

**María Victoria Deux Marzi**

***De la recuperación a la consolidación.***

***Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas. Argentina, 2000-2010.***

Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales.

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional de Buenos Aires.

Directora: Dra. Claudia Danani

Buenos Aires

Julio de 2014

## Resumen de la tesis

En esta tesis describimos y analizamos procesos de recuperación de empresas desarrollados en el período 2000 – 2010, entendiendo por tales los procesos definidos por la confluencia de la quiebra o cierre de una empresa preexistente y la decisión de los trabajadores de continuar con la actividad, asumiendo ellos mismos la gestión de la unidad económica.

En particular, la tesis se propone caracterizar diferentes configuraciones de los *regímenes de trabajo* que han sido construidos y en los que se sostienen *procesos de recuperación de empresas*; identificando los vectores de continuidad y de ruptura respecto del *régimen de trabajo* del ciclo anterior a la recuperación. Definimos el *régimen de trabajo* como un ordenamiento que relaciona de determinada manera a cada trabajador con su propia actividad, con el objeto de trabajo y el producto obtenido a partir del trabajo colectivo, con las capacidades de acción y decisión, y con los demás trabajadores y la organización o unidad económica; en el marco de ciertas relaciones sociales de producción y reproducción.

A los fines de esta tesis, el régimen de trabajo constituye un concepto ordenador que organiza la comprensión y caracteriza los procesos de recuperación de empresas a partir de la interacción entre las instituciones y prácticas de trabajo que dichos procesos componen. Este régimen se define y se conforma en el marco de ciertas condiciones sociales y de un conjunto de decisiones de los actores y sujetos involucrados, todo lo cual ha “hecho” una manera particular de trabajar y ser trabajador.

A partir de esta conceptualización, la tesis reconstruye el régimen de trabajo vigente en dos procesos de recuperación de empresas (uno localizado en la ciudad de Rosario, el otro, en el Gran Buenos Aires), a partir del análisis de dos dimensiones específicas: i) instituciones que regulan y organizan el trabajo; ii) prácticas de participación de los trabajadores en la organización y gestión de la empresa; entendiendo a las prácticas como una conjunción de comportamientos, representaciones e interacciones. Estas dimensiones constituyen una unidad compleja que permitirá dar cuenta de la configuración del trabajo en los procesos analizados, así como también de sus similitudes y diferencias respecto del régimen vigente en el ciclo anterior a la recuperación, cuyas condiciones de

reconstrucción describiremos en el apartado metodológico.

Las condiciones sociopolíticas y económicas que inciden en, y a la vez son producto de la configuración de regímenes de trabajo diferentes, forman parte del análisis y de la reconstrucción de ambos procesos. Entre otras condiciones, destacamos la incidencia de los *mercados de productos* -y particularmente de sus configuraciones específicas- en la constitución de los regímenes de trabajo. Vale la pena hacer aquí una observación sobre la dualidad de esa incidencia de los mercados: entendemos que, por un lado, los mismos tienen una influencia insoslayable sobre el curso de los procesos de recuperación de empresas y particularmente en la posibilidad de su consolidación. Por el otro, la tesis se aleja de posicionamientos deterministas sobre la relación mercado-procesos sociales, para advertir que si bien las diferentes configuraciones de los mercados inciden de maneras diferenciadas en la conformación de los regímenes de trabajo, su incidencia no agota las explicaciones posibles sobre las convergencias y divergencias entre los regímenes de trabajo de una y otra experiencia que nos proponemos caracterizar.

Transcurrida una década de las primeras recuperaciones de empresas, interesa especialmente analizar y caracterizar procesos que han logrado sostenerse con relativa estabilidad durante un período que aquí consideramos que ha traspuesto el de la estricta recuperación (etapa fundacional e incipiente recuperación). Así, la tesis se pregunta sobre, y se centra en, la *fase de consolidación* de los procesos, entendida como un momento en el que la producción, el empleo y los ingresos adquieren relativa regularidad (aún cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas), se crean rutinas e institucionalizan valores, a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante -sin por ello anular otros proyectos alternativos. Todo ello alude a la capacidad de la unidad económica para funcionar de manera ampliada como tal.

A partir de esta caracterización, identificamos y analizamos los vectores de continuidad y de ruptura entre el régimen de trabajo vigente en el ciclo anterior y el régimen que emerge luego de la recuperación. Este análisis comparativo busca profundizar en la naturaleza y los alcances de las transformaciones en las formas de trabajo desarrolladas en los procesos de recuperación de empresas analizados; reflexionando particularmente sobre si las nuevas configuraciones (más allá de lo que refiere a los sujetos directamente implicados) constituyen una experiencia de trabajo socialmente distinta.

Esta pregunta adquiere especial relevancia al inscribirse la tesis en el campo de la Economía Social y Solidaria, considerando la referencia de los procesos analizados a y en dicho campo. Este presupuesto se basa en la constatación de que hacia comienzos de 2000 la Economía Social y Solidaria en Argentina se vio simultáneamente conmovida y co-construida por la proliferación de procesos de recuperación de empresas.

## **Resumen en inglés**

This thesis describes and analyses business recovery processes developed in the period 2000 - 2010, defined as the processes established by the confluence of bankruptcy or closure of an existing company and the decision of workers to continue with the activity, assuming themselves the management of the economic enterprise.

In particular, the thesis aims to characterize different configurations of the working regimes that have been built, and in which are held, business recovery processes, identifying the vectors of continuity and rupture with the working regime of the previous enterprise. Working regime is defined as an arrangement that relate each worker to his own activity, to the objects and the product of collective work, the capacities of action and decision and to other workers, under certain social relations of production and reproduction.

For the purposes of this thesis, the working regime is a theoretical-methodological device that allows us to understand and characterize business recovery processes, in the interaction between institutions and work practices that comprise these processes. This regime is defined and shaped from the decisions of workers and, at the same time, a certain combination of social conditions that have made a particular way of working and being a worker.

Thus, the thesis reconstructs the current labour regime in two business recovery processes (one of them settled in the Rosario City and the other in Great Buenos Aires) from the analysis of two specific dimensions: i) institutions that regulate and organize work; ii) participation practices related to the organization and management of the company, understanding the practices as a combination of behaviours, performances and interactions. These dimensions are a complex unit that will account for the configuration of labour process as well as their similarities and differences of the current working regime in the previous enterprise. Also, the working regime is the hub from which both processes are reconstructed, analysing comparatively socio-political and economical conditions that affect and turn out to be result of different configurations of working regimes.

After a decade of the first companies recovery is particularly important for our investigation analyse and characterize processes that have achieved economic and organizational stability, and consequently

have gone beyond the recovery period (incipient foundation stage and recovery). Thus, the thesis question and focuses on the consolidation phase of the process, understood as a moment in which the production, employment and income gain relative regularly (even if its prospects may be uncertain), routines and practises are and institutionalize, while a particular course of the organization is affirmed as predominantly.

From this characterization, we identify and analyse the vectors of continuity and rupture between the previous working regime and the one that emerges after the recovery process. This comparative analysis seeks to explore the nature and scope of changes of working configurations in business recovery, reflecting particularly on whether the new configurations represent socially different working experiences.

This question is especially relevant taking into account that the thesis is about to the construction of social and solidary economy, considering analysed processes reference to and of this field. This is based on the ascertainment that the social and solidarity economy in Argentina was simultaneously moved and co-constructed by the proliferation of business recovery processes by early 2000.

## Índice

<b>Introducción</b>	10
a. Presentación del objeto de estudio: <i>los procesos de recuperación de empresas en fase de consolidación.</i>	10
b. Estrategia metodológica	21
<b>Capítulo 1: El trabajo en el capitalismo y la perspectiva de la Economía Social y Solidaria.</b>	47
1.1. Debates y reflexiones acerca del trabajo en las experiencias de la Economía Social y Solidaria.	49
1.2. Acerca del concepto de trabajo	60
1.3. Régimen de trabajo. Una mirada posible sobre las configuraciones del trabajo.	69
<b>Capítulo 2: Los procesos de recuperación de empresas entre dos contextos: de la hegemonía neoliberal a su puesta en cuestión.</b>	77
2.1. La transformación neoliberal en Argentina.	79
2.1.1 <i>Reformas en la normativa y organización laboral.</i>	84
2.1.2 <i>Transformaciones en la estructura productiva y ocupacional.</i>	87
2.1.3 <i>Nuevas y viejas estrategias ante la crisis del régimen.</i>	91
2.2 La post-crisis 2001: nuevas condiciones para los procesos en marcha.	96
2.2.1 <i>Reformas en la normativa y organización laboral.</i>	98
2.2.2 <i>Estructura productiva y ocupacional en la pos-crisis 2001</i>	107
2.2.3 <i>Prácticas laborales en el nuevo ciclo de políticas.</i>	110
2.3. Estrategias constituyentes de nuevas formas de trabajo y gestión. Acerca del trabajo y los trabajadores de las empresas recuperadas de Argentina.	113
<b>Capítulo 3: Recuperación y consolidación: presentación de los casos de estudio.</b>	124
3.1. Condiciones de emergencia del proceso de recuperación de la cooperativa rosarina.	125

3.2. Condiciones de emergencia del proceso de recuperación de la cooperativa bonaerense.	132
3.3. Cuando la recuperación se pone en acto. Del proyecto de recuperación a la consolidación de los procesos.	138
<b>Capítulo 4: La dimensión institucional de los procesos de recuperación de empresas.</b>	
<b>Instituciones y organizaciones que representan, regulan y protegen a los trabajadores.</b>	161
4.1. Protecciones, regulaciones y representaciones de los procesos de recuperación de empresas y sus trabajadores.	164
4.2. Institucionalidad cooperativa y régimen de propiedad.	183
<b>Capítulo 5: Las prácticas de trabajo y la reconstrucción del régimen.</b>	195
5.1. Los espacios y prácticas de participación. Rupturas y continuidades con el ciclo anterior.	196
5.2. El régimen de trabajo en los procesos de recuperación y consolidación en estudio.	233
<b>Capítulo 6: Mercado y comunidad: principios que tensionan la consolidación de los regímenes de trabajo.</b>	253
6.1. Actividad económica y configuraciones del mercado.	255
6.2. Procesos de construcción identitaria: trabajadores? Socios? Cooperativistas?	258
6.3. Arcos de relaciones construidas en los procesos de recuperación de empresas.	262
<b>Conclusiones</b>	271
<b>Referencias bibliográficas</b>	293



## **Agradecimientos**

Antes de iniciar la presentación de este trabajo quiero agradecer la colaboración de todos los que me ayudaron y acompañaron en el transcurso de la investigación en la que se sostiene esta tesis.

En primer lugar quiero agradecer a la directora de este trabajo, Claudia Danani, por sus inestimables aportes y reflexiones, y su compromiso con el proyecto y la tarea de investigación. Su rigurosa y aguda mirada me ayudaron a no desviar la atención de los aspectos problemáticos y de las preguntas surgidas en el transcurso del trabajo, a la vez que me aportaba herramientas precisas para encaminarme hacia las respuestas.

También quiero agradecer a los trabajadores de la cooperativa rosarina, por permitir que los acompañe durante todos estos años, y a los de la cooperativa de Avellaneda, por haberme abierto las puertas y estar siempre dispuestos a nuevas visitas. Tanto unos como otros aportaron a este trabajo parte de su valioso tiempo, ideas y reflexiones sobre los respectivos procesos y sobre sus trayectorias laborales.

Este trabajo de investigación también fue posible gracias a los “maestros” con los que me encontré en el camino de su construcción. A todos ellos y especialmente a Susana Hintze y José Luis Coraggio, muchas gracias. Junto con ellos, a tantísimos amigos y compañeros con los que intercambiamos ideas y bibliografía, y compartimos discusiones y reflexiones sumamente enriquecedoras.

Finalmente quiero agradecer a mi mamá, por haberme acercado al mundo de la investigación académica, y mostrarme su cotidiana e incansable dedicación; y muy especialmente a Iñaki y su papá, por el aguante, el apoyo y la paciencia.

## Introducción

### a. Presentación del objeto de estudio: *los procesos de recuperación de empresas en fase de consolidación*

Con la expresión “empresas recuperadas” en las últimas décadas se ha identificado a un grupo de experiencias surgidas de la confluencia entre el cierre de una unidad productiva y -la iniciativa de sus trabajadores para conservar los puestos de trabajo. La primera y principal motivación de estos para ocupar y recuperar la empresa es evitar la pérdida del empleo, producida por la ruptura de la relación laboral que los vinculaba con la empresa en cuestión. Para ello, los trabajadores despliegan diversas estrategias, en principio *defensivas*, a fin de evitar la destrucción definitiva de la empresa, el cese de la actividad y la pérdida de los puestos de trabajo. Pero esas estrategias también son *constituyentes* de lazos sociales, prácticas e instituciones que se inscriben y concretizan a partir de la conformación de una nueva organización integrada por todos o una parte de los trabajadores implicados.

Aquí partimos del marco de análisis y de sentido propuesto por la Economía Social y Solidaria que, en los términos planteados por Saltalamacchia (2005), actúa como contexto de interpretación tanto para nuestra definición del problema como para la reconstrucción de los procesos y para [la pretensión de] arribar a conclusiones. Desde esta base, postulamos que las experiencias que estudiamos y los procesos que analizamos no deben ser considerados conceptual e históricamente sólo por lo que evitan [la desaparición de una unidad económica, la destrucción de puestos de trabajo y, por lo tanto, de fuentes de generación de medios de vida], *sino por lo que producen*.

De este modo, sostenemos que la ruptura de la relación laboral que vinculaba al grupo de trabajadores con una unidad productiva “en crisis” es la *condición de posibilidad* de un proceso de recuperación de empresa pero que, en tanto tal, no es suficiente para que el mismo se concrete. Para esto último es necesario que todos o un grupo de estos trabajadores se organicen y definan como proyecto común la

recuperación de la empresa y de los puestos de trabajo. También son necesarias ciertas condiciones legales, económicas, sociales y políticas que permitan el avance, efectivización y continuidad de la recuperación.

Ambas condiciones (la ruptura de la relación laboral como “condición material” y el proyecto común de recuperación como “condición de intervención y acción”) integran la definición de *procesos de recuperación de empresas* que tomamos de un trabajo anterior (Deux Marzi, 2009) como parte del objeto de estudio que definimos para esta tesis. Mientras la quiebra es una condición socio-histórica de posibilidad, la acción de los trabajadores da cuenta de un proceso constituyente, en el que los sujetos implicados asumen otra identidad, construyen otras relaciones y la naturaleza de la unidad económica queda en suspenso, ante la probabilidad de devenir otra. En efecto, en el transcurso de este proceso, los trabajadores se dan una forma de organización que, en principio identificamos como autogestionaria, a partir de la cual se construyen nuevas relaciones laborales, cuyas características pretendemos rastrear aquí.

En Argentina, los primeros antecedentes de procesos de recuperación de empresas se registran a comienzos de la década del noventa, aunque recién hacia fines de la misma las experiencias se extienden y comienzan a ser identificadas como un tipo de práctica posible que se transmite hacia otros trabajadores de empresas en crisis. A comienzos del nuevo milenio, impulsadas por situaciones de desempleo persistente, quiebra o abandono de empresas en aumento, estancamiento económico e incertidumbre política y financiera, las recuperaciones cobran fuerza y alcanzan, en Marzo de 2004, las 161 experiencias (Lavaca, 2004). En los años posteriores el ritmo de las nuevas recuperaciones disminuye, registrándose en 2010 aproximadamente 205 experiencias en total, en las que participan 9.400 trabajadores, y en 2013 unas 310 empresas recuperadas que generaban 13.462 puestos de trabajo (datos publicados por el tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas y el informe de avance del cuarto relevamiento publicado por el Programa Facultad Abierta de Filosofía y Letras de la UBA) (Ruggeri, 2010 y 2014).

Transcurridos más de diez años desde las primeras recuperaciones de empresas en Argentina, cobran relevancia nuevos interrogantes, ya no sólo referidos a las condiciones de posibilidad de estas iniciativas sino también a su sostenibilidad y consolidación. Es así que en este trabajo retomamos las reflexiones y caracterizaciones elaboradas en relación a los momentos iniciales de los procesos (Fajn,

2003; Palomino, 2003; Rebón, 2004; SEUBE 2005, Deux Marzi y Escobedo, 2005, entre otros <sup>1</sup>) con el objetivo de extender los estudios a su situación actual, profundizándolos. Con ello, nos proponemos avanzar más allá del momento fundacional, centrando la mirada en la *consolidación* de los procesos.

El significado y el contenido de la *consolidación* como fase o momento de los procesos de recuperación de empresas es precisamente una de las definiciones que nos proponemos formular y “poner a prueba” en esta tesis. La definición habitual señala que “consolidar” implica reunir y afirmar elementos que antes se habían quebrado o roto, y al mismo tiempo remite a “reunir en un sujeto atributos de un dominio antes disgregado”<sup>2</sup>. En esta dirección, y en relación a los procesos que nos proponemos estudiar, entendemos que su consolidación representa un momento diferenciado de la etapa fundacional, en el que se logra cierta estabilidad, firmeza y unidad, sin por ello implicar la clausura del cambio y las transformaciones. Se ha fundado una cierta normalidad.

Al mismo tiempo, advertimos que la dimensión temporal, y particularmente la continuidad de los procesos por diez años, no es suficiente para hablar de su consolidación. Por ello, enunciaremos las dimensiones que, proponemos, deben ser consideradas como constitutivas de este estadio respecto de los procesos de recuperación de empresas: lo entendemos como un momento (en sentido lógico, no cronológico) en el que su desempeño “estrictamente económico” se regulariza (la producción, el empleo y los ingresos adquieren relativa regularidad aún cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas<sup>3</sup>), se crean rutinas y se institucionalizan valores, a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante -sin por ello anular otros proyectos alternativos. Todo ello alude a la capacidad de la unidad económica para funcionar de manera ampliada como tal.

Pero ya dijimos que los procesos de recuperación de empresas no sólo “evitan” la destrucción de una unidad económica, sino que también “producen” relaciones sociales que *hacen sociedad*. En efecto, en el curso de estos procesos pueden ponerse en cuestión relaciones fundamentales del orden social, como la *forma* de propiedad, la distribución de los beneficios, la participación en los procesos de toma

---

<sup>1</sup> Incluimos nuestro propio recorrido por la temática, con la tesis antes mencionada (Deux Marzi, 2009), y volvemos sobre ella en el apartado metodológico.

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>3</sup> Anticipamos que producción, empleo e ingresos son tres dimensiones cuya regularidad y regularización son indicadores de consolidación (o de crisis) de una unidad económica pues refieren directamente al excedente, a su posibilidad de reproducción ampliada y a su capacidad de absorber fuerza de trabajo y recursos necesarios. Desarrollaremos esta y otras definiciones a lo largo de la tesis.

de decisiones, y la forma de organización del trabajo; aspectos que adquieren especial relevancia al inscribir las preguntas y objetivos de la tesis en el marco de la Economía Social y Solidaria.

Es así que nos preguntamos ¿cuáles son los signos de que nos encontramos ante procesos de consolidación? En tal caso, ¿qué es lo que se ha consolidado? ¿una unidad económica fundada en un régimen de trabajo de la misma naturaleza que la del ciclo anterior, o por el contrario se trata de otro régimen de trabajo? Asimismo ¿cuál ha sido y cómo se ha desarrollado el proceso de consolidación? En este marco, nuestro problema de investigación es cuánto y cómo *el régimen de trabajo vigente en unidades económicas que iniciaron procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores en el período de los últimos diez años se acerca y/o se aleja del vigente en el ciclo anterior a la recuperación*. Es parte de este problema considerar si al cabo de este período dichas experiencias han superado el momento fundacional (traspaso de la propiedad a los trabajadores, asunción de la gestión de la empresa por parte de ellos) y han ingresado en un estadio de consolidación. En términos empíricos, nuestras unidades de estudio son una empresa del sector de la alimentación localizada en la ciudad de Rosario y una empresa de prestación de servicios ambientales radicada en la ciudad de Avellaneda, en el Gran Buenos Aires. En el apartado metodológico fundamentaremos esta selección y detallaremos el modo de abordaje.

Un punto central en esta introducción a la estructura conceptual e histórica del problema, es argumentar las razones por las que el *régimen de trabajo* es uno de los conceptos organizadores de la investigación. En primer lugar, digamos que el punto de partida de los procesos que estudiamos fue la ruptura de la relación laboral con la empresa empleadora hasta el momento de la quiebra; y, como ya dijimos, ello fue *condición de posibilidad (no de necesidad)* para que, *en algunos casos*, un grupo de trabajadores tomara la iniciativa de impulsar la continuidad de la actividad. En segundo lugar, atribuimos esa importancia al concepto de (y al proceso de constitución de) régimen de trabajo porque dichas iniciativas derivaron mayoritariamente en la conformación de otras relaciones laborales y en la construcción de otros regímenes. En una primera aproximación, definimos el *régimen de trabajo* como el entramado de instituciones y prácticas de carácter heterogéneo y cambiante, en cuyo marco se desarrollan los procesos de trabajo de las unidades económicas. Los significados y contenidos que alberga el régimen de trabajo serán especialmente observados y analizados como dimensiones de exploración y reconstrucción histórico-empíricas de los procesos de recuperación de empresas, y como

clave de reelaboración conceptual de los mismos en ese momento de su ciclo que entendemos es relativamente menos estudiado, que es el de su *consolidación*. Por ello, podríamos considerar que el trabajo que estamos presentando es parte de una “nueva época” de investigaciones sobre empresas recuperadas, a partir de la cual adquieren centralidad las preguntas y reflexiones sobre la radicalidad de estas iniciativas y sobre su potencial de innovación y transformación de las formas de trabajo y gestión socialmente predominantes.

Como hemos dicho, inscribimos esta tesis en el marco de la Economía Social y Solidaria, entendida como una perspectiva de análisis y como campo de adscripción de prácticas que buscan reflexionar y contribuir en la construcción de una “otra economía”, no capitalista. En este marco, en la tesis nos preguntamos si las experiencias analizadas proponen y construyen relaciones sociales y formas de trabajo de nuevo tipo y nuevo tiempo, y a la vez si dan pautas para su institucionalización. Subrayamos el carácter de indagación, pues no afirmamos a priori que las experiencias analizadas sean superadoras del capitalismo; más bien, *nos interesa dar cuenta de sus aspectos problemáticos, de los límites y obstáculos que enfrentan al poner en cuestión (deliberada y explícitamente, o no) las relaciones sociales propiamente capitalistas.*

Ello requiere dos movimientos: situar los procesos en ciertas condiciones estructurales (siempre resultado de las definiciones asumidas), y reconstruir las instituciones y las prácticas asociadas con la participación de los trabajadores en la definición de regímenes de trabajo que preserven o “incomoden” los principios estructurales de las sociedades capitalistas, atendiendo especialmente los puntos críticos en los que dichos principios son puestos en tensión. En lo que refiere a las condiciones estructurales, desplegamos una mirada analítica doblemente problemática respecto del papel de los mercados en los que las unidades económicas venden sus productos (dicho esto en sentido genérico de “producto de la actividad”, y no en el más restringido de “bienes y servicios”): en primer lugar, les atribuimos a los mercados una fuerte incidencia sobre los procesos de recuperación de empresas porque en definitiva es en términos de su éxito (o de su fracaso) en la competencia mercantil, precisamente, que las empresas dirimen su existencia y reproducción como tales; ello otorga a los mercados un papel principal en la transición/constitución de procesos de consolidación. Pero en segundo lugar, la doble problematicidad de las condiciones de los mercados se completa con la premisa según la cual *no hay determinación en la relación mercados-procesos sociales* (más aún, nos preocupa especialmente

diferenciarnos de tales posiciones). En esta línea, entonces, advertimos que las diferentes configuraciones de los mercados inciden en la conformación de diferentes regímenes de trabajo –y obturan o facilitan su estabilización, tanto como la consolidación de las experiencias de recuperación en sí mismas- pero su incidencia no agota las explicaciones posibles sobre las características que dichos regímenes tienen en los procesos que estudiamos.

De tal modo, problematizada la incidencia de los mercados de productos y de otras condiciones sociopolíticas y económicas en la configuración de los regímenes de trabajo, nos proponemos conocer bajo qué condiciones y a través de qué mecanismos es posible escapar de las inercias generadas por “las fuerzas del mercado”. Como parte de ello, y basándonos en trabajos de Polanyi y Cohen, nos preguntamos especialmente por la vigencia o puesta en cuestión del *principio de mercado* como mecanismo de coordinación social. En los procesos que analizamos, ¿qué lugar adquiere el mercado en la organización del trabajo, la producción y la distribución? Tales procesos ¿albergan otro/s principio/s o criterio/s que regulan el trabajo y la vida (la reproducción)? Esta reconstrucción ha sido el objetivo de la investigación en la que se sostiene la tesis. En el próximo punto presentamos y justificamos la estrategia de investigación. A continuación ofrecemos la estructura expositiva de la tesis.

En el capítulo I avanzamos en la reconstrucción teórica e histórica del problema de investigación. Para ello, presentamos la Economía Social y Solidaria en América Latina como una perspectiva teórica orientada a la reflexión sobre formas de trabajo y producción alternativas a las propiamente capitalistas; y como un campo de prácticas integrado y transformado de manera dinámica por iniciativas diversas, que abonan a la construcción de una “otra economía”. Desde esta perspectiva, suele reconocerse a las empresas recuperadas como una de las principales experiencias que integran el campo de la construcción de alternativas, consideración que compartimos. Como dijimos antes, en el trabajo nos preguntamos si las experiencias analizadas proponen y construyen relaciones sociales y formas de trabajo de nuevo tipo y nuevo tiempo, y a la vez si dan pautas para su institucionalización, siendo esta una condición imprescindible para la construcción de “otra economía” y “otras relaciones sociales”.

En vista de estos intereses, y con el propósito de definir las formas de trabajo y producción predominantes, frente a las que la Economía Social y Solidaria se define como “alternativa”, en este mismo capítulo reconstruimos sintéticamente el proceso de constitución del trabajo como “trabajo asalariado” y de la economía como “economía de mercado”. Seguidamente, formulamos y

presentamos el concepto de *régimen de trabajo* que a los fines de esta tesis constituye el concepto ordenador de la caracterización de la configuración y los contenidos del trabajo en las experiencias analizadas.

En el capítulo II reconstruimos el contexto histórico en el que se desarrollan los primeros procesos de recuperación de empresas, en clave de las características del *régimen social de acumulación* vigente a partir de la transformación neoliberal en Argentina. Seguidamente reconstruimos las condiciones sociopolíticas y económicas que conforman el escenario en que se desenvuelven y consolidan los procesos de recuperación de empresas en curso, a la vez que se recuperan nuevas empresas. El contenido del apartado recorre las principales reformas en las instituciones que regulan, promueven y protegen el trabajo y los trabajadores, introducidas en la post-crisis de 2001. En la concepción que aquí sostenemos, dichas condiciones son un contexto (co-constituyente) de los procesos estudiados.

Analizar los regímenes de trabajo que tienen lugar en procesos de recuperación de empresas requiere extender el análisis más allá de las unidades económicas específicas, ya que instituciones y prácticas de trabajo y participación no pueden ser objeto de análisis en sí mismas, sino en el contexto de las condiciones macrosociales y de los marcos normativos en los que se gestan, y a los que dan lugar. En particular, en ambas contextualizaciones (de las condiciones que dan inicio a las primeras recuperaciones y las que modelan el escenario en el que se consolidan los procesos en curso) nos centramos en las estructuras de relaciones laborales, caracterizadas, entre otros factores, por las instituciones que regulan y protegen a los trabajadores, por la estructura del mercado de trabajo, por las formas de organización del trabajo representativas o predominantes del período en estudio, y al mismo tiempo revisamos las principales estrategias sociolaborales de los actores que integran el mundo del trabajo.

Es así que en el capítulo damos respuestas a los siguientes interrogantes: ¿qué condiciones sociopolíticas y económicas conforman el escenario en el que se producen los primeros procesos de recuperación de empresas en Argentina? ¿cómo se entran las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y de vida abiertas a partir de la “transformación neoliberal”? ¿qué condiciones sociopolíticas y económicas modelan el escenario en el que se desarrollan y consolidan los procesos de recuperación de empresas ya en curso, definido como el período de post-crisis 2001? Con todo ello, en el transcurso de la tesis buscaremos identificar cómo inciden tales



condiciones (las del contexto de emergencia y las del de consolidación de los procesos) en las configuraciones de los regímenes de trabajo.

Hacia el final del capítulo presentamos la recuperación de empresas en quiebra como una de las estrategias libradas por la clase trabajadora en un escenario signado por la reducción de las atribuciones y los espacios de acción del Estado, y la creciente ampliación de los espacios del mercado. En particular, las definimos como estrategias en defensa de los puestos de trabajo y de la unidad económica en crisis, pero que además de su carácter defensivo, son “constituyentes” de relaciones, prácticas e instituciones. Basándonos en trabajos de otros autores, hacemos especial referencia a las formas de gestión implementadas; a las modalidades de trabajo, sus regulaciones y reglamentaciones; y a las transformaciones en y de la subjetividad de los trabajadores como parte de los procesos en estudio. Este último apartado cumple simultáneamente la misión de mapear y plantear el estado de la cuestión, sobre el que se advierte la vacancia de algunas problematizaciones específicamente referidas a la fase de consolidación de los procesos.

En los capítulo III y IV desarrollamos las condiciones socioeconómicas, políticas e institucionales específicas en las que se desarrollan y consolidan los dos procesos estudiados: una cooperativa de trabajo localizada en la ciudad de Rosario y dedicada a la producción de pastas, discos de empanadas y otros productos afines; y otra localidad en Avellaneda (Gran Buenos Aires), que presta servicios de saneamiento ambiental. En el capítulo III caracterizamos el contexto local particular en términos de las transformaciones productivas y en la estructura ocupacional heredadas de la década neoliberal. En este escenario inscribimos la emergencia de los primeros procesos de recuperación de empresas en las respectivas localidades, haciendo particular referencia a los dos procesos analizados en esta tesis. Tal como es de práctica en la investigación social, hemos preservado la identificación de las unidades económicas, así como la de los entrevistados y participantes en general. Sin embargo, ello ha tenido el límite de lo que constituye información crítica para someter a prueba la validez de la información y de los análisis (tal como los sectores de actividad o algunas características de los convenios).

La reconstrucción del contexto local nos lleva a la conclusión de que las condiciones de competencia intra-capitalistas abiertas en la década del noventa influyeron ampliamente en la quiebra de las empresas que luego fueron recuperadas por sus trabajadores. Por este motivo, prestamos particular atención a las configuraciones de los respectivos mercados y a las condiciones de competencia en las

que las empresas originales entraron en crisis, por quiebra en el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada de Rosario y por abandono de la actividad en el caso de la empresa de Avellaneda, perteneciente al grupo Techint.

Seguidamente, describimos dos momentos específicos transitados por los procesos de recuperación de empresas analizados. El primero de ellos vinculado con la definición de “la recuperación” como un proyecto de los trabajadores asociados, y la organización del colectivo para la creación y puesta en marcha de la nueva organización. En segundo lugar, presentamos algunos atributos de los procesos en estudio, que dan indicios de su “consolidación” en términos económicos, políticos e institucionales-organizativos.

Refiriéndonos a la dimensión económica, agregamos que la consolidación de los procesos requiere la regularización de la producción, del empleo y de los ingresos de los trabajadores, condiciones que aportan cierta seguridad y certidumbre a las experiencias. Sin embargo, cabe advertir que en una economía de mercado tanto la seguridad como la certidumbre tienen carácter especialmente relativo y transitorio; atributos que también alcanzan a la idea de consolidación. De esta manera, preguntarnos por la consolidación de los procesos de recuperación de empresas nos lleva a aquella pregunta sobre las configuraciones de los mercados, que exige creciente especificación para cada caso. A este postulado se asocian las siguientes preguntas ¿Qué posibilidades abre y cuáles obtura la estructura del mercado en el que vende los bienes o servicios cada unidad económica estudiada? ¿cómo se configuran los proyectos y perspectivas de futuro en relación a ello?

Retomamos las preguntas que nos formulamos en el capítulo anterior, pero en este caso centramos el análisis en los dos procesos estudiados y en las condiciones sociopolíticas y económicas locales en el marco de las cuales tienen lugar. Es así que este capítulo se pregunta: ¿qué condiciones sociopolíticas y económicas conforman el escenario local en el que se producen los procesos de recuperación de empresas analizados en esta tesis? ¿Cómo se entran en dichas condiciones las prácticas y estrategias de *estos trabajadores*?

Transcurrida una década desde el inicio de ambos procesos, ¿es posible identificar fases o etapas en el transcurso de los mismos? ¿El paso del tiempo y la continuidad de los procesos por diez años, es suficiente para hablar de su “consolidación”? ¿Cómo arriban las experiencias analizadas a un proceso de consolidación? ¿Cuáles han sido las características de dichos procesos en términos económicos,

organizativos y políticos, en ambos casos?

En el capítulo IV orientamos la mirada al contexto institucional en el que se inscriben los procesos estudiados. Para ello describimos y analizamos un conjunto de instituciones y organizaciones que representan, protegen y regulan los procesos de recuperación de empresa y que modelan las prácticas de los trabajadores que los llevan adelante. En particular, nos referimos al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), que controla y regula la aplicación de la legislación cooperativa; a las organizaciones de empresas recuperadas; y al régimen impositivo y previsional que alcanza a los trabajadores asociados y a las unidades económicas que conforman. Asimismo, analizamos los aspectos normativos y doctrinarios de la forma jurídica cooperativa de trabajo, pues sostenemos que tienen un lugar fundamental en la conformación de los regímenes de trabajo y de propiedad. Dicho análisis busca conocer y caracterizar la incidencia de estas instituciones y organizaciones en los procesos de recuperación estudiados, en sus posibilidades de consolidación, y al mismo tiempo reconocer los “vacíos” aún vigentes en la protección, regulación y representación de los procesos bajo análisis.

Analizar las características y contenidos de estas instituciones es necesario para conocer si sus intervenciones inciden en la inserción de estas organizaciones en los mercados de productos, de qué modo y con qué intensidad, y particularmente si la legislación vigente extiende su regulación al ámbito de los mercados en los que estas organizaciones actúan o si la misma se circunscribe al ámbito organizativo dentro de cada unidad económica. En este último caso, las posibilidades de incidencia de las configuraciones del mercado en la construcción de los regímenes de trabajo sería aún mayor.

En la formulación de los interrogantes en los que se sostiene el capítulo, recordamos que el primer objetivo específico planteado refiere a las instituciones en las que se sostiene y a las que dan lugar las situaciones y relaciones de trabajo en los procesos de recuperación de empresas seleccionados. La caracterización de tales instituciones nos lleva a preguntarnos, en primer lugar, por el entorno institucional -normativo y organizativo- en el marco del cual se desarrollan las experiencias ¿Cómo se configura el contexto institucional de los procesos de recuperación de empresas? ¿Qué instituciones y organizaciones regulan los procesos, y cuáles protegen y representan a sus integrantes?; ¿Cuál es su incidencia en la conformación de los regímenes de trabajo? ¿Qué similitudes y diferencias existen respecto de las instituciones y organizaciones que incidían en las empresas vigentes con anterioridad a

la recuperación? Particularizamos dicho análisis en relación a la legislación cooperativa y nos preguntamos ¿cómo incide en la configuración de los regímenes de trabajo y de propiedad de los procesos en estudio?

El capítulo V está dedicado a la reconstrucción de los regímenes de trabajo en ambos procesos. Para ello, a comienzos del apartado nos dedicamos a explorar las formas institucionales y los contextos de prácticas de trabajo en ambos procesos de recuperación de empresas, estableciendo núcleos de continuidad y de ruptura respecto del régimen vigente en el ciclo anterior a la recuperación. Seguidamente, reconstruimos esta articulación entre instituciones y prácticas en términos de regímenes de trabajo, destacando las similitudes y diferencias respecto de los regímenes propios de las empresas precedentes.

En el capítulo se elaboran respuestas a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características de los regímenes de trabajo contruidos en procesos de recuperación de empresas? ¿Qué prácticas de trabajo albergan estos procesos? ¿Qué instituciones vinculadas con los procesos de trabajo, sus protecciones y regulaciones los caracterizan? ¿se trata de unidades económicas fundadas en regímenes de trabajo similares a los de las empresas del ciclo anterior o se han consolidado unidades económicas con regímenes de trabajo diferentes? ¿Qué vectores de continuidad y cuáles de rupturas son destacables respecto al régimen de trabajo contruido en el ciclo anterior?

Partiendo de la premisa de que cada régimen de trabajo transita por procesos de consolidación diferentes, ¿cómo han sido esos procesos de consolidación en cada experiencia? ¿Qué obstáculos enfrentaron? ¿Cuáles son sus amenazas?

En el capítulo VI centramos la mirada en los regímenes de trabajo que se han consolidado efectivamente en cada experiencia y analizamos la incidencia de: i) las configuraciones de los mercados en los que actúan ambas cooperativas, ii) los procesos de construcción identitaria, y iii) los arcos de relaciones contruidas, en la configuración de los regímenes de trabajo que se consolidaron en cada experiencia. Con ello pretendemos dar respuesta al interrogante acerca de cuáles son los principios de coordinación social que cobran vida (vigencia) en estas experiencias, e identificar las condiciones que permiten reducir los espacios de incidencia del mercado y las relaciones mercantiles, y aquellas que abren la posibilidad de escapar o fugar parcialmente del mercado como principio organizador del orden social, y particularmente del trabajo y la producción

Así como en el capítulo anterior nos preguntamos por los regímenes de trabajo a los que dan lugar las prácticas de participación de los trabajadores en la propiedad, la organización y gestión de la empresa, en el capítulo VI partimos de la pregunta sobre ¿qué otros factores y condiciones inciden en la conformación y consolidación de los regímenes de trabajo? Las diferencias observadas entre los regímenes de trabajo que se consolidan en ambas experiencias, ¿pueden ser explicadas por algunas de estas condiciones/factores? ¿Qué condiciones reducen los espacios de incidencia del mercado? ¿cuáles abren posibilidades para debilitar al mercado como principio organizador del trabajo y la producción? ¿Y cuáles favorecen su primacía?

En las conclusiones retomamos algunas de las reflexiones expresadas en el transcurso de la tesis y nos interrogamos acerca de la radicalidad de estos procesos, entendiendo que la misma reside no sólo en su capacidad para recuperar y sostener las unidades económicas y los puestos de trabajo, sino en la posibilidad de crear “otras” formas de trabajo y “otros” sujetos trabajadores.

En este sentido retomamos las preguntas planteadