). Esta concepción igualitaria se diferencia claramente del orden verticalista vigente en las empresas capitalistas. Si bien en distintas situaciones se eligió a una persona como responsable o encargada de un determinado sector de trabajo, como forma de organización y distribución de las tareas y responsabilidades, en el marco de las cooperativas estas posiciones perdieron su función disciplinaria.

Frente a las jerarquías y su orden de subordinación, se erigió la responsabilidad personal y colectiva sobre el proceso de trabajo y sus resultados. “*... la responsabilidad de cada uno ... en lo demás no existe ninguna diferencia de jerarquías, todos somos cooperativistas. Tanto los derechos como las obligaciones están en un nivel igualitario. Si alguien tiene que venir a hablar con la presidenta o quiere pedir una asamblea, lo puede hacer. En ese aspecto no hay jerarquías. Se superó el autoritarismo que sí teníamos antes, en la antigua comisión*” (Paulino del Hospital Israelita).

Es de destacar el planteo realizado en la cooperativa gráfica Chilavert, según el cual se colocó la responsabilidad en reemplazo del jefe, “*... tuvimos que sacar al patrón y quedó vacío el lugar, y pusimos la responsabilidad ... tengo que ser responsable por lo que hago ... si veo algo que está mal, decirlo... Caminando fuimos haciendo los ajustes, con responsabilidad, porque sino, se va todo al carajo*” (Cándido de Chilavert).

En algunos casos se hizo mención a la comisión directiva como máxima instancia responsable (Hospital Israelita, Viniplast). Si bien formalmente el consejo administrativo es la autoridad de la cooperativa, de acuerdo con el marco legal que las regula, en los hechos, en lo referente al proceso de trabajo esta autoridad se diluyó (Grissinópolis).

Ante la consulta por la existencia de alguna instancia de mando o jerarquía en el marco del proceso de trabajo, en varias entrevistas se hizo referencia a los “encargados”, “coordinadores” o “responsables” en los distintos sectores (Brukman, Ghelco, Hospital Israelita, Maderera Córdoba, Hotel Bauen). En la designación de algunos de ellos se mencionó la consideración de la experiencia que poseen los trabajadores como elemento definitorio (Maderera Córdoba, Ghelco).

*“Cada encargado organiza el trabajo de su sector, cómo van a trabajar, los francos, etc.” (Manuel del Hotel Bauen).*

Un ejemplo de cómo funcionó de hecho el puesto de coordinador en el marco de las cooperativas, en las cuales se encuentra articulado con el cuerpo colegiado que la administra, lo mostró el caso del Hospital Israelita, en donde se llegó a cambiar a los coordinadores debido a que “se sobrepasaron en sus atribuciones.” Esta decisión fue tomada en forma conjunta por la asamblea de miembros de la cooperativa. Este caso muestra una inversión en la relación de control, la cual en la empresa anterior era ejercida por el encargado y en la cooperativa pasó a manos del colectivo de trabajadores reunido en asamblea.

Por su parte, el Instituto Comunicaciones mantuvo la estructura habitual de cualquier colegio, en particular en el área pedagógica, que se encuentra claramente diferenciada del área que realiza la gestión de la cooperativa. Para cubrir las dos áreas mencionadas, distintos miembros de la cooperativa se desempeñan simultáneamente en dos funciones, una como docente y otra en alguna tarea de gestión de la cooperativa.

Otro caso de ejercicio de control por parte del colectivo de trabajadores se dio en la cooperativa Brukman, en donde, frente a la reiteración de incumplimientos de las tareas asignadas, se estableció un reglamento interno. Mediante una discusión en asamblea y con el objetivo de evitar retrasos en la entrega de los pedidos, se fijaron distintas sanciones, en particular para las llegadas tarde o ausencias, que van desde un llamado de atención hasta la suspensión. Este autodisciplinamiento posee la especificidad de que el resultado de su aplicación beneficia al conjunto de los trabajadores.

### *La distribución de las tareas*

Otro de los puntos en los que pudo observarse la realización o no de cambios en la organización del trabajo por parte de las cooperativas, en relación a la modalidad que regía en las empresas precedentes, fue en la asignación y reparto de tareas entre los trabajadores.

Como en otros aspectos abordados, aquí también se encontró una diversidad de situaciones, cuya relativa heterogeneidad, entre otras cosas, da cuenta de la considerable libertad con que los trabajadores establecieron los distintos aspectos de sus condiciones de trabajo.

Algunas de las situaciones que se dieron son: la distribución de las tareas realizada por medio de decisiones tomadas en grupo (Diógenes Taborda), algunos responsables que distribuyen las tareas entre los trabajadores (Ghelco) o la asignación de las mismas por parte del consejo de administración, quedando abierta la posibilidad de una redistribución de acuerdo a la capacitación con que cuentan los trabajadores (Hotel Bauen).

Frente a la alternativa de especialización o polivalencia, también se adoptaron diferentes variantes. En algunos casos, cada trabajador realizaba varias tareas en función de las distintas etapas de producción que se debían cumplir (Ghelco). En otros casos, lo más común fue que cada trabajador haga su tarea, pero eventualmente se realizan cambios (Viniplast), o bien, “cada uno hace su trabajo pero conoce el trabajo del otro” (Grissinópolis).

Cabe destacar que la realización de cierto intercambio de tareas estuvo vinculada a la mayor capacitación de los trabajadores (Maderera Córdoba). Así, en Brukman “se aprende de todo.”

*“Acá no se hace un solo trabajo como cuando estaba la patronal. Ahora tenemos que hacer uno, dos o tres trabajos a la vez, y así se aprende. Cuando estaba la patronal se hacía un solo trabajo y a veces los trabajos no salían, entonces ahora se aprende todo, y entonces estamos todos capacitados” (Delia de Brukman).*



El paso de la especialización a la polivalencia fue gradual y tuvo como componente principal la capacitación de los trabajadores. La mayor parte de las veces esta formación se dio en el lugar de trabajo, mediante el intercambio con los compañeros más capacitados. Ocasionalmente se recurrió al apoyo externo para la capacitación en algunas tareas puntuales.

*“La mayoría hacemos todos lo mismo. En laminación y planchado hay un compañero en cada turno, que son los que hacen esas tareas. Para estampar, ir al horno de recocado o pintar, va cualquiera, el que esté libre ... Así fuimos aprendiendo todos. Antes, cada uno tenía que hacer un solo trabajo. En estos cinco años fuimos coordinando y hablando que todos tenemos que aprender a hacer todo. Dio un buen resultado” (Damián de Diógenes Taborda).*

En los casos de las cooperativas que mantuvieron en buena medida la estructura u organigrama anterior, acordes con las características de los servicios que se prestan (Hospital Israelita, Instituto Comunicaciones) las tareas ya se encontraban establecidas por criterios organizativos externos a las mismas, vigentes en las normas regulatorias que los regían. Esto se dio especialmente en las tareas que requieren de un conocimiento específico (por ejemplo las vinculadas al área médica), en otras tareas se realizaron cambios según las necesidades. En el Hospital Israelita, cuando fue necesario, se realizó una alternancia entre tareas de la administración y la cocina.

### *La jornada laboral*

En el aspecto referente a la duración habitual del trabajo diario se presentaron diferentes situaciones entre las cooperativas entrevistadas. La mayor parte de las mismas (4 sobre 10 casos) cumplía jornadas de 8 horas (Hotel Bauen, Diógenes Taborda, Ghelco, Hospital Israelita), coincidentes con la estipulada por la legislación laboral. En algunos casos la jornada podía extenderse hasta 9 (Brukman, Chilavert) o 10 horas (Maderera Córdoba, Viniplast). Por otra parte, hay un caso (Grissinópolis) que presentó una considerable variabilidad, ya que puede ir de las 8 hasta las 12 horas.

En el Instituto Comunicaciones la duración del día de trabajo era la que corresponde habitualmente a cualquier colegio, en este caso de jornada simple, pero además, varios de los docentes cumplían funciones realizando distintas tareas de gestión de la cooperativa.

Algunos de los entrevistados de empresas industriales (Brukman, Ghelco, Grissinópoli) manifestaron que de acuerdo a los pedidos de mercaderías que recibían, la duración de la jornada laboral podía variar, es decir que para poder cumplir con la entrega solicitada por los clientes, los trabajadores podían extender la duración de sus tareas cotidianas.

*En estos meses (agosto, septiembre) estamos trabajando desde las 8 hasta las 15 horas. Más adelante se trabaja hasta las 16 o 16.30 horas. ... Como ahora hay poco trabajo, para qué vamos a tener a la gente sentada adentro sin hacer nada, para eso se van a su casa. ... Pero si se necesita porque hay trabajo, sabemos que nos podemos llevar un ingreso mayor ... Se plantea en una asamblea y si hay necesidad de venir a trabajar (más horas), venimos todos” (Hugo de Ghelco).*

Si bien en algunos casos podía haber una posibilidad de elección frente a la alternativa de prolongar el tiempo de trabajo, lo cierto es que, en este punto, las condiciones económicas restrictivas en que desarrollaron su actividad las cooperativas ejerció una fuerte presión, que las llevó a reducir severamente su capacidad de elección. En la práctica, la necesidad de ampliar su nivel de producción y la falta de capital, los hizo depender fuertemente de los pedidos que recibían y acotó la posibilidad de fijar plazos a los clientes.

### *Las relaciones entre los trabajadores*

La principal observación en este aspecto refiere al cambio radical que significó la formación de un colectivo igualitario de trabajadores, que ya no está mediado por el capital. En efecto, en el marco de las cooperativas, los trabajadores se vincularon entre sí como iguales, en tanto miembros de la cooperativa, con participación en la toma de decisiones y equidad en la distribución de los ingresos. La radicalidad de esta transformación llevó a un profundo cambio en

el sujeto colectivo constituido por los trabajadores, que se caracterizó por su mayor autonomía en la toma de decisiones.

En el marco de la organización cooperativa, también presentaron diferencias las relaciones que establecieron los trabajadores entre sí. En este sentido, en varios casos se hizo referencia a la existencia de un ambiente sin sujeciones jerárquicas (Instituto Comunicaciones, Viniplast), vinculada a la ausencia de patrones (Hotel Bauen).

Entre los cambios que se observaron en las relaciones interpersonales se señalaron una mayor sociabilidad, autonomía y responsabilidad en el conjunto de los trabajadores (Ghelco, Grissinópolis, Brukman, Hospital Israelita). Estas transformaciones contribuyeron a reforzar la pertenencia a un colectivo de trabajo caracterizado por su fuerte contenido igualitario, sujeto central del desarrollo de las experiencias autogestionarias.

Otros aspectos mencionados hicieron referencia a una concientización por parte de los trabajadores en cuanto a los cambios que presentó la nueva modalidad de organización que se dieron (Instituto Comunicaciones), así como también a la existencia de un ambiente de trabajo menos rígido y más fraterno (Hotel Bauen).

Por otra parte, se hicieron presentes el reconocimiento de las dificultades por las que debieron atravesar (Ghelco, Grissinópolis, Brukman, Hospital Israelita), especialmente en la etapa inicial (Diógenes Taborda), y las situaciones de diversas instancias de desacuerdo (Ghelco, Maderera Córdoba). Es importante destacar que también se valoró el hecho de hacerse cargo de una mayor responsabilidad (Chilavert).

En varios casos se destacó la particular concepción desde la cual se organizaron las cooperativas, contrapuesta a la de las empresas capitalistas. *“Esto no es una empresa, es una cooperativa, donde hay una apertura ... Es un colegio donde hay inquietudes diferentes, el cuerpo docente es diferente, en general está pensando cómo aportar para mejorar el proyecto, que es de todos. No es un colegio donde vengo, ficho y me voy. Hace 5 años atrás veníamos los sábados y domingos a limpiar y pintar”* (Erica del Instituto Comunicaciones).

De modo sintético y contundente, la siguiente frase expresa acabadamente la importancia que adquirieron las relaciones entre los trabajadores en el proceso autogestionario que desarrollaron: *“Llevar adelante esa fraternidad entre todos nosotros es tan difícil como haber logrado la ley de expropiación, tiene el mismo significado”* (Guillermo de Maderera Córdoba).

Además, también es muy significativo el señalamiento realizado en cuanto al “orgullo de ser protagonistas” que detentan los trabajadores (Chilavert). Esta valoración de la lucha que llevan adelante diariamente, desde sus inicios en condiciones sumamente adversas hasta la actualidad, es de gran importancia tanto en cuanto a la subjetividad de los propios trabajadores como en relación a la condición de posibilidad que abre para la expansión a nuevas experiencias.

#### *La capacitación laboral y el desarrollo de la empresa*

Otro aspecto vinculado a la organización del trabajo que, de distintas maneras, abordaron las empresas recuperadas fue la experiencia y conocimientos con que contaban los trabajadores y las necesidades que se les presentaban para poder cubrir todos los puestos de trabajo.

En las cooperativas donde solo una parte de los trabajadores llevó adelante el proceso de recuperación, se sintió en mayor medida la falta de trabajadores preparados para el desarrollo de ciertas tareas, en particular las de administración, ya que fue el sector en el cual permanecieron menos trabajadores.

En 5 de los casos entrevistados se hicieron menciones directas o que aludieron a la necesidad de capacitación (Viniplast, Hotel Bauen, Hospital Israelita, Brukman, Diógenes Taborda) expresando el reconocimiento de la importancia que tiene la formación laboral para el desarrollo de la cooperativa.

*“Siempre hace falta algo de capacitación, permanentemente. Estamos atrás de eso. ... En la parte de seguridad estamos buscando la posibilidad de hacerlo externamente. ... Queremos tener todo en regla, en orden. Hay cosas que tenemos que aprender.”* (Blas de Viniplast).

En algunos casos, la adquisición de los conocimientos necesarios para realizar las tareas se vinculó con el apoyo externo recibido. Esta asistencia provino de parte de otros trabajadores, en su mayor parte pertenecientes a otras empresas recuperadas, o de profesionales que se vincularon en forma independiente o pertenecían al ámbito universitario, con el cual se establecieron diversos acuerdos de cooperación (Chilavert, Hotel Bauen).

*“Pienso en el aprendizaje diario ... hay compañeros que “se están haciendo” y cada vez están aprendiendo algo nuevo. Y si no sabemos o tenemos dudas de algo, tenemos la gente de la facultad, si necesitamos un ingeniero, viene. Es la facultad “en la calle”, eso es lo que decimos nosotros ... la facultad que sale a la calle a vivir los problemas ...” (Cándido de Chilavert).*

Otras menciones refirieron al aprovechamiento de las habilidades que poseía cada trabajador a la hora de distribuir las tareas (Ghelco) y a la capacitación en distintos puestos de trabajo en vistas a la diversificación de las funciones (Diógenes Taborda). También se dio un caso donde no se presentaron limitaciones en cuanto a las necesidades de capacitación para poder desarrollar las distintas ocupaciones (Brukman).

En la mayor parte de las entrevistas se planteó la necesidad de la capacitación para poder desempeñar distintas tareas, tanto en el ámbito de la producción como en el de administración. Aún así, fue posible observar una divergencia entre una posición que sostenía que con las capacidades adquiridas ya es suficiente (Grissinópolis) y otra que proponía una capacitación continua (Viniplast). Por otra parte, se destacó el reconocimiento de que la mayor experiencia laboral adquirida por los trabajadores potenció el desarrollo del emprendimiento (Maderera Córdoba).

### *La valoración de la gestión colectiva*

La autogestión de los emprendimientos en forma colectiva fue uno de los aspectos centrales valorados por los entrevistados, en lo que respecta a las distintas innovaciones realizadas por los trabajadores en el marco de las empresas recuperadas.

Quienes se opusieron a los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, entre otros argumentos, esgrimieron la supuesta incapacidad, falta de experiencia o formación de los mismos para llevar adelante una empresa. Si bien en varios casos recibieron asistencia y capacitación, a poco de andar quedó demostrado no solo que fueron capaces de gestionar las empresas, sino que además, en muchos casos, iniciaron un importante proceso de crecimiento económico que, aunque se vio favorecido por la coyuntura, sin duda requirió la capacidad de gestión de quienes lo hicieran posible mediante su toma de decisiones y la materialización e instrumentación de las mismas.

Además de esto, y constituyendo otro de los elementos centrales del proceso, esta autogestión se destacó fuertemente por su carácter profundamente democrático y participativo. El diálogo e intercambio de opiniones entre los miembros fue una práctica habitual, las relaciones entre ellos tuvo un fuerte contenido igualitario y las decisiones fueron tomadas por medio de la instancia colectiva de la asamblea.

En este marco, la mayor parte de los entrevistados (6 sobre 10) refirieron a una valoración positiva de la gestión colectiva (Brukman, Chilavert, Diógenes Taborda, Ghelco, Viniplast, Instituto Comunicaciones). A lo largo del proceso que desarrollaron han atravesado distintas situaciones y etapas, como fueron los difíciles comienzos en condiciones sumamente precarias, hasta la posterior coyuntura de crecimiento económico. Luego de este considerable tiempo en el que estuvieron al frente de la gestión, los trabajadores evaluaron favorablemente su participación en la toma de decisiones.

*“(La gestión colectiva) es positiva, porque si las decisiones las tuviera que tomar uno solo, es muy factible que se equivoque. ... Si somos todos socios, no pueden tomar las decisiones uno o dos, se tienen que tomar entre todos. Es mejor entre todos ... sale lo positivo para la cooperativa.” (Damián de Diógenes Taborda).*

*“En cuanto a lo que es nuestra experiencia, creo que es algo muy positivo. Antes ni nos conocíamos, no sabíamos que funciones cumplía cada uno, a lo sumo nos veíamos las caras cuando íbamos a cobrar. Nuestros encuentros eran circunstanciales. Ahora, todos estamos*

*pendientes del funcionamiento de la cooperativa, hay una conciencia. ... ya somos concientes que todo depende de nosotros” (Paulino del Hospital Israelita).*

Por otra parte, estas reflexiones favorables acerca de la gestión colectiva se complementaron con las menciones de la instancia decisoria de la asamblea o alguna otra alusión al carácter colectivo de la gestión (Brukman, Chilavert, Diógenes Taborda, Ghelco, Grissinópolis, Hospital Israelita, Viniplast).

*“Al principio teníamos una comisión que no se avenía a hacer reuniones periódicas ... la cambiamos ... nos estamos reuniendo con más frecuencia y cada vez sacamos más cosas afuera. ... Al principio, cuando nos reuníamos hablaban dos ... Hoy por hoy, hablan todos ...” (Blas de Viniplast).*

También se hicieron distintas referencias a la “mejora” que representó la situación en que se encontraban en el momento de realización de las entrevistas, con respecto a la de las antiguas empresas (Diógenes Taborda, Viniplast, Ghelco), a la mayor responsabilidad que significó hacerse cargo de la gestión de la empresa (Hotel Bauen, Grissinópolis), y a la discusión o existencia de diferentes opiniones entre los miembros de la cooperativa (Ghelco, Grissinópolis).

*“Estamos muchísimo mejor que antes. Hemos avanzado muchísimo. ... El hecho de haber asumido una responsabilidad tan grande como es sacar a flote a una fábrica que había perdido todo. Creo que somos muy valientes. Dejamos muchas cosas de lado, familia, hijos, nietos, para recuperar esto. El futuro nuestro es muy grande ... anhelamos mucho más ... Ya estamos viendo lo que fuimos sembrando” (Norma de Grissinópolis).*

Todo este proceso de cambio, asimilación y puesta en práctica de la gestión colectiva por parte de los trabajadores no estuvo exento de diferentes inconvenientes y problemáticas, en buena parte debido a la novedad que significó hacerse cargo de la gestión y, por lo tanto, a la falta de experiencia en el desempeño de la misma. Es importante destacar que frente estas dificultades, se privilegió el diálogo como forma de abordaje para encarar su resolución. En particular, la inexperiencia en la gestión se enfrentó mediante el intercambio y toma de decisiones entre los

propios trabajadores o recurriendo al apoyo de otros trabajadores de empresas recuperadas, quienes ya habían atravesado ese proceso, o a profesionales que aportaron sus conocimientos en forma solidaria.

La presencia y persistencia de ciertas dificultades para adecuarse a las nuevas tareas de gestión y la concientización e interiorización de la valoración del emprendimiento como “propio” se expresó en afirmaciones como “sigue costando” (Instituto Comunicaciones). Por otra parte, a medida que las cooperativas fueron superando la situación inicial de crisis, empezaron a surgir otro tipo de problemas, como los originados a partir del crecimiento de las empresas (Maderera Córdoba, Instituto Comunicaciones). Este cambio significó claramente un paso a otra etapa y una demostración de la viabilidad de la autogestión de los trabajadores.

Distintas observaciones aludieron al cambio que significó la gestión colectiva en diversos sentidos. Por un lado se hizo referencia a la modificación de la situación general de los trabajadores y de la empresa en conjunto (Grissinópolis), en relación a la situación experimentada durante la etapa de la vieja empresa. Por otra parte, se mencionó el cambio que debieron afrontar en las tareas cotidianas, al verse obligados a desempeñarse en nuevas funciones, en particular las relativas a la gestión de la cooperativa (Instituto Comunicaciones).

Otra de las cuestiones vinculadas a la gestión colectiva y su relevancia en el proceso de recuperación de las empresas fue la valoración de lo importante que significó la lucha diaria y sus logros (Brukman). Este señalamiento, aunque se dio en un solo caso, reviste una singular importancia para el conjunto de los trabajadores y sus emprendimientos autogestionados ya que éstos son claramente el producto de su decisión de enfrentar las condiciones sumamente adversas en que se encontraban inicialmente, y del conjunto de acciones llevadas adelante desde entonces.



## COMENTARIO Y CRITICA DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

A continuación se presentan las principales observaciones que surgieron del análisis de las entrevistas. Estas son: la diferenciación de las distintas etapas de los procesos de recuperación y autogestión, los diversos modos en que los trabajadores establecen las nuevas relaciones sociales, las potencialidades y limitaciones que se desprenden de los testimonios relevados y los cambios realizados en el ámbito de la organización del trabajo. Por último, se hace referencia a la contrastación de la hipótesis planteada al inicio de este trabajo.

### *Periodización*

En el aspecto económico se observó una clara diferenciación de distintas etapas de acuerdo a las características que presentaba el contexto, las cuales influyeron fuertemente sobre el desarrollo de las experiencias de autogestión por parte de los trabajadores.

De acuerdo al trabajo de Palomino y su equipo pueden diferenciarse tres períodos, el de “crisis económica”, de 2000 a 2004; el de “pos crisis”, desde 2004 a 2007 y el anterior a la crisis, hasta 2000.<sup>77</sup>

En la etapa de mayor cantidad de recuperaciones y repercusión pública de las mismas, el escenario económico se caracterizaba por un marco de recesión que derivó en una profunda crisis, que incluyó entre uno de sus hechos principales una fuerte devaluación. Luego de ésta, siguieron varios meses de caída de la actividad económica, continuidad de un alto nivel de desocupación, a lo que se sumó un considerable aumento de precios. El inicio de buena parte de las experiencias de recuperación de empresas se realizó en esta situación, con lo cual los comienzos se dieron en un contexto sumamente adverso, con numerosos obstáculos y un alto grado de incertidumbre sobre la viabilidad de los emprendimientos.

---

<sup>77</sup> Palomino, H. y otros (a); op. cit., pg. 17.

A partir de 2004, el comienzo del crecimiento económico y del empleo marcó un cambio importante. Por una parte, mejoraron las perspectivas económicas de los emprendimientos recientemente surgidos, dando cierto grado de estabilidad a las nacientes gestiones colectivas. Por otra parte, en algunos casos significó la ofensiva patronal por volver a hacerse de las empresas que habían vaciado, quebrado y abandonado, con los consiguientes intentos de desalojo e incertidumbre sobre la continuidad de las experiencias autogestionarias, dada la precariedad de la situación en que se encontraban en cuanto a la tenencia de los activos e inmuebles.

En este aspecto, el paso de la posesión temporal a la definitiva también marcó un importante cambio en el escenario de desarrollo de cada experiencia. En los casos en los que se logró este cambio, el alejamiento de la posibilidad de desalojo significó una considerable estabilidad y una perspectiva de continuidad necesaria para poder realizar una planificación del trabajo. Además, esta perspectiva de continuidad sobre bases más firmes también significó un incentivo para destinar parte de los recursos a la inversión en la mejora de la infraestructura, favoreciendo, en consecuencia, el crecimiento de las empresas recuperadas.

Por otra parte, los casos previos a la etapa de crisis presentaban contextos socioeconómicos y características bastante diversas, de acuerdo al momento en que se produjeron.

### *Los distintos modos en que se establecen las nuevas relaciones sociales*

Los cambios que se dieron en las relaciones entre los trabajadores durante el proceso de recuperación y con el surgimiento de las cooperativas fueron significativos y revisten un especial interés para analizar los procesos de constitución de las relaciones sociales. Entre otras cuestiones, las experiencias de recuperación de empresas mostraron que las relaciones sociales se fueron construyendo mediante distintos procesos.

En el ámbito de la gestión colectiva de la empresa, con la conformación de la cooperativa, se originaron distintos espacios formales de participación, las cuales fueron llenados de contenido

y formas democráticas. Es importante considerar esta observación ya que no siempre la existencia de mecanismos democráticos formales garantiza un real funcionamiento de los mismos. Las distintas empresas recuperadas mostraron un uso cabal de la instancia de la asamblea. Para la toma de decisiones en distintos aspectos, como por ejemplo la distribución de los ingresos, la organización del trabajo y la realización de compras y ventas, se realizaron debates en los cuales se consideraron las distintas opiniones de los trabajadores miembros de la cooperativa.

Al asociarse en la cooperativa, los trabajadores establecieron relaciones igualitarias entre sí, a la vez que, con la toma de decisiones por medio de asambleas, realizaron una práctica política democrática. Ambas instancias fueron implementadas en el ámbito de la organización interna de las empresas. De esta manera, en el espacio local que constituyeron las empresas recuperadas y autogestionadas, los trabajadores pusieron en práctica algunos de los principios postulados por Wright en el proyecto “Utopías reales”, como parte de las transformaciones sociales tendientes a reducir la opresión.

En otros casos, la “puesta en marcha” de la cooperativa en un marco de relaciones democráticas e igualitarias generó y/o favoreció acciones de cooperación realizadas directamente por los trabajadores, como por ejemplo ante la advertencia de la necesidad de asistir a otra/o compañera/o o cuando alguien termina de realizar su tarea y ayuda a otro.

Asimismo, el cambio en las relaciones sociales de producción, es decir la propiedad de los medios de producción y la apropiación del producto del trabajo, mostró otro origen de los procesos de constitución de nuevas relaciones sociales. En efecto, la valoración positiva que realizaron los trabajadores sobre el hecho de disponer para su usufructo de los medios de producción, así como de los bienes producidos y/o los servicios prestados, también fue origen de acciones y relaciones que no se daban bajo la empresa capitalista. El interés por cuidar lo propio y el saber que un mejor resultado del trabajo redundaría en un beneficio colectivo del cual son parte, predispuso a los trabajadores a una actitud de interés y esfuerzo en el trabajo.

Algunos ejemplos de esta argumentación, observados en acciones concretas fueron: el arreglo inmediato de maquinarias e infraestructura, sin esperar alguna instrucción al respecto; la valoración de la importancia de la buena calidad de los productos y la aplicación de los controles necesarios para lograrla; la decisión de trabajar más horas para entregar los pedidos recibidos en término.

Es importante destacar que estos procesos se vieron favorecidos por el marco de relaciones democráticas e igualitarias en el que se desarrollaron, el cual sirvió de soporte al establecimiento de estas nuevas relaciones sociales.

La propiedad colectiva de los medios de producción en manos de los trabajadores y la distribución igualitaria de los beneficios resultantes del proceso productivo constituyeron profundas transformaciones en las relaciones sociales, que también se encuadran en los señalamientos realizados por Wright en el proyecto “Utopías reales.”

Dentro del conjunto de trabajadores, el grado de autonomía alcanzado presentó una base o piso común, que es compartido por todos. A partir del proceso de recuperación, cada colectivo de trabajadores vio incrementada sustancialmente su autonomía, expresada, por ejemplo, en el uso de la capacidad de toma de decisiones y en el ejercicio periódico de la misma. La instancia de toma de decisiones más representativa, compartida por todos, fue el espacio de la asamblea. Otras características comunes en las que se expresó la autonomía lograda fueron la igualdad entre los asociados a la hora de tomar decisiones colectivas y la equidad en la distribución de los ingresos, en este último caso, con algunas excepciones.

Como señala Piaget, la autonomía y la igualdad constituyen los fundamentos de las nuevas relaciones sociales que establecieron los trabajadores entre sí. Estos fundamentos a su vez se vinculan con el respeto mutuo, la cooperación y la reciprocidad que llevaron a la práctica cotidianamente en sus acciones dentro de las empresas recuperadas y autogestionadas.

### *Potencialidades y limitaciones*

El logro de buenos resultados económicos alentó la continuidad y profundización de la gestión colectiva democrática. En efecto, la vinculación entre el rendimiento económico positivo y la toma de decisiones en conjunto, participativa, ha demostrado dar buenos frutos. Este hecho brinda un fuerte argumento a favor de la democratización de la toma de decisiones en los emprendimientos económicos, mostrando que no resulta un escollo ni una pérdida de tiempo, sino que por el contrario fortalece la legitimidad y sustento de las decisiones tomadas.

Si bien hay que considerar la influencia que tiene el contexto económico favorable, esto no disminuye los logros de la gestión colectiva, ya que no necesariamente la misma lleva a la obtención de buenos resultados. Como prueba de esto pueden mencionarse las distintas administraciones que fueron reemplazadas debido a la mala gestión realizada.

Además, el ejercicio periódico del debate colectivo permitió el replanteo e introducción de cambios en los aspectos en que se detectaron dificultades o bien se advirtió la posibilidad de introducir mejoras. En el ámbito de la organización general de las cooperativas, aquí nuevamente puede citarse el ejemplo del cambio de comisiones o consejos que no realizaban una buena administración. En lo referente a la organización del trabajo, los cambios en la distribución de las tareas de acuerdo a las necesidades productivas identificadas y la búsqueda de una mayor capacitación para el conjunto de los trabajadores, fueron algunos de los ámbitos en los que se implementa este mecanismo de debate y mejora.

Por otra parte, la constatación de la viabilidad y progreso económico de los emprendimientos autogestionados por los trabajadores favoreció el desarrollo de nuevas experiencias y aportó los aprendizajes realizados y los conocimientos obtenidos, facilitando y favoreciendo su afianzamiento.

Dentro de las restricciones que pueden presentarse para un mayor desarrollo de las nuevas relaciones sociales que fueron estableciendo los trabajadores se encuentran distintos aspectos vinculados con las características de los procesos productivos o de la prestación de los servicios.

Las exigencias técnicas y temporales de los procesos de trabajo constituyeron distintas restricciones que no pudieron ser evitadas. La secuencia y encadenamiento de ciertas tareas, así como la presión de los clientes por los plazos de tiempos de entrega de los pedidos, limitaron considerablemente las posibilidades de innovación y desarrollo de las nuevas relaciones sociales.

En cuanto a los recursos materiales, la generalmente escasa disposición de recursos para una mayor inversión y disposición de nuevos medios de trabajo, en particular la actualización o mejora tecnológica de las maquinarias, imposibilitó una mejora en las condiciones y tiempos de producción, y por ende, en los resultados obtenidos. La no disponibilidad de mayores períodos de tiempo y recursos para una mejor capacitación del conjunto de los trabajadores también puede traducirse en limitaciones para el logro de mejoras en los procesos de trabajo.

#### *Los cambios en la organización del trabajo*

En cuanto al proceso de trabajo, la distribución de tareas, la coordinación general y otros aspectos vinculados a los mismos, se observaron tanto rupturas como continuidades con respecto al modo de organización anterior. Dado que el interés que se planteó este trabajo refiere a los cambios realizados, a continuación se mencionan las principales transformaciones y sus implicancias.

Los cambios en la organización del trabajo fueron diversos. Desde una perspectiva general, se observó claramente el proceso de recolectivización postulado por Wyczykier, referente a la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo. La organización cooperativa y autogestionaria implicó además un profundo cambio cualitativo con respecto a la forma de organización anterior ya que incorporó la participación del conjunto de los trabajadores en las instancias de toma de decisiones, así como el surgimiento de una autoridad colectiva y una interdependencia asociativa vinculada al desarrollo y resultados de proceso productivo. Como consecuencia de estos procesos también se originó una nueva sociabilidad intergrupala.

Otros de los cambios más significativos, que a su vez representaron los mayores avances, fueron la mayor democratización e igualdad en las relaciones laborales, la posibilidad que todos los trabajadores tienen de opinar y debatir en forma constante acerca de las cuestiones que atañen al desempeño cotidiano, y la consiguiente participación en las decisiones a tomar y el logro y ejercicio de una mayor autonomía. Estas transformaciones que se registraron en la forma de trabajar diariamente tuvieron por espacio sobresaliente a la asamblea, pero además se extendieron a las relaciones que los trabajadores tienen habitualmente entre sí.

Otra importante transformación que fueron produciendo los trabajadores fue asumir una mayor responsabilidad colectiva con respecto a su actitud frente al trabajo y sus resultados, así como a la gestión de las cooperativas. Este cambio fue lento, gradual, y se reforzó a medida que interiorizaron la visualización del emprendimiento como propio y acrecentaron el sentido de pertenencia al mismo.

Hay algunos aspectos en los que se observó cierta diferenciación, o dicho en otras palabras, un grado distinto de ejercicio de la autonomía. En este sentido, pueden mencionarse a modo de ejemplo las decisiones tomadas por el consejo directivo o por algunos asociados que por el puesto que ocupan o por las responsabilidades con que cuentan, debieron tomar algunas decisiones en forma personal o en un grupo reducido. Las decisiones vinculadas con el proceso productivo que pueden requerir cierta rapidez en su toma e implementación constituyeron otro ejemplo. De todas maneras, en el marco de la organización que se dieron los trabajadores y por la forma en que la llevaron adelante, en última instancia, las decisiones siempre tuvieron por detrás, en forma implícita, la aprobación de todos los asociados.

La figura del encargado fue otro de los aspectos en que se realizaron cambios, también con ciertas diferencias entre las distintas experiencias. En general, esta ocupación mantuvo sus funciones de coordinación entre los diferentes sectores de la empresa y la responsabilidad en cuanto a los resultados del trabajo. Es importante señalar que estas tareas resultan objetivamente necesarias en el marco de un proceso de trabajo subdividido en tareas parciales realizadas por distintos trabajadores. En cambio, las funciones disciplinarias y el lugar de control del encargado,

habituales en la organización del trabajo previa, perdieron sentido en el nuevo marco de relaciones igualitarias y de mayor democratización de la organización laboral.

Cabe destacar también la importancia del desplazamiento de la función de control al colectivo de trabajadores. En efecto, en el marco de la organización cooperativa el encargado da cuenta de la realización de sus tareas a la asamblea, que es la que tiene la facultad de elegirlo y regular su trabajo. Bajo la anterior organización del trabajo, esta función de control era una atribución del patrón. Asimismo, se observó un mayor control del colectivo de trabajadores sobre el desempeño del encargado. En este aspecto, el caso más representativo fue el del Hospital Israelita, en donde se llegó a reemplazar a los coordinadores debido a que se excedieron en el ejercicio de sus atribuciones.

Al mismo tiempo, la función de autoridad ejercida por el colectivo se diferenció significativamente de la figura anterior del capataz, dado el carácter democrático y participativo de la asamblea. Un ejemplo, en este sentido, fue el reglamento interno consensuado y votado en Brukman con el objetivo de establecer criterios comunes a tener en cuenta en el desarrollo de las tareas.

De esta forma se pudo observar que, si bien sigue existiendo cierta autoridad, debido a los requerimientos del proceso productivo originados en la división de las tareas, su forma y características cambiaron significativamente. En el marco de la organización cooperativa, la autoridad es colectiva y se ejerce en forma democrática, en el ámbito de la asamblea de trabajadores.

Por otra parte, entre las principales dificultades que surgieron se puede señalar el desarrollo por el cual el colectivo de trabajadores asumió la responsabilidad por los resultados del trabajo y el destino del emprendimiento. Sin lugar a dudas este cambio revistió una importancia fundamental para el conjunto del proceso y representó un profundo quiebre con respecto a la posición habitual en la que se encontraban los trabajadores. La significativa distancia que media entre la realización del trabajo limitada al cobro del salario y la participación en los resultados del



mismo no fue fácil de acortar rápidamente, ya que requirió un proceso gradual de acomodamiento a la nueva situación.

Entre las variables que influyeron en este sentido puede mencionarse el tamaño del establecimiento. En efecto, en las cooperativas más chicas, el diálogo cotidiano favoreció la búsqueda y logro de consensos en torno a la toma de decisiones, así como la valoración de la importancia de desarrollar la tarea asignada como parte del conjunto del proceso de trabajo, y así poder cumplir con la entrega de los pedidos acordados. En cambio, en los emprendimientos más grandes, este proceso presentó mayores inconvenientes ya que fue más lento y requirió mayores esfuerzos para su desarrollo.

En la etapa en que los trabajadores volvieron a producir o prestar servicios, esta vez a cargo de las empresas, en varios casos se produjo una considerable ausencia de personas que posean los conocimientos y experiencia de gestión necesarias para llevar adelante el emprendimiento. Esta ausencia fue subsanada mediante el apoyo que recibieron los trabajadores por parte de trabajadores de otras empresas recuperadas, las organizaciones que las fueron agrupando y/o profesionales que colaboraron solidariamente con las cooperativas.

Los cambios producidos en la organización del trabajo también tuvieron repercusión sobre los resultados económicos y la disponibilidad de recursos con que fueron contando en las distintas empresas. En este sentido, las principales transformaciones consistieron en la eliminación de las ganancias empresarias y de los puestos gerenciales, hechos que redundaron en un importante ahorro de recursos, los cuales pudieron ser reinvertidos y destinados al mantenimiento y/o mejora de maquinarias e instalaciones. Además, en algunos casos, la autogestión de los trabajadores y su control sobre el proceso productivo y sus resultados significó una mejora en la calidad de los productos.

### *La contrastación de la hipótesis*

A lo largo del desarrollo y análisis del material empírico presentado quedó claramente expuesto que la experiencia organizativa de las cooperativas de trabajadores promovió, fundamentalmente, relaciones sociales igualitarias. Esta igualdad tuvo por expresiones más importantes la toma de decisiones y la distribución de los ingresos, instancias en las que participaron todos los miembros de la cooperativa y que contaron, como forma principal, con el espacio de la asamblea.

Estas relaciones sociales igualitarias, como señala Piaget, también se caracterizan por el respeto mutuo, la reciprocidad y la cooperación que practican diariamente los trabajadores entre sí, en el marco de la organización cooperativa de la empresa. La consideración entre pares, la unión de esfuerzos y el involucramiento personal son otras de las particularidades que presentan estas relaciones sociales.

En estas relaciones también se observó un predominio de la “horizontalidad”, característica de las relaciones entre pares, y un alto grado de participación y logro de consensos en la toma de decisiones con respecto a la gestión de la cooperativa y a la organización del trabajo. Estas relaciones contrastaron categóricamente con la organización anterior signada por las jerarquías y la verticalidad en la toma de decisiones.

En lo que respecta al proceso de trabajo, la distribución de tareas y responsabilidades presentó ciertas diferencias, tanto operativas como también con respecto a la toma de decisiones, las cuales, sin embargo, quedaron subordinadas a las relaciones principales, en este caso, la igualdad como miembros de la cooperativa.

En los casos en que se incorporaron nuevos trabajadores con posterioridad al proceso de recuperación se presentaron dos posibilidades. En algunas empresas se adoptó la modalidad de realizar un período de prueba de 6 meses, luego del cual la asamblea decidió acerca de su integración como miembro de la cooperativa. En otras empresas, los nuevos trabajadores no

pasaron a ser miembros de la cooperativa,<sup>78</sup> pero igualmente fueron consultados y tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

Asimismo, la ausencia de patrones dio lugar al surgimiento y ejercicio de una mayor autonomía personal y colectiva, que quedaba claramente cercenada bajo la modalidad organizativa anterior. En efecto, la supresión de la autoridad patronal y del control disciplinario, fue gradualmente reemplazada por una mayor responsabilidad colectiva, compartida por todos los trabajadores. Este proceso también se expresó en la visualización del emprendimiento como propio por el conjunto de los trabajadores y en la valoración positiva que resultó de ello.

Si bien en algunos casos surgieron algunas posiciones de liderazgo, generalmente basadas en la mayor experiencia y conocimiento, las mismas estuvieron fuertemente ligadas a las relaciones igualitarias entre los miembros y se establecieron para lograr un mejor funcionamiento económico, cuyo beneficio fue socializado a todos los trabajadores.

El marco organizativo que mostraron las cooperativas dio cuenta de un importante desarrollo de la autogestión de los trabajadores, basado principalmente en la toma de decisiones en asamblea y en la responsabilidad colectiva frente al trabajo. Este proceso constituyó una importante innovación implementada por los trabajadores ya que la instancia de la asamblea y el asumir esta responsabilidad colectiva representaron una transformación relevante frente a la anterior situación en que la responsabilidad y toma de decisiones estaba en manos de los dueños de la empresa o de ejecutores designados por ellos. De esta manera, los trabajadores también recuperaron el ejercicio de toma de decisiones, como señala Bettelheim, que les era negado en el marco de la organización del trabajo precedente. La realización periódica de asambleas dio cuenta de la puesta en práctica de esta capacidad. El proceso recorrido demostró además que estos significativos cambios realizados en la organización de la gestión y del proceso de trabajo estuvieron asociados al logro de resultados económicos positivos.

---

<sup>78</sup> En estos casos, dado que legalmente la cooperativa no puede contratar asalariados, los nuevos trabajadores son incorporados bajo la figura de “monotributistas.”

Otro aspecto de suma importancia para el desarrollo de todo el proceso de recuperación y autogestión fue el intercambio y la ayuda mutua entre las distintas empresas recuperadas, así como la conformación de las organizaciones que las nuclearon. Los distintos apoyos que brindaron, tanto en materia económica, como legal, comercial y en otras áreas, favorecieron fuertemente las posibilidades de crecimiento de los emprendimientos, contribuyendo a ampliar sus fuerzas y presencia social.

## **SITUACION ACTUAL**

Este apartado tiene por objeto plantear distintos análisis acerca de diversos aspectos de las empresas recuperadas en la etapa reciente. Con estos aportes se evidenciarán las continuidades y rupturas en los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, desde sus orígenes hasta la actualidad.

En efecto, existe una clara diferenciación entre la etapa inicial, de surgimiento de las empresas recuperadas, y la etapa actual, en la cual presentan un importante desarrollo. En un primer momento, en el cual los trabajadores se hicieron cargo de las empresas, la situación económica de las mismas era de suma precariedad y los trabajadores realizaban las acciones necesarias para poder volver a producir y, a su vez, empezar a gestionar ellos mismos el funcionamiento de las empresas. En un contexto económico de crisis, las distintas necesidades por las que atravesaban, favorecieron el desarrollo de tendencias igualitarias en la distribución de los ingresos.

Con el cambio de la situación económica general gracias la recuperación del crecimiento y la mejora del mercado de trabajo, los trabajadores se fueron afianzando al frente de las empresas recuperadas. Luego de un período de crecimiento y mejora, de hecho se fue demostrando la continuidad del funcionamiento de las empresas gestionadas por sus trabajadores.

En la etapa actual, con una mayor disposición de recursos, fueron variando los problemas a enfrentar. Entre los desafíos presentes se destacan la búsqueda de la tenencia definitiva de las empresas, la necesidad de actualización tecnológica y de capital para invertir.

Para el análisis de la etapa actual se consideraron, entre otros, los artículos publicados por el Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG) de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, provenientes del Observatorio Social de Empresas Recuperadas de la República Argentina (OSERA) y de la revista Argumentos, y los resultados del tercer y cuarto relevamiento de

Facultad Abierta, un programa de extensión universitaria de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, dedicado a las empresas recuperadas, así como otras fuentes.

Un primer tema a abordar es la tensión entre igualdad y desigualdad y el desarrollo de diferentes formas de diferenciación entre los trabajadores de las empresas recuperadas. Este aspecto puede observarse, en particular, en la distribución de los ingresos y en la organización jerárquica del trabajo. Con la evolución de las experiencias de recuperación, el reparto monetario y la gestión y toma de decisiones en el desarrollo de las tareas pueden mostrar el desarrollo de formas de diferenciación entre los trabajadores.

En relación a la tensión entre las tendencias a la igualdad y a la desigualdad en la distribución del ingreso, en el seno de las empresas recuperadas, el trabajo de Salgado analiza la desigualdad distributiva, la cual es vinculada a los tipos y grados de cohesión entre los trabajadores. Algunos de los criterios utilizados para diferenciar los retiros fueron la pertenencia a la cooperativa, la categoría laboral o la antigüedad. En los tres casos, el “acaparamiento de puestos control en la unidad productiva, se vincula con la participación en el proceso de recuperación.”<sup>79</sup>

Es de destacar que relaciones originalmente igualitarias, surgidas luego del proceso de recuperación, se fueron modificando a través del tiempo, apareciendo distintas diferenciaciones. “En los mecanismos de desigualación juega un rol importante la conformación de los grupos y sus grados de cohesión, (los cuales resultan en la) generación de mecanismos de exclusión.”<sup>80</sup>

“Las diferencias entre los grados de cohesión de los grupos propician desequilibrios de poder a favor de los más integrados .... las retribuciones pueden ser un reflejo de ese diferencial de poder.”<sup>81</sup> Estos procesos se vincularon con la participación en el desarrollo de las acciones colectivas durante los conflictos de recuperación de las empresas. Generalmente, fueron algunos

---

<sup>79</sup> Salgado R. M., “Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires”, Argumentos Revista de crítica social, nro. 14, octubre de 2012, pg. 225. <http://revistasiigg sociales.uba.ar/index.php/argumentos/article/view/232/201>

<sup>80</sup> Salgado R. M.; op. cit., pg. 230.

<sup>81</sup> Salgado R. M.; op. cit., pg. 232.

de los “recuperadores” quienes asumieron las tareas de gestión y coordinación en la nueva cooperativa.

Según Ruggeri, si bien en un comienzo predominó ampliamente el reparto igualitario de los ingresos, con el tiempo, en algunos casos surgieron diferenciaciones salariales, basadas en la antigüedad o la categoría laboral, pero las mismas fueron decididas en las asambleas. La “complejidad de la dinámica autogestionaria ..... (implicó) que los trabajadores, (dieran) respuestas heterogéneas a problemas similares.”<sup>82</sup>

Los criterios de selección para los puestos de responsabilidad fueron la capacidad y la experiencia, y en algunos casos fueron elegidos en asamblea. Estas responsabilidades no se trasladaron necesariamente a una diferenciación salarial.

“En los casos donde hay diferencias de remuneración, y a pesar de no adoptar ese criterio “igualitarista”, las alternativas elegidas buscan preservar lo que los trabajadores perciben como justo de acuerdo a las capacidades, el reconocimiento al esfuerzo empeñado y a las necesidades de cada uno. .... En las nuevas ERT la cantidad de horas trabajadas es el criterio de diferenciación salarial preponderante (61,5%), seguido de la antigüedad (23,1%).”<sup>83</sup>

Otro aspecto que presentó cambios fue la organización del trabajo, tanto en las relaciones jerárquicas al interior de las empresas como en los aspectos de gestión, toma de decisiones y control en el proceso de trabajo.

En cuanto a las relaciones entre los trabajadores, de hecho, se produjo una transformación de los roles de dirección en la empresa y el surgimiento de nuevos liderazgos. Sin embargo, la elevada participación de los miembros, moderó la importancia de los líderes. En la práctica se produjo una democratización de las relaciones entre los trabajadores.

---

<sup>82</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pg. 57.

<sup>83</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, “Nuevas empresas recuperadas 2010 - 2013”, Ediciones Continente, Buenos Aires, 2014, pg. 45.

El logro de cambios en el proceso de trabajo, que se encaró con una lógica distinta, donde prima el beneficio general de la cooperativa y sus miembros y no la renta económica, llevó también a la aplicación de otra perspectiva en el proceso de producción y en las relaciones entre los trabajadores.

El aspecto en el que las empresas recuperadas han tenido mayores condicionamientos fue en la tecnología, que es uno de los factores fundamentales en la organización del trabajo. Las carencias y necesidades al momento de retomar la producción les plantearon problemas en la organización del trabajo. Sin embargo, “encontrarse a cargo del proceso productivo lleva a un aprendizaje permanente ..... (entre distintos cambios) desaparece el control jerárquico y el factor disciplinador del capital.”<sup>84</sup>

Aún a pesar de estos procesos de desigualación, los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores siguieron expresando mayormente un carácter igualitario ya que revirtieron antiguas desigualdades, aunque no sea en su totalidad.

Por otra parte, hubo “límites a las tendencias desigualitarias” ..... la forma cooperativa “constituye un obstáculo para el desarrollo pleno del carácter capitalista ..... la historia social puede constituir otro límite, la lucha por la recuperación constituye un hito fundacional,”<sup>85</sup> que de alguna u otra manera se mantuvo presente.

En cuanto a las relaciones establecidas en el ámbito de la organización del trabajo, al interior de las empresas los trabajadores consiguieron importantes avances en términos de igualdad y autonomía. Los “trabajadores tienen absoluta soberanía para fijar sus reglas internas, pero deben adaptarlas permanentemente a las condiciones impuestas por el mercado.”<sup>86</sup>

En los casos que se produjo la incorporación de nuevos trabajadores se encontró vinculada con la consolidación de la empresa autogestionada, ya que se previó que se iban a poder mantener esos puestos. La viabilidad de las empresas recuperadas pasó por la preservación

---

<sup>84</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pgs. 53 y 54.

<sup>85</sup> Salgado R. M.; op. cit., pg. 236.

<sup>86</sup> Hudson, J. P.; op. cit., pg. 5.



de los puestos de trabajo y no por las ganancias extraordinarias. La prioridad que establecieron los trabajadores autogestionados fue el mantenimiento del empleo, antes que la maximización de los resultados económicos. Esto se vincula con el contexto de surgimiento de las primeras recuperaciones, en el cual se buscó garantizar la fuente de trabajo como objetivo principal.

Una “característica distintiva de las empresas recuperadas, su principal capital político y simbólico, es su modo colectivo de gestión. ... La autogestión surge de la práctica obrera, no de una norma; se debe sostener en forma permanente y por voluntad de los trabajadores.”<sup>87</sup>

“La intensidad del conflicto tiende a disolver anteriores formas de organización, al modificarse en forma profunda las relaciones que estructuraban a los trabajadores en la vieja gestión. ... La igualación convierte a la asamblea en la forma más lógica de debate y toma de decisiones.”<sup>88</sup> De ahí que, como surgió del relevamiento, en el 88% de las empresas recuperadas, los trabajadores realizan asambleas en forma periódica, constituyéndose en un espacio popularizado. Además, es la forma más eficaz de garantizar la participación de todos los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones.

El relevamiento de Facultad Abierta consistió en una encuesta realizada a 85 Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT). Una de las características distintivas del programa Facultad Abierta, implementado en el marco de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, es el seguimiento desde sus orígenes hasta la actualidad de los procesos de recuperación de empresas. Entre sus importantes objetivos se encuentra el de “producir conocimiento social y políticamente comprometido con los intereses populares.”<sup>89</sup> En este caso se trata del tercer relevamiento realizado en 2009-2010.

Además de los casos relevados pudieron confirmar, con referencias comprobables, la existencia de 205 ERT en marzo de 2010 en todo el país. Como antecedente, es importante recordar que el total de ERT era de 161 para marzo de 2004. Con lo cual se observa no solo la

---

<sup>87</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pg. 46.

<sup>88</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pg. 48.

continuidad sino también el crecimiento del universo de empresas recuperadas. Las fuentes utilizadas para el relevamiento fueron los propios trabajadores y sus organizaciones, así como fuentes secundarias.

Algunas observaciones correspondientes al momento actual, señalan, por una parte, la disminución de la visibilidad pública de las empresas recuperadas, pero también muestran una alta proporción de continuidad y, aunque menor, el surgimiento de nuevos casos. Esto nos permite afirmar, como subrayan distintos autores, que la recuperación y autogestión de empresas es una herramienta de lucha incorporada por los trabajadores.

El artículo de Bauni<sup>90</sup> analiza las acciones conflictivas correspondientes a empresas recuperadas en el período 2006-2009. Una de sus principales conclusiones es la verificación de la continuidad de los procesos de recuperación una vez superada la crisis económica pos 2001 y sus principales consecuencias. En los últimos años registra un aumento de la cantidad de casos de empresas recuperadas.

“Las empresas recuperadas son una realidad consolidada del panorama laboral, económico y social del país ..... Las dificultades existentes realzan el esfuerzo realizado por los trabajadores para poner en marcha y mantener sus unidades productivas bajo la forma de autogestión.”<sup>91</sup>

Distintos autores que abordan el tema de la definición del universo de empresas recuperadas y el alcance cuantitativo del mismo, coinciden en destacar la continuidad de los procesos de recuperación aún después de la etapa inicial caracterizada por el contexto de crisis económica. En efecto, durante una primera etapa las recuperaciones mayormente se asociaban al cierre de las empresas a causa de la crisis económica y a la falta de fuentes de trabajo. Sin embargo, en el posterior período de crecimiento económico y mejora del mercado de trabajo

---

<sup>89</sup> Ruggeri, A. y otros; “Las empresas recuperadas en la Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores”, Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires, 2010, pg. 5.

<sup>90</sup> Bauni, N.; “Las empresas recuperadas por los trabajadores en las acciones de conflictividad laboral. Argentina (2006- 2009)” en OSERA nro. 5 [http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/bauni5.pdf](http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/bauni5.pdf)

<sup>91</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pg. 82.

surgieron nuevas recuperaciones, que ampliaron el universo de empresas autogestionadas por sus trabajadores.

En cuanto a la continuidad de los métodos de acción directa, si bien siguieron presentes en el conjunto de acciones llevadas a cabo por los trabajadores, su uso fue más acotado. Se utilizó en forma más específica, para realizar algún reclamo en particular, como por ejemplo el de la legalidad de la tenencia de la empresa. Este hecho dio cuenta de una mayor institucionalización en la etapa actual. Con el antecedente de las acciones llevadas a cabo por los trabajadores en las primeras experiencias, los casos más recientes encontraron allanadas distintas situaciones que debieron afrontar, como por ejemplo la formación de la cooperativa y el comienzo de la producción.

Dentro de acciones conflictivas protagonizadas por trabajadores de empresas recuperadas Bauni observa una presencia de métodos de acción directa. Más de la mitad de las medidas llevadas adelante por los trabajadores fueron bloqueos, cortes y ocupaciones sin paro.

Entre los casos considerados, se pueden enumerar, a modo de ejemplo, los siguientes: una toma en reclamo del pago de sueldos atrasados y mejoras en las condiciones de trabajo; la instalación de una carpa en protesta por el cierre de una empresa; una toma en defensa de los puestos de trabajo; toma y corte en rechazo al vaciamiento de la empresa y en reclamo por empleo; un acampe en denuncia por despidos y vaciamiento.

También se observó un “aumento considerable de la duración de los conflictos” (a partir del cierre patronal, hasta comienzo de la autogestión) ..... (lo que hace) “más problemático el sostenimiento del colectivo de trabajadores.”<sup>92</sup>

Como otro hecho distintivo del período reciente, Bauni destaca la participación de sindicatos apoyando las recuperaciones. Este acompañamiento no estaba presente en los procesos de recuperación del período inicial.

---

<sup>92</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, op. cit., pg. 24 y 25.

“Los casos de los sindicatos que acompañan las acciones conflictivas son: el sindicato de jaboneros de Cañada Rosquín, el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación, la Asociación Obrera Textil, el sindicato de empleados de comercio de Lanús y Avellaneda, la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA), el sindicato gráfico, el sindicato paplero de Puerto Piray.”<sup>93</sup> Otra organización, en este caso surgida de la unión de trabajadores de diversas empresas recuperadas, la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) se encuentra vinculada estrechamente al mundo sindical ya que forma parte de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA).

“La proliferación de ERT y el impacto que han tenido incluso en las estructuras sindicales han llevado a que en el último período se note un cambio de actitud que, si bien no implica la aceptación y el apoyo activo a la nueva situación en todos los casos, muestra una incidencia mayor de las organizaciones gremiales en los procesos de recuperación.”<sup>94</sup>

Estos casos muestran un cambio de posición de los sindicatos respecto a las empresas recuperadas. En la etapa en que las empresas recuperadas por sus trabajadores ya llevan varios años de funcionamiento y han logrado un crecimiento económico en la mayoría de los casos, los sindicatos apoyaron distintos procesos de nuevas recuperaciones. En cambio, en la etapa inicial, los sindicatos se mostraron esquivos a las novedosas experiencias de recuperación de empresas. Incluso, en algunos casos, algunas obras sociales llegaron a pedir la quiebra de distintas empresas.

Este cambio se produjo en un contexto reciente de mayor fuerza de los sindicatos, a diferencia de la etapa inicial, en la cual los sindicatos estaban más debilitados social y políticamente.

Es de destacar que la mayor parte de las empresas recuperadas por sus trabajadores han logrado un crecimiento económico. Una vez retomada la actividad y reorganizado el funcionamiento interno, en la mayoría de los casos aumentaron la producción o la prestación de

---

<sup>93</sup> Bauni, N.; op. cit., pg. 3.

<sup>94</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, op. cit., pg. 53.

servicios. En este proceso también intervino la mejora del contexto económico. El crecimiento generalizado de la actividad significó un aumento de las ventas y/o la obtención de nuevos clientes. Como consecuencia, se produjo un aumento de trabajo, llevando en varios casos a la incorporación de nuevos trabajadores. La mejora económica también implicó un incremento en los ingresos obtenidos por las empresas.

Hudson destaca que “los trabajadores demostraron que estando al frente de las empresas pudieron lograr un crecimiento económico. A la vez que, en distintos momentos se fueron produciendo nuevas recuperaciones.”<sup>95</sup> Esta afirmación es de suma importancia ya que por un lado muestra que, aún partiendo de condiciones sumamente precarias, los trabajadores, no sólo volvieron a producir en las empresas, ahora sin patronos, sino que además obtuvieron ganancias económicas por medio de su autogestión.

Como la producción está dirigida al mercado formal, las empresas recuperadas encontraron problemas para insertarse en los mercados. Además, la ausencia de capital presentó una limitación al crecimiento de las empresas.

Otras dificultades que enfrentaron son la falta de acceso al crédito, las maquinarias e instalaciones que van quedando obsoletas y, en algunos casos de empresas industriales, productoras de bienes, la persistencia del trabajo “a façon”, que implicó bajos niveles de rentabilidad.

En cuanto a los sectores de actividad económica, los nuevos casos estudiados por Bauni muestran un predominio de la industria manufacturera (textiles, gráficas, alimenticias, etc.), pero también surgieron nuevas experiencias en el sector de servicios, como por ejemplo en restaurantes y hoteles. La mitad de los casos relevados se encuentran ubicados en el área metropolitana.

---

<sup>95</sup> Hudson, J. P.; “Empresas recuperadas por los obreros: fin de etapa y nuevas instituciones”, OSERA nro. 5, 2011, pg. 1. [http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/bauni5.pdf](http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/bauni5.pdf)

Entre otros aspectos abordados por los estudios recientes, Hudson señala como una falencia la falta de construcción de instituciones que den continuidad, sobre bases más firmes, a la autonomía lograda.

En cuanto al marco legal, la figura de la cooperativa fue la modalidad legal adoptada en la mayoría de los casos. De esta forma, los trabajadores pudieron continuar con la producción, logrando unos de sus principales objetivos que fue el mantenimiento de la fuente de trabajo. Además, pudieron realizar operaciones comerciales, recibir subsidios y ser beneficiarios de leyes de expropiación.

En los hechos, esta fue la manera que les permitió a los trabajadores retomar la actividad y mantener la continuidad de la misma. Luego de superada la primera etapa, de mayor precariedad, y en la medida en que fue mejorando su situación particular y la del contexto económico general, los trabajadores autogestionados fueron planteando nuevos problemas, vinculados a sus mayores aspiraciones. Entre algunas de estas se encuentran la obtención de la expropiación definitiva, la necesidad de capital para inversión y contemplar alguna forma de lograr acceso al sistema de seguridad social.

Con respecto a las expropiaciones se observó una amplia diversidad de escenarios, desde ocupaciones de hecho hasta expropiaciones temporarias o definitivas. Dado que muchas empresas se encuentran en situaciones precarias, la obtención de leyes de expropiación definitiva es una de las principales reivindicaciones que plantean los trabajadores, para poder desarrollar sus tareas en un marco legal relativamente estable. En algunos casos se llegó a postular la necesidad de una figura jurídica que contemple al trabajador autogestionado.

En la relación con el Estado, si bien obtuvieron cierto apoyo, especialmente en materia de subsidios y asesoría técnica, y algunas medidas legislativas, no lograron estructurar un escenario de estabilidad legal para desempeñarse.

Las organizaciones sectoriales que se formaron, en un principio parecían poder contener en dos agrupamientos al conjunto de empresas recuperadas. Con el tiempo, distintos realineamientos frustraron la posibilidad de construir un espacio autónomo amplio.

Luego del agrupamiento inicial en dos organizaciones, MNER y MNFRT, en 2002, en la actualidad se observa un panorama fragmentado, con organizaciones nacionales, regionales o por rama de actividad. Sin embargo, el 78% de las empresas recuperadas se referencia en algún movimiento.

Por ejemplo, en el año 2006 surgió FACTA, con base más fuerte en empresas recuperadas del interior y otras cooperativas no recuperadas. ANTA, existe desde 2003, pero adquirió mayor visibilidad en los últimos años, nuclea a empresas recuperadas y otros emprendimientos autogestionarios y se referencia en la CTA. FECOOTRA reúne a cooperativas de trabajo no recuperadas y hay organizaciones regionales en Mendoza y Ciudad de Buenos Aires. Por su parte, la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT) es una entidad de tercer grado a la que adhieren varios de los movimientos mencionados (FACTA, ANTA y FECOOTRA, entre otros).

Más recientemente, “han proliferado en estos últimos años las “redes” que agrupan a empresas recuperadas y cooperativas de trabajo del mismo sector de actividad, continuando el modelo de la Red Gráfica Cooperativa. Así, han surgido la Red Metalúrgica, la Textil, la Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos (FOPAL), entre otras.”<sup>96</sup>

El surgimiento de distintos actores colectivos que forman parte del universo de empresas recuperadas y las distintas características de su composición, expresan la diversidad de intereses que se encuentra presente entre los trabajadores autogestionados.

En todos los casos, el agrupamiento en una organización mayor favoreció las condiciones en las cuales debieron hacer frente a los distintos escenarios económicos y políticos, así como a las distintas problemáticas que surgieron de la autogestión.

---

<sup>96</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, op. cit., pg. 65.

Por otra parte, si bien se mantuvieron algunos puestos estratégicos del proceso de producción, con sus responsabilidades, indispensables para el trabajo colectivo, los trabajadores de las empresas recuperadas manifestaron la necesidad de ampliar su formación. Así, a diferencia de lo que ocurría en la empresa capitalista, se produjo una importante transferencia de los conocimientos adquiridos entre el conjunto de los trabajadores de la empresa recuperada.

Es importante destacar que “más de la mitad de las empresas (57%) realizan alguna actividad solidaria, como por ejemplo donaciones y apertura de espacios para actividades culturales y educativas. (Lo cual) incluye la solidaridad entre ERT. .... Estas actividades implican una relación permanente con otras organizaciones o instituciones.”<sup>97</sup> Una de las iniciativas más difundidas fue la apertura de bachilleratos populares. Estas acciones contrastan fuertemente con la lógica empresarial tradicional. “Se trata de una característica de cómo los trabajadores piensan que se debe gestionar un espacio productivo, muy distinto de la empresa capitalista .... Es también una forma de legitimar socialmente la recuperación de la empresa, lo que le permite posicionarse con mayor fuerza ante el poder judicial y político para garantizar su continuidad.”<sup>98</sup>

### *Modificación de la ley de quiebras*

El sociólogo Michel Wieviorka “se interrogaba sobre un problema típico de nuestra disciplina: la débil acumulación de conocimiento en la sociología, en comparación con las otras ciencias. Este problema se vincula con el hecho que los objetos de la sociología, sustancialmente históricos, evolucionan rápidamente en el tiempo. No es que los objetos de otras disciplinas no evolucionen<sup>99</sup>, el problema en sociología es el de los cambios suscitados en plazos relativamente breves”<sup>100</sup>, comparados con la escala temporal que podría utilizarse en otras ciencias.

---

<sup>97</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pgs. 79 y 80.

<sup>98</sup> Ruggeri, A. y otros, op. cit., pg. 81.

<sup>99</sup> -de hecho la teoría de la evolución en biología trata efectivamente del problema del cambio-; también en física y a propósito de los debates en torno al origen del universo, del “Big Bang”, se discute sobre la “flecha del tiempo”, se “historiza” de algún modo el objeto de estudio. Pero en líneas generales se estudian fenómenos bastante “estables”, o bien recurrentes, o bien permanecen como problemas durante períodos de tiempo prolongados. Wieviorka, M. en Palomino, H.; “Voces del Fénix. Hacia el pleno empleo de calidad”, inédito, Buenos Aires, pg. 4.

<sup>100</sup> Palomino, H.; op. cit., pg. 4.



Un ejemplo de este hecho lo constituye la ley de quiebras, que luego de varios años de intentos, finalmente fue modificada, ampliando sustantivamente las posibilidades de continuidad de la producción para las empresas recuperadas.

La idea de modificación de la ley de quiebras data del año 2004, pero su aprobación se logró luego de 7 años. En el año 2006 hubo una primera votación en la Cámara de Diputados, pero al año siguiente perdió estado parlamentario estando en el Senado.

Después de otra presentación en el Congreso, que tampoco llegó a sancionarse, Luis Caro se reunió con Néstor Kirchner para plantear la necesidad de la reforma de la ley, y el ex presidente se comprometió a presentar un proyecto. En 2010 el proyecto de ley fue votado nuevamente en Diputados. Luego de esta votación se realizaron diversas movilizaciones, muestras, etc. para apoyar la sanción definitiva en el Senado. Entretanto, en Diputados se debió sancionar una ley “correctiva” para solucionar un tema técnico. Finalmente, en 2011 fueron aprobadas las dos leyes en el Senado.

El Osera realizó una entrevista al abogado Luis Caro<sup>101</sup>, uno de los principales promotores y responsables de la modificación de la ley de quiebras, en la cual relata el proceso que se fue dando hasta la sanción de la ley modificatoria y ejemplifica lo sucedido en el caso de algunas empresas.

En principio, hubo un primer caso de expropiación en Avellaneda. Después, distintas empresas fueron obteniendo paulatinamente los alquileres. Un antecedente importante fue el Diario Comercio y Justicia, en Córdoba, en el que la jueza suspendió el remate y adjudicó a los trabajadores los bienes muebles. Además, hubo algunos casos de adjudicación directa.

Uno de los derechos más importantes es la continuidad del funcionamiento de la empresa. Y los únicos que pueden garantizar esto, son los trabajadores.

---

<sup>101</sup> Entrevista a Luis Caro. Modificación de la Ley de Concursos y Quiebras, OSERA nro. 5, julio de 2011. [http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Caro\\_5.pdf](http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Caro_5.pdf)

Entre los cambios que introdujo la ley se destaca que, mientras antes uno de los primeros hechos luego de la quiebra era la extracción de las maquinarias, ahora se posibilita la continuidad del funcionamiento de la unidad productiva y del empleo de sus trabajadores.

A su vez, con la ley anterior solo se les pagaba a los proveedores y se abonaban los servicios adeudados, excluyendo a los trabajadores. Esto fue revertido por la nueva ley. Asimismo, se modificaron los concursos, permitiendo el acceso a los trabajadores de la información del concurso preventivo.

Como afirma Luis Caro, el “trabajo en cooperativa dio continuidad a la producción”, dando prioridad a los trabajadores para el acceso a la adjudicación de bienes. Antes, se iba directamente al remate.

Actualmente, los trabajadores garantizan la continuidad de la explotación. Hay casos en los que han realizado una oferta de dinero ante la quiebra. Además, hay ejemplos de empresas que fueron expropiadas y adjudicadas a los trabajadores.

Una de las modificaciones introducidas por la ley correctiva fue en lo referente al “salvataje” de la empresa, donde se incorporó la posibilidad de que realicen una oferta los trabajadores agrupados en una cooperativa.

Sin embargo, como fue mencionado precedentemente, el cambio fundamental de la reforma de la ley fue dar a la cooperativa de trabajadores la posibilidad de continuar con la producción. Este cambio es de gran importancia ya que permite el mantenimiento de la unidad productiva y de la fuerza de trabajo, algo que no estaba planteado en la ley anterior.

A pesar del avance que significó la modificación de la ley, “la reforma sigue dependiendo de la discrecionalidad de los jueces para hacerla efectiva. .... El efecto resolutorio que se proponía para esta ley, es decir, que todas o la gran mayoría de las recuperaciones pudieran encauzarse a través de esta reforma, no se verifica en la práctica concreta.”<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, op. cit., pgs. 27 y 29.

## *Ejemplos*

Uno de los primeros casos en los que debió aplicarse la nueva ley de quiebras fue en la fábrica textil Nostarco, que comercializa la marca de camperas Lacar. Hacia fines de 2011, un grupo de ex trabajadores de esa empresa realizó una protesta frente a un juzgado porteño que pretendía rematar los bienes. Frente al remate, los trabajadores reclamaban conformar una cooperativa para recuperar la fábrica. Luego de que el juez decretara la quiebra, en el mes de octubre, los trabajadores se reunieron y formaron la cooperativa.

De acuerdo a la nueva ley de quiebras, el juez debería dar prioridad a los trabajadores para que adquieran la compañía en quiebra con sus créditos laborales. Según informó la Fundación Alameda (lugar donde se reunieron los trabajadores), sin embargo, el magistrado no habría cumplido con lo que establece la normativa.

Este caso muestra las considerables dificultades que presenta la aplicación de la ley, incluso una vez que ya está sancionada. Hay fuertes intereses, en particular empresarios y/o judiciales que se rehúsan a ceder espacio a los trabajadores y ven como una pérdida de poder que éstos conformen una cooperativa y continúen produciendo en forma autogestionaria.

Un caso paradigmático que expresó las graves dificultades que ocasionó la extensa demora en la modificación de la ley de quiebras fue el del Hotel Bauen. Desde 2001, esta empresa se vio envuelta en todo tipo de entramados económicos y legales, dado que la propiedad del inmueble no estaba definida. Este vacío no le permitió a la cooperativa de trabajadores reclamar la ley de expropiación ni firmar convenios con empresas de turismo para poder ampliar su espectro de trabajo.

Más grave aún resultó la votación de diciembre de 2005 en la Legislatura de la Ciudad, en la cual el macrismo proclamó nula a la cooperativa de trabajadores para gestionar el hotel. Luego de esto, en julio de 2006, la justicia determinó que el hotel pertenecía a la firma Mercoteles, y el 30 de ese mes una jueza comercial intimó al desalojo del hotel para el mes de septiembre.

Finalmente, el desalojo no llegó y la cooperativa de trabajadores logró discutir las persecuciones legales que ponían en jaque la propiedad del edificio. Para esto se valieron además de una importante campaña pública con apoyo de personalidades de la cultura, del cooperativismo, del ámbito social, político y sindical.

### **Diferencias entre el período inicial y el actual**

En este apartado se presenta una comparación entre la primera etapa de los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores -en la que se realizaron las entrevistas a los referentes de las empresas seleccionadas- y la etapa actual. En la misma se señalan una serie de diferencias entre las dos etapas para mostrar algunos de los cambios ocurridos en el lapso que media entre las dos.

Entre las transformaciones más relevantes se destacó el cambio en la situación económica, desde un contexto inicial de grave crisis económica, con recesión, alto desempleo, etc., pasando por una etapa de recuperación con alto crecimiento económico, hasta un momento de crecimiento más moderado con el empleo que se mantuvo en el mismo nivel.

Otro aspecto que mostró una profunda transformación fue el desarrollo de la autogestión por parte de los trabajadores. Desde los momentos iniciales, con las empresas en quiebra y con casi la sola voluntad de mantener su fuente de trabajo y cobrar los salarios que se le adeudaban, a años de exitosa autogestión al frente de las empresas, asegurando la continuidad de sus fuentes de trabajo y obteniendo mejoras económicas y de las condiciones generales de producción.

Partiendo de una situación de quiebra de las empresas, los trabajadores tomaron la importante decisión de volver a producir, enfrentando una serie de difíciles desafíos. En primer lugar, la experiencia de empresas conducidas por trabajadores era totalmente novedosa en el país. Además, tuvieron que afrontar un escenario sumamente precario en cuanto a las condiciones en que se encontraba la empresa. Al principio, buena parte de las empresas empezó a producir “a façón”, hasta que pudieron ir adquiriendo materia prima y restableciendo las relaciones con

proveedores y clientes. Para esto contaron con el importante apoyo de vecinos, profesionales y otras empresas recuperadas.

En la etapa actual, en algunos casos por más de una década, los trabajadores consolidaron el funcionamiento de las empresas bajo su autogestión. La mayor parte de las empresas recuperadas fueron afianzadas en cuanto a su continuidad productiva y, si bien en varios casos persisten ciertas precariedades, los trabajadores gestionaron exitosamente los emprendimientos durante todo este tiempo. En algunos casos, no solo mantuvieron las fuentes de trabajo sino que también incorporaron nuevos trabajadores, ampliando el plantel.

Todo esto fue realizado en el marco de la organización bajo la figura legal de la cooperativa, la cual, más allá de sus formalidades, implicó un real funcionamiento democrático, con realización periódica de asambleas de trabajadores, y una fuerte tendencia a una relación igualitaria, horizontal, entre los trabajadores, desdibujando las tradicionales jerarquías de las empresas capitalistas.

Por otra parte, los comienzos del funcionamiento como empresa recuperada significó para los trabajadores tener que aprender una serie de conocimientos de los cuales no disponían y que tuvieron que poner en práctica “sobre la marcha.” En este aspecto también contaron con el apoyo de otros trabajadores, profesionales, etc. Con el tiempo, las experiencias se fueron transmitiendo y consolidando y hoy en día estos nuevos saberes ya forman parte del acervo de los trabajadores, el cual rápidamente es puesto a disposición de quienes lo necesiten.

Otra dificultad que debieron enfrentar los trabajadores cuando comenzaron con las recuperaciones fue la situación legal precaria en la que se encontraban, lo que significó una gran inestabilidad en cuanto a la continuidad del funcionamiento de las empresas. En varios casos esta situación posibilitó diversas amenazas de desalojo de las empresas por parte de la justicia. La lucha por el reconocimiento legal fue y es una dura pelea que encontró y encuentra innumerables obstáculos judiciales, políticos, etc. En este contexto, algunas empresas obtuvieron leyes de tenencia temporales pero nunca la expropiación definitiva, que era su objetivo.

En otro ámbito del poder político y judicial, los trabajadores también dieron una fuerte lucha para obtener la modificación de la ley de quiebras. Después de una importante cantidad de actividades, como muestras, ferias de productos, etc., en 2011 lograron la modificación de la ley, por lo que desde que se reglamentó la nueva ley, tienen más facilidad para continuar produciendo en el caso de que se produzca una quiebra.

Otras particularidades de los primeros momentos de las recuperaciones fueron la implementación, en algunas empresas, de iniciativas conexas, como por ejemplo la realización de actividades culturales y la conformación de bachilleratos populares. Además, para lograr más fuerza en la búsqueda por obtener sus reclamos, las distintas empresas se reunieron en distintos agrupamientos (al principio eran dos, el MNER y el MNFRT) que lucharon por los distintos objetivos que se fueron proponiendo.

Con el correr del tiempo las iniciativas conexas se fueron consolidando y ahora forman parte inseparable de la actividad productiva de las empresas, contando con una nutrida agenda cultural y educativa. Por su parte, los agrupamientos de empresas fueron sufriendo distintos realineamientos, así como el surgimientos de nuevos grupos y el acercamiento a sectores cooperativistas que no se originaron en procesos de recuperación de empresas.

### *Nuevos desafíos*

Luego de más de una década de iniciados los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores y del desarrollo de la autogestión, en otro contexto económico, político y social distinto al de su surgimiento, se fueron presentando nuevos desafíos que afrontar.

“Lo que puja por prevalecer ahora es la racionalidad empresaria, la introducción de métodos y criterios de gestión, el cálculo de costos y rentabilidades, las mejoras de productividad y calidad para responder a los desafíos del mercado”<sup>103</sup> Sin embargo, los trabajadores luchan por mantener los principios de solidaridad y cooperación que privilegiaron desde el comienzo del proceso de recuperación.

---

<sup>103</sup> Hernández, M.; “El movimiento de autogestión obrera en Argentina”, Topía Editorial, Buenos Aires, 2013, pg 43.

Entre algunas de las dificultades que enfrentan actualmente los trabajadores en las empresas recuperadas se encuentran la posesión de maquinarias y tecnología obsoleta, lo cual les impide mejorar la producción, así como la posibilidad de modernizarse y crecer económicamente. Para esto sería necesaria la disposición de créditos que les permitan adquirir nuevas maquinarias, reorganizar sus procesos productivos y mejorar su funcionamiento.

Otra cuestión que surgió es la incorporación de nuevos trabajadores, hecho alentador, ya que expresa el aumento de la producción y por lo tanto el crecimiento de la empresa. Aquí el problema radicó en que si los nuevos trabajadores son incorporados como socios de la cooperativa o no. En los hechos se dieron las dos situaciones, con argumentos justificativos válidos para cada caso. En la incorporación se privilegió la igualdad entre los trabajadores y además se respetó la normativa cooperativista. Cuando los nuevos trabajadores fueron contratados como monotributistas, se privilegió la no participación en la recuperación, sosteniendo que esto genera una distinta actitud y responsabilidad con el trabajo.

A pesar de que hace tiempo el contexto económico dejó de ser de crisis, siguieron surgiendo nuevos casos de recuperaciones ante la quiebra de distintas empresas. Aunque en menor medida que en los comienzos, este hecho evidenció una continuidad que para muchos era inverosímil.

Esto también mostró la incorporación del proceso de recuperación como forma de lucha de los trabajadores, quienes ante una quiebra, ahora rápidamente constituyen una cooperativa y dan continuidad a la producción de la empresa. En este aspecto ya se cuenta con importantes antecedentes, conflictos resueltos y conocimiento acumulado, que permiten realizar con más facilidad la transición desde la vieja empresa capitalista hacia la nueva cooperativa autogestionada.

Por otra parte, la ausencia de una figura legal en el ámbito laboral para los trabajadores autogestionados presenta problemas en cuanto a la vigencia de condiciones laborales, obra social y seguridad social, beneficios con los cuales no cuentan estos trabajadores.

En los casos de las empresas recuperadas en los que se dio una continuidad de funcionamiento de hecho, sin reconocimiento legal, después del largo tiempo que llevan gran parte de ellas, sí se obtuvo una amplia legitimidad social para la continuidad de los emprendimientos. Asimismo, la disposición de la esquivada expropiación definitiva les daría a los trabajadores una importante estabilidad en cuanto a asegurar la continuidad de las cooperativas y les permitiría dedicarse a la búsqueda de otros objetivos como por ejemplo la modernización, ampliación, etc.

La sanción de la expropiación definitiva a favor de los trabajadores de Zanón, por parte de la legislatura de Neuquén, pareció marcar un importante avance en este sentido. Como dice uno de los trabajadores, “producir sin el patrón es una satisfacción inexplicable.”<sup>104</sup>

“Las empresas recuperadas en la Argentina atraviesan por un momento contradictorio que se puede sintetizar en un doble movimiento: por un lado, expansión y consolidación y, por el otro, un aumento de las dificultades para el reconocimiento y la regularización de las experiencias de autogestión del trabajo. .... La lucha de los trabajadores todavía necesita ser conocida y valorada, para poder apoyarla con toda la fuerza necesaria para su definitiva consolidación.”<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Hernández, M.; op. cit., pg. 22.

<sup>105</sup> Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, op. cit., pgs. 67 y 68.



## **REFLEXIONES FINALES**

A modo de conclusión del presente trabajo se presentan algunas consideraciones referentes a los principales aspectos abordados a lo largo del mismo. Dado el carácter exploratorio del estudio y de las limitaciones relativas al material empírico analizado, se van a señalar diversas tendencias, sin realizar planteos que involucren al universo completo de empresas recuperadas.

Es importante considerar que la experiencia de autogestión de los trabajadores es un proceso en curso, por lo tanto abierto a las distintas posibilidades que puedan ir presentando los escenarios futuros y las acciones que, tanto los trabajadores como otros actores sociales que influyen sobre este proceso (el gobierno, los antiguos patrones, la justicia, etc.) vayan realizando. Aún así, y dado que su desarrollo ya es relevante, es posible elaborar un análisis parcial y observar sus avances y logros, así como sus restricciones y limitaciones.

Por una parte, se presentan las conclusiones referentes al estudio empírico realizado durante la primera etapa de los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Por otra parte, se señalan distintas consideraciones relativas al análisis de diversos estudios recientes sobre las empresas recuperadas.

Es fundamental destacar la relevancia del cambio de escenario entre las dos etapas. Así como en un principio la crisis económica tuvo una influencia decisiva en el surgimiento y primeros momentos de las recuperaciones, el siguiente período de crecimiento económico y mejora del mercado laboral contribuyó a afianzar las cooperativas autogestionarias. En el presente, transcurridos varios años de actividad, con una situación económica relativamente favorable, se fueron planteando nuevos desafíos vinculados a la actual coyuntura.

En los comienzos de los procesos de recuperación, los trabajadores se enfrentaron a cuestiones básicas como fueron la necesidad de poner en actividad los emprendimientos, organizar el trabajo, establecer relaciones con los proveedores y clientes. Todo esto en una

situación precaria en cuanto a la tenencia legal de los establecimientos y con una importante incertidumbre en relación a la posibilidad de continuidad y sostenimiento en el tiempo de su autogestión.

En la actualidad, superadas las dificultades iniciales y ya con años de experiencia en la autogestión, los trabajadores afrontan distintos asuntos, como por ejemplo las posibilidades de crecimiento económico de las cooperativas, el surgimiento de algunas diferenciaciones al interior de los colectivos de trabajo, la falta de cobertura de salud y de seguridad social.

El escenario sobre el cual se fueron desarrollando los procesos de recuperación presentó una importancia considerable. La prolongada recesión de la actividad económica, el alto y persistente nivel de desempleo y el aumento de la pobreza se fueron profundizando y agudizando hasta llegar al estallido de la crisis a finales del año 2001. Sus graves consecuencias se hicieron sentir con mayor intensidad especialmente durante el año 2002, en un contexto signado por el aumento aún más intenso de la pobreza y el desempleo. Un conjunto de trabajadores, luego de reclamar por lo que se le adeudaba y ante la necesidad de conservar su fuente de trabajo en un escenario de fuerte crisis, comenzó a construir otro tipo de relaciones sociales, sin proponérselo originariamente y en parte empujado por las circunstancias.

En efecto, el contexto determina, en mayor o menor medida, las condiciones en las que se desarrolla un proceso social. Si bien cada situación habitualmente presenta restricciones y limitaciones, las cuales en algunos períodos pueden ser más fuertes, siempre existe un margen de contingencia y la posibilidad de incidir sobre ese proceso, ya sea con mayor o menor intensidad. La experiencia de la recuperación de empresas y autogestión de los trabajadores muestra la potencialidad que se encuentra latente y puede ser desarrollada. Según esta posibilidad sea explorada y recorrida, las acciones que se lleven a cabo pueden favorecer el establecimiento de nuevas relaciones sociales.

En los orígenes de los procesos de recuperación, los objetivos que se planteaban los trabajadores eran, principalmente, el cobro de las deudas salariales y el mantenimiento de los puestos de trabajo. Es decir que el proceso no se inició con el objetivo explícito de desarrollar la

autogestión, sino que la misma surgió como alternativa para el logro de esos objetivos iniciales, frente al vaciamiento y cierre de las empresas por parte de sus dueños y, por lo tanto, al agravamiento de las condiciones de precariedad en las que se encontraban.

Si se considera el proceso de recuperación en general, entre los aspectos más destacables, novedosos e interesantes para investigar y desentrañar, se encuentra el profundo cambio en las relaciones sociales, que se fue dando a medida que avanzaban las acciones de los trabajadores. También es importante subrayar la importancia que tuvo el desarrollo de estos procesos en el escenario sociolaboral local y la fuerte marca de su presencia. Además fue significativa su influencia en el contexto originario de una profunda crisis y en las visiones sobre las posibilidades de salida de la misma.

En el conjunto de empresas analizadas se observaron diversas tendencias generales, con ciertas similitudes en la forma en que se desarrollaron, lo cual no impidió que en distintos aspectos, cada una de las diferentes cooperativas pudiera presentar características propias o algunas variantes en relación al resto.

Entre las tendencias generales se destaca la autogestión por parte de los trabajadores, característica definitoria de los procesos. Otros de los atributos comunes es la toma de decisiones mediante asambleas, en el marco de relaciones igualitarias. El debate interno sobre la marcha de la gestión y las decisiones generales a tomar, y el reclamo común por la tenencia definitiva de las empresas, también pueden mencionarse como aspectos comunes a la mayor parte de las experiencias.

Las características específicas más importantes, compartidas solo por algunas de las cooperativas, son el desarrollo de distintas iniciativas vinculadas o conexas -como por ejemplo el centro cultural, los bachilleratos populares para adultos y el centro de documentación- y la consideración de algún criterio de diferenciación en el monto de los retiros.

Uno de los principales cambios que realizaron los trabajadores de las empresas recuperadas y autogestionadas fue el establecimiento de nuevas relaciones sociales entre sí. Estas

relaciones se distinguieron por su carácter fuertemente igualitario y se situaron tanto en el ámbito de la producción como en el de la gestión de la empresa.

El origen de las nuevas relaciones sociales se puede ubicar en la decisión, por parte de los trabajadores, de poner la empresa a producir, como momento simbólicamente más representativo. Sin embargo, para llegar a esa instancia, los trabajadores ya habían comenzado a explorar y realizar distintas acciones, las cuales fueron afianzando sus vínculos y les posibilitaron lograr su protagonismo. A lo largo de este proceso, los trabajadores se fueron instituyendo como sujeto de cambio.

Para el estudio de los procesos de cambio en lo relativo a las relaciones sociales, el desarrollo de las experiencias de recuperación de empresas y autogestión por parte de los trabajadores sin duda reviste una destacada importancia. La concreción y afianzamiento de estas experiencias confirma la posibilidad de cambios profundos y radicales.

Ciertamente, la “escala” en que se realizaron estas transformaciones fue reducida y su alcance cuantitativo fue limitado. Pero su indiscutible relevancia no radica en este aspecto sino en mostrar la posibilidad de desarrollo de otro modo de establecer relaciones sociales, basado en valores opuestos a los dominantes.

En este sentido, como señala Wright, las experiencias de recuperación y autogestión de empresas por parte de los trabajadores mostraron una transformación de las relaciones sociales, en especial las relativas a la obtención de los medios de subsistencia y la propiedad de los medios de producción. En particular, al pasar de una situación de dependencia a otra en la que, transformando las relaciones sociales de producción, se hicieron cargo de llevar adelante los emprendimientos en forma autogestionaria. Además, la asociación entre trabajadores en condiciones igualitarias fomentó una práctica política democrática y difundió valores comunitarios, alcanzando el ámbito de la organización interna de las empresas.

Las nuevas relaciones sociales igualitarias, establecidas por los trabajadores de las empresas recuperadas y autogestionadas, pueden ser visualizadas desde la perspectiva de Piaget y

de la escuela de epistemología genética. En este sentido, el respeto mutuo, la reciprocidad y la cooperación que se dieron en ellas, expresan el ejercicio de una mayor autonomía por parte de quienes las encarnan. Esta mayor autonomía se dio tanto en el ámbito personal como en el colectivo y se manifestó, principalmente, en el ejercicio de toma de decisiones por medio de la asamblea, así como en la mayor participación e involucramiento de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas y en los resultados de las mismas.

Las relaciones sociales de producción presentan diversos cambios significativos. En primer lugar, la anterior relación capital trabajo, en la que se diferenciaban claramente los propietarios del capital de quienes venden su fuerza de trabajo, se destruyó, y en su lugar se estableció la autogestión y organización cooperativa que instauró la propiedad colectiva de los medios de producción. De esta forma desapareció la escisión señalada. La asociación entre los trabajadores, en forma igualitaria, produjo una fuerte reducción de las relaciones de explotación al interior de la unidad productiva.

Por otra parte, en cuanto a la gestión de los emprendimientos, la toma de decisiones en forma colectiva, con una amplia participación y posibilidad de opinión, también expresó el predominio de la igualdad entre los trabajadores, opuesta a la antigua subordinación al patrón. La instancia de la asamblea significó una recuperación del ejercicio de la capacidad de toma de decisiones, negada en la empresa capitalista.

La propiedad colectiva de los medios de producción y de los resultados del trabajo, expresada formalmente en la figura de la cooperativa, en los hechos resultó en el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones, entre distintos aspectos, acerca de las características, calidad y destino de los bienes elaborados o los servicios prestados. Dado que estas relaciones son fundantes del modo de producción, estos cambios implicaron una fuerte carga simbólica.

A su vez, los procesos de recuperación y autogestión también se caracterizaron por el establecimiento de relaciones sociales predominantemente igualitarias en diversos aspectos, como fueron la apropiación de los productos del trabajo, la distribución de los ingresos y la toma de decisiones para la gestión de las empresas. La preeminencia de la instancia colectiva en los

principales ámbitos de los emprendimientos, en condiciones mayormente equitativas, fue expresión de la puesta en práctica del respeto mutuo y la reciprocidad en las relaciones entre los trabajadores.

Con la intervención en la toma de decisiones en distintas cuestiones relativas a la cooperativa de la que forman parte, los trabajadores realizaron un proceso de debate e intercambio de opiniones que fue generando el involucramiento y participación activa en la gestión de los emprendimientos. Asimismo, este proceso incluyó, como señala Fajn, la reapropiación de los saberes de la gestión.

El establecimiento de relaciones igualitarias, de reciprocidad, entre los trabajadores de las cooperativas favoreció un mayor desarrollo de la autonomía, tanto personal como colectiva. Estas relaciones se originaron, principalmente, a medida que los trabajadores empezaron a producir o prestar servicios, poniéndose al frente de los emprendimientos, y luego se fueron fortaleciendo y consolidando con la realización de las tareas cotidianas, las que implicaron la puesta en práctica de dichas relaciones.

La autonomía que ejercieron los trabajadores en la toma de decisiones y la mayoritaria igualdad en la distribución del ingreso, dos de las características centrales de los procesos de recuperación y autogestión, también favorecieron la visualización del emprendimiento como propio y una revalorización de las instancias colectivas. De esta forma los trabajadores fueron estableciendo la “interdependencia asociativa” señalada por Wyczykier, que reemplazó a la anterior organización jerárquica y sirvió de sustento a la nueva autoridad colectiva.

El trabajo en conjunto, con objetivos comunes, y la apropiación colectiva de sus resultados -la que se realizó mayormente en forma igualitaria- también contribuyeron al desarrollo de la reciprocidad entre quienes lo llevan adelante. De esta forma, los trabajadores dejaron de ser ajenos al producto de su trabajo.

Otras de las relaciones sociales que fueron desplazadas y en cuyo lugar se establecieron nuevas relaciones, fueron las relativas a la figura del encargado. En las nuevas cooperativas, esta

figura dejó de ser una representación del patrón para pasar a ser una expresión de la voluntad colectiva, dado que es elegido en asamblea. Asimismo, el encargado conservó sus tareas de coordinación del proceso productivo, pero perdió sus anteriores atribuciones de autoridad y jerarquía.

De esta manera se invirtió la relación de control. En la empresa anterior esta función era desempeñada por el encargado, quien era elegido por el patrón para realizar esa tarea. En las cooperativas fue el colectivo de trabajadores el que ejerció esta función. Así, los trabajadores que antes eran objeto de control por parte del encargado, ahora pasaron a detentar ellos mismos dicha función. Además, en el marco de las cooperativas, también se produjo la unificación de la propiedad y el control en manos del colectivo de trabajadores, mientras que en las empresas anteriores la propiedad y el control podían estar escindidos, siendo la primera un atributo de los dueños y el segundo ejercido por los encargados.

En cuanto a la polivalencia, los trabajadores autogestionados la aceptaron en el marco de la organización autónoma, dentro de la cual implicó que sus resultados fueran apropiados por el colectivo de trabajadores en su conjunto, además de dar cuenta de una mayor capacitación por parte de los mismos. Por el contrario, en el marco de las relaciones de subordinación precedentes, la polivalencia significaba un mayor grado de explotación.

Como plantea Marín, a lo largo del desarrollo del proceso social de recuperación y autogestión que llevaron adelante los trabajadores, se produjo una ruptura de distintas relaciones, fundamentalmente la de empresarios/asalariados, y se fueron estableciendo nuevas relaciones, especialmente mediante la conformación de la cooperativa, en la cual todos son socios, con igualdad de participación en la gestión de la misma.

El cierre, vaciamiento y quiebra de diversas empresas significó la ruptura de un conjunto de relaciones sociales, entre las que se destacaba y era central la de empresarios/asalariados. Otras de las relaciones sociales que se transformaron fueron las de los trabajadores entre sí, los encargados y el resto de los trabajadores, los empresarios y/o trabajadores con los clientes y proveedores.

Asimismo, también quedó evidenciado que por medio de un conjunto de acciones, los trabajadores pudieron producir un cambio social que modifique la estructura social dominante. La nueva organización cooperativa e igualitaria de las empresas recuperadas y autogestionadas transformó la relación social dominante del sistema de producción capitalista, como es la de empresario/trabajador, caracterizada por la propiedad privada de los medios de producción, en manos de los empresarios, y por la escisión de los trabajadores y los medios de producción. En su lugar se estableció una nueva relación social sustentada en la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los trabajadores.

Este proceso social de cambio fue desarrollado por la fuerza social conformada por los trabajadores y los distintos grupos de apoyo que colaboraron con ellos. En el marco de una crisis económica y, en particular, de la quiebra y/o abandono de las empresas por parte de los patrones, los trabajadores comenzaron a realizar distintas acciones que implicaron la decisión de luchar por sus derechos. En un primer momento, los trabajadores comenzaron a reforzar sus reclamos a los empresarios y a mostrar una actitud más firme frente a ellos. Para esto, realizaron diferentes acciones para el logro de los objetivos que se propusieron en cada etapa. Algunas de estas acciones fueron las huelgas, ocupaciones y tomas de los establecimientos, cortes de calle para “visibilizar” y difundir sus reclamos, concurrencias a los juzgados, visitas a los legisladores, etc. Las modalidades mediante las cuales se desarrollaron estas acciones fueron diversas. Mientras que algunas fueron orientadas y/o sugeridas por quienes apoyaron y brindaron asistencia a lo largo de este proceso, otras fueron debatidas y decididas entre los propios trabajadores y también algunas acciones fueron puestas en práctica “sobre la marcha.”

El conjunto de acciones llevadas adelante por los trabajadores durante el proceso de recuperación -entre las que se destacaron las tomas y ocupaciones-, y sus consecuencias -en particular los difíciles momentos vividos- contribuyeron a afianzar y estrechar las relaciones entre ellos, especialmente en cuanto a su sentido de pertenencia y de conjunto, favoreciendo un mayor intercambio, así como también la posterior democratización general de las relaciones.

Como quedó expuesto a lo largo del desarrollo de este trabajo, los procesos de recuperación de empresas y autogestión por parte de los trabajadores mostraron una fuerte



vinculación entre las distintas acciones que fueron desarrollando y el logro de un importante grado de autonomía. Este proceso se dio en un marco de relaciones igualitarias entre los trabajadores y un ambiente de mayor libertad.

A partir de la posibilidad de desarrollo de la autogestión, que inicialmente se presentaba como incierta y difícil de llevar a cabo, las acciones que fueron desarrollando los trabajadores y las relaciones que fueron estableciendo, abrieron paso a un proceso que significó un profundo cambio en el ámbito de las relaciones sociales, y a partir de éste, también implicó considerables transformaciones tanto en las condiciones en que se desempeñan como en su desarrollo personal.

Las acciones que realizaron en pos de sus reclamos fueron estrechando los lazos entre los trabajadores y fortaleciendo la idea de la lucha colectiva para el logro de objetivos comunes, en estos casos, una mejora en sus condiciones laborales y materiales de vida. Este proceso inicial de cambio en las relaciones sociales, más tarde se profundizó con la conformación de las cooperativas y el desarrollo de la autogestión de las empresas, procesos en los cuales adquirieron una relevancia insoslayable las relaciones igualitarias que se dieron los trabajadores entre sí. Es importante destacar que mediante el desarrollo de estas acciones, los trabajadores también profundizaron su constitución como sujeto de cambio.

En efecto, luego de la ruptura de las relaciones sociales de dependencia, hecho que marcó un punto de inflexión significativo, los trabajadores iniciaron un largo proceso de cambio, a través del cual fueron intensificando sus acciones. La puesta en marcha de los emprendimientos en forma autogestionaria marcó un notable salto cualitativo. Esta modalidad organizativa, que no se hallaba presente entre los objetivos iniciales, constituyó una alternativa que finalmente permitió viabilizar, orientar y profundizar el proceso de cambio.

Los distintos apoyos que recibieron los trabajadores fueron sumamente importantes para poder llevar adelante el proceso de recuperación. Estos apoyos provinieron de diversos sectores y actores sociales y tuvieron distinta intensidad y ámbito de acción. En varios casos fueron determinantes para lograr avanzar en la recuperación de las empresas. Si se considera la complejidad de la tarea asumida y los profundos cambios que implicó, se pueden llegar a evaluar

como imprescindibles. Más allá de las diferencias que pudieran presentar, lo cierto es que estuvieron presentes en todos los casos y su importancia fue decisiva.

El profundo cambio producido por los trabajadores autogestionados en las relaciones sociales representó un proceso sumamente novedoso, dadas las variadas y significativas implicancias de sus alcances. La transformación de las relaciones sociales de producción supone un desarrollo complejo que debe enfrentar múltiples obstáculos y oposiciones, por lo cual su concreción expresa la presencia de una firme determinación por parte de quienes la llevan a cabo.

El cambio que realizaron los trabajadores al pasar de una posición de dependencia y subordinación, en el marco de la anterior organización del trabajo, a la autogestión, en la cual se hicieron cargo del funcionamiento de los emprendimientos, participando activamente en la toma de decisiones, revistió una destacable singularidad. Este es uno de los fundamentos que expresa la relevancia que adquirieron los procesos de recuperación y autogestión de empresas por parte de los trabajadores.

Ciertamente, los cambios en las relaciones sociales que protagonizaron los trabajadores haciéndose cargo de llevar adelante el desarrollo de los nuevos emprendimientos, se circunscribieron a una escala local. El ámbito de las empresas recuperadas es, en efecto, un espacio acotado, cuyo análisis se sitúa en el nivel micro social. Considerando este postulado cabe señalar que, dentro de este ámbito específico, la importancia de los cambios en las relaciones sociales producidos por los trabajadores es sumamente significativa ya que transformaron la relación fundante del modo de producción capitalista.

Dentro de este nivel micro social, las experiencias de recuperación de empresas mostraron que el condicionamiento estructural que implican las relaciones sociales de producción capitalistas pudo ser superado por medio de la acción colectiva de los trabajadores. De esta forma, relaciones sociales constitutivas del modo de producción, persistentes, aparentemente invariables, pueden ser transformadas a partir de la acción social. Este hecho da cuenta de la interrelación existente entre estructura y acción.

En cuanto a la cuestión acerca de la viabilidad de las empresas recuperadas por los trabajadores en el marco de un sistema de producción capitalista, la puesta en marcha, funcionamiento y continuidad en el tiempo de los emprendimientos constituyeron una demostración práctica de la posibilidad de su desarrollo. Asimismo, el surgimiento de nuevas recuperaciones en un contexto de crecimiento económico reafirmó esta perspectiva.

El análisis de los procesos de recuperación de empresas y autogestión por parte de los trabajadores también se puede enmarcar en la consideración fundamental, según la denomina Svampa, de la “autoorganización comunitaria, como una de las marcas más visibles de la política contemporánea argentina ... piqueteros, asambleas barriales, fábricas recuperadas.”<sup>106</sup> En este contexto, los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores produjeron, además, un cambio sustancial, como fue la ruptura de la relación fundamental del modo de producción capitalista y su reemplazo por la autogestión en el plano local.

También es importante destacar la importancia de los valores que dan sustento a las nuevas relaciones sociales establecidas por los trabajadores. Como señala Vecino, “unidad, equidad, compañerismo, responsabilidad compartida” fueron algunos de los nuevos fundamentos que expresaron los nuevos modos de relación y organización. En efecto, con el surgimiento de las nuevas relaciones en un contexto democrático e igualitario, los trabajadores fueron reemplazando el individualismo, la autoridad y las jerarquías dominantes en las empresas capitalistas, por este nuevo conjunto de valores que acompañaron al proceso de cambio que llevaron adelante.

Otro importante cambio ocurrido, igualmente referido a los valores que los trabajadores impulsaron por medio de sus acciones, fue la notable responsabilidad que asumieron al hacerse cargo de la gestión de las cooperativas en condiciones sumamente adversas. En este sentido fue sumamente gráfica la afirmación que realizaron en Chilavert, donde sostuvieron que colocaron la “responsabilidad en lugar del patrón.” La mayor responsabilidad asumida también fue destacada en las entrevistas realizadas en el Hospital Israelita y en Maderera Córdoba.

---

<sup>106</sup> Svampa Maristella; “Cinco tesis sobre la nueva matriz popular”, en Laboratorio/n line, Revista de Estudios sobre Cambio Social, año IV, n° 15, IIGG, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2004, pg. 13.

*“Lo positivo de esto es que empezamos a cambiar un poco la cultura del trabajo. Antes, entrábamos, fichábamos, cumplíamos nuestro horario, recibíamos órdenes de superiores, de jerarquías. De un tiempo a esta parte, a través de lo que es el organigrama de una cooperativa, más allá de que existe una comisión administradora, todos tienen iguales responsabilidades.”*  
(Paulino del Hospital Israelita).

En otros pasajes de las entrevistas también se destacaron valores como el orgullo que sienten los trabajadores por haber podido recuperar las empresas, autogestionarlas y mejorar significativamente la precaria situación en que se encontraban (Chilavert, Hospital Israelita, Viniplast), el esfuerzo que realizaron diariamente para sacar adelante a sus empresas (Instituto Comunicaciones) y el sentimiento del emprendimiento y el producto o resultado del trabajo como propio.

Con el paso del tiempo, en algunas cooperativas han surgido situaciones de diferenciaciones en la distribución de los ingresos de acuerdo a distintos criterios. En este hecho también intervino el grado de cohesión de los grupos.

Por otra parte, en el escenario de crecimiento económico también se siguieron produciendo casos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores. El hecho que posibilita la recuperación es la quiebra de las empresas pero, a diferencia de los primeros casos, en la etapa reciente, se produce en un marco económico que no es de crisis.

Transcurridos varios años, los trabajadores también han demostrado que por medio de la autogestión han logrado revertir la precaria situación inicial de las empresas y han llegado a lograr el crecimiento económico de las mismas.

A pesar de estos avances, en la actualidad todavía se mantiene la precariedad de la situación legal, siendo muy pocas las empresas que obtuvieron una expropiación definitiva a su favor. Y algunas empresas enfrentan dificultades en el ámbito productivo, como la obsolescencia de las maquinarias o la dificultad en el acceso a créditos y a mercados para vender sus productos.

En cuanto a la gestión interna es de suma importancia el mantenimiento del espacio de las asambleas como lugar de toma de decisiones en la cual participan todos o la mayor parte de los trabajadores, siendo este un aspecto esencial en la democratización de las relaciones entre los trabajadores. “Sin ninguna duda defender las cooperativas de trabajadores es ahondar la democracia.”<sup>107</sup>

Los agrupamientos de empresas recuperadas han atravesado procesos de realineamiento y fragmentación, dando por resultado una mayor cantidad de organizaciones, lo que puede restarle fuerzas al momento de llevar adelante sus reclamos.

El surgimiento de las empresas recuperadas potenció el universo del cooperativismo. Las cooperativas existentes con anterioridad se caracterizaban por el predominio de la lógica empresarial en cuanto a su organización y fines. Las empresas recuperadas introdujeron la autoorganización de los trabajadores como elemento principal y distintivo y una gestión de las cooperativas caracterizada por una mayor democratización. Luego de un tiempo de consolidadas las empresas recuperadas, en algunos casos, se produjo la integración de ambos tipos de cooperativas al constituir nuevas federaciones que las agrupan.

Las actividades culturales y solidarias se mantuvieron, logrando una importante continuidad, que les brindó un conjunto de relaciones sociales de suma importancia para las cooperativas y mostró otro aspecto distintivo del modo de autogestión colectivo.

Luego de algunos intentos frustrados, la modificación de la ley de quiebras sancionada recientemente, favoreció a las cooperativas de trabajo en la continuidad de la producción, ya que los trabajadores obtuvieron la prioridad en la adjudicación de los bienes.

Una vez demostrada la viabilidad económica y organizativa de las empresas recuperadas y con el afianzamiento de las primeras experiencias se “naturalizó” el surgimiento y funcionamiento de las empresas recuperadas. En efecto, ante la quiebra de una empresa ya no

---

<sup>107</sup> Hernández M.; op. cit.; pg. 58.

sorprende que los trabajadores se organicen y se pongan al frente de la producción bajo la modalidad de cooperativa autogestionaria.

Entre las reflexiones y análisis realizados en el reciente seminario sobre empresas recuperadas realizado en el Instituto Gino Germani, Wright señaló que las empresas recuperadas ya han atravesado distintos contextos socioeconómicos que llevan a reformular algunos aspectos.

En la actualidad, a quince años del surgimiento público y masivo del fenómeno vemos que las empresas recuperadas están consolidadas como fenómeno social. En cuanto a su desarrollo, tuvieron una importante etapa de mejora, en correspondencia con el crecimiento de la actividad económica a nivel nacional. En estos momentos vuelven a atravesar serias dificultades, con lo cual su sostenimiento se hace más difícil. Sin embargo, subraya Wright, el largo camino recorrido ya ha dejado muchas enseñanzas. Entre ellas, una de las principales es que mostraron que si se puede, que es posible establecer relaciones sociales autónomas, entre iguales, inclusive en el ámbito de la producción de bienes y servicios. Las empresas recuperadas, en el marco de análisis de Wright, constituyen ejemplos empíricos de una "vía" general hacia una economía de mercado cooperativo.

Por otra parte, Palomino señaló, entre los puntos más destacados de su exposición, la importancia simbólica y política de las empresas recuperadas, así como la demanda de nuevas relaciones al Estado, como por ejemplo la creación de un ministerio economía popular. También destacó el surgimiento de nuevas empresas recuperadas en el período reciente. Como síntesis de sus planteos, rescató la dimensión colectiva y política de las empresas recuperadas, su organización y relaciones sociales establecidas, como alternativa a las empresas de la actividad privada.

En una perspectiva de análisis similar, Ruggeri destacó el proceso por el que atravesaron las empresas recuperadas, desde la etapa de crisis a la actual consolidación, señalando también que ahora, además de la necesidad, está la posibilidad. Mencionó además que en la actualidad hay una mayor diversidad de sectores económicos entre las empresas recuperadas, siendo mayoritario entre los nuevos casos, el sector de servicios. Por otra parte, en cuanto a la relación

con el Estado, sostuvo que los subsidios estatales que reciben las empresas son importantes, pero no resultan esenciales para cubrir su funcionamiento. Esto expresa la ausencia de una política clara y unificada.

Sin duda el principal cambio en las relaciones sociales producido por los trabajadores en las empresas recuperadas es en el ámbito de las relaciones sociales de producción. La posesión de los medios de producción y del producto del propio trabajo, aún en una pequeña escala, tiene una significación importantísima ya que muestra la posibilidad de la autoorganización entre iguales para llevar adelante un emprendimiento productivo. También hubo otros cambios, como fueron la “recuperación de valores democráticos ... muestras de capacidad colectiva innovadora ... erradicación del despotismo patronal ... humanización en las relaciones de producción.”<sup>108</sup>

Asimismo, “afirman la cooperación y la solidaridad, superando el sentimiento de impotencia frente al patrón. Se inicia un proceso de desajenación, de emancipación en el sentido real del término y ponen en discusión la cuestión del dominio del capital sobre las máquinas y el trabajo. En ese sentido tienen un enorme valor pedagógico.”<sup>109</sup>

A modo de síntesis de lo que significan y representan estas experiencias desarrolladas por los trabajadores pueden citarse dos frases que expresan un fuerte contenido simbólico. Por una parte, la consigna enarbolada por el MNER, “ocupar, resistir, producir”, repetida y apropiada por los trabajadores de la cooperativa Chilavert. En una forma concisa y clara esta expresión da cuenta de las distintas etapas por las que debieron atravesar los trabajadores, a la vez que destaca el valor de la lucha que emprendieron y los objetivos que se propusieron, a los que dan sustento con su trabajo diario.

Por otra parte, el testimonio del trabajador entrevistado en el Hotel Bauen, que hizo referencia al “sueño de lo colectivo”, también subraya uno de los aspectos centrales de la autogestión de los trabajadores, como es la unión en la búsqueda por alcanzar objetivos

---

<sup>108</sup> Hernández M.; op. cit., pg. 41.

<sup>109</sup> Hernández M.; op. cit., pg. 31.

compartidos. A lo que se suma el fuerte contenido igualitario que prevalece en la mayor parte de las relaciones que fueron estableciendo.

Entre los cambios centrales que muestran las cooperativas autogestionadas por los trabajadores se destaca la priorización de los sujetos y sus necesidades, la modalidad democrática e igualitaria que adquieren sus relaciones y la organización colectiva en pos de intereses comunes, por sobre los resultados económicos y la búsqueda exclusiva de ganancias. Estos procesos ponen de manifiesto la posibilidad de modificar las condiciones de existencia mediante el desarrollo de acciones colectivas, aún en circunstancias sumamente adversas.



## **BIBLIOGRAFIA**

- AA.VV.; “Empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires”, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2003.
- Arvon, H.; “La autogestión”, Fondo de Cultura Económica - Ediciones Nuevo País, Buenos Aires, 1988.
- Bastide, R. comp.; “Sentidos y usos del término estructura en las ciencias del hombre”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1978.
- Bettelheim, B.; “El corazón bien informado”, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.
- Carpintero, E, y Hernández, M.; “Produciendo realidad. Las empresas comunitarias”, Ed. Topía, Buenos aires, 2002.
- Centro de Documentación de Empresas Recuperadas; “Nuevas empresas recuperadas 2010 - 2013”, Ediciones Continente, Buenos Aires, 2014.
- Costa Pinto, L. A.; “La sociología el cambio y el cambio de la sociología”, Eudeba, Buenos Aires, 1963.
- Dávolos, P. y Perelman, L.; “La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso”, inédito, 2003.
- Engels, F.; “De la autoridad” en “Obras escogidas de C. Marx y F. Engels”, Editorial Progreso, Moscú, 1981.
- Fajn, G.; “Fábricas y empresas recuperadas”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003.

- Gambina, J.; “Empresas recuperadas en Argentina”, inédito, 2003.
- Hernández, M.; “El movimiento de autogestión obrera en Argentina”, Topía Editorial, Buenos Aires, 2013.
- Lefebvre, H.; “El concepto de estructura en Marx”, en Bastide, R. (comp.); “Sentidos y usos del término estructura en las ciencias del hombre”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1978.
- Lucita, E.; “Empresas bajo gestión obrera directa. Aportes para una propuesta integral”, inédito, 2003.
- Luckmann, T.; “Teoría de la acción social”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1996.
- Magnani, E.; “El cambio silencioso”, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2003.
- Marín, J. C.; “Lucha de clases y fuerza social”, inédito.
- Martínez, O. y Vocos, F., “Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero”, en “Produciendo realidad. Las empresas comunitarias”, Carpintero, E. y Hernández, M. compiladores, Topía Editorial, Buenos Aires, 2002.
- Marx, K.; “El Capital”, Ed. Siglo XXI, tomo I, volumen 2, México, 1994.
- Nadel, S. F.; “Teoría de la estructura social”, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1966.
- Palomino, H. y Pastrana, E.; “El caso argentino: los nuevos movimientos sociales”, en “¿Es sostenible la globalización en América Latina? Debates con Manuel Castells”, PNUD-Bolivia y Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2003.
- Palomino, H.; “Voces del Fénix. Hacia el pleno empleo de calidad”, inédito, Buenos Aires.

- Palomino, H. y otros (a); “Empresas recuperadas por sus trabajadores (2002-2008). El universo, la continuidad y los cambios en el universo” en Palomino H. y otros “La nueva dinámica de las relaciones laborales en la Argentina”, Jorge Baudino Ediciones, Buenos Aires 2010.
  
- Petras, J. y Veltmeyer, H.; “Auto-gestión de trabajadores en una perspectiva histórica” en “Produciendo realidad. Las empresas comunitarias”, Carpintero, E. y Hernández, M. compiladores, Topía Editorial, Buenos Aires, 2002.
  
- Piaget, J.; “El criterio moral en el niño”, Ed. Fontanella, Barcelona, 1977.
  
- \_\_\_\_\_ “La toma de conciencia”, Ed. Morata, Madrid, 1976.
  
- Rebón, J.; “Desobedeciendo al desempleo”, Ed. Picaso - La Rosa Blindada, Buenos Aires, 2004.
  
- Ruggeri, A. y otros; “Las empresas recuperadas en la Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores”, Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), UBA, Buenos Aires, 2010.
  
- Svampa, M.; “Cinco tesis sobre la nueva matriz popular”, en Laboratorio/n line, Revista de Estudios sobre Cambio Social, año IV, n° 15, IIGG, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2004. [http://lavboratorio.fsoc.uba.ar/textos/15\\_6.htm](http://lavboratorio.fsoc.uba.ar/textos/15_6.htm)
  
- Trincherero H. y otros; “Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del segundo relevamiento”, Programa Facultad Abierta, FFyL, UBA, inédito, 2003.
  
- Vecino, L.; “La recuperación obrera de fábricas”, inédito, 2002.
  
- Weber, M.; “Economía y sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

- \_\_\_\_ “Ensayos sobre metodología sociológica”, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1990.
- Wright, E. O.; Proyecto “Utopías reales”, 1999. [www.ssc.wisc.edu/wright](http://www.ssc.wisc.edu/wright)
- \_\_\_\_ “Previendo utopías reales”, 2009, [http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU\\_files/ERU-CHAPTER-7-final.pdf](http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU_files/ERU-CHAPTER-7-final.pdf)
- Wyczykier, G.; “De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea”, tesis doctoral Flacso, Buenos Aires, 2007.

#### **Artículos en revistas y periódicos**

- Actualización de base de datos. Empresas recuperadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, OSERA nro. 8, 2012. Informe realizado por Denise Kasparian. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/Datos\\_OSERA%208.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/Datos_OSERA%208.pdf)
- Bauni, N.; “Las empresas recuperadas por los trabajadores en las acciones de conflictividad laboral. Argentina (2006- 2009)” en OSERA nro. 5. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/bauni5.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/bauni5.pdf)
- Entrevista a Luis Caro. Modificación de la Ley de Concursos y Quiebras. OSERA nro. 5, julio de 2011. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Caro\\_5.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Caro_5.pdf)
- Fajn, G. y Rebón, J.; “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas”, revista Herramienta nro. 28, versión digital, marzo de 2005. [www.herramienta.com.ar/modules](http://www.herramienta.com.ar/modules)
- “Los dilemas de la autogestión”, revista En Marcha nro. 29, diciembre de 2002.

- Hudson J. P.; “Empresas recuperadas por los obreros: fin de etapa y nuevas instituciones”, OSERA nro. 5, julio de 2011, pg. 1.  
[http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/bauni5.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/bauni5.pdf)
- Página/12, artículos publicados desde marzo de 2003 hasta la actualidad.
- Palomino, H. y otros (b); “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas”, Sociedad 20/21, revista de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Manantial - UBA, mayo de 2003.
- Salgado R. M., “Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires, Argumentos Revista de crítica social, nro. 14, octubre de 2012.  
<http://revistasiiigg.sociales.uba.ar/index.php/argumentos/article/view/232/201>
- “Sin patronos”, periódico “Proyectos 19/20”, mayo-junio de 2003.

## ANEXO

### Guía para entrevistas en empresas recuperadas

#### a) Caracterización de la empresa

- 1) ¿A qué actividad se dedica la empresa? ¿Qué producto hace (servicio presta)?
- 2) ¿Con cuántos trabajadores cuenta en la actualidad? (incluye la dirección)
- 3) ¿Cuál es la situación económica actual en relación a la obtención de recursos (reciben apoyo externo, se autofinancian, generan excedente), qué nivel de producción tienen y que resultados logran (ganancias, pérdida, equilibrio)?

#### b) Proceso de recuperación

- 4) ¿En qué momento (meses/años) llevaron adelante el proceso de recuperación? ¿Tuvo una resolución definitiva o temporal? ¿En qué ámbito (judicial, legislativo u otro)?
- 5) ¿Quiénes lo protagonizaron (proporción de trabajadores (todos, mayoría, algunos), sexo, edad, sectores de trabajo (producción, administración), etc.)?
- 6) ¿Qué saldo organizativo dejó? ¿Cómo influyó en las relaciones entre quienes participaron?
- 7) ¿Recibieron apoyos externos? (quiénes y con qué aportaron)

### **c) Organización de la empresa y de la cooperativa**

8) ¿Qué forma jurídica de propiedad tiene la empresa?

9) ¿Cómo se organizan para su gestión (mediante que instancias, cómo y quiénes toman las decisiones económicas, productivas, comerciales, etc.)?

10) ¿A qué se destinan y cómo se distribuyen los ingresos obtenidos? ¿Hay excedentes? Si es así, ¿en qué grado (escaso, suficiente, etc.)?

### **d) Organización del trabajo**

11) ¿Quiénes toman las decisiones en lo referente a la organización del trabajo?

12) ¿Cuál es la jornada de trabajo habitual y en base a qué criterios se establece?

13) ¿Cómo es la distribución de las tareas? (especialización, polivalencia)

14) ¿Hay alguna instancia de mando? ¿Quién/es la desempeñan? ¿Cómo es su relación con el resto de los trabajadores?

15) ¿Hay alguna diferenciación de tipo jerárquica entre los trabajadores? ¿Cómo se da? ¿En qué se sustenta?

16) ¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores en la actual etapa de empresa recuperada? (solidarias, colectivas/individualistas; situación de pertenencia/distanciamiento, desentendimiento)

17) ¿En su tarea, cada trabajador toma decisiones propias o alguien le indica pautas (o alguna combinación de ambas situaciones)?

18) ¿Cómo influyó el escenario externo sobre las relaciones que establecieron entre sí los trabajadores?

19) ¿Cómo influye la formación/calificación de los trabajadores en las posibilidades de desarrollo de la empresa (la potencian, la limitan, etc.)

20) ¿Qué valoración realizan de la gestión colectiva (es positiva, resulta una obligación más, etc.)?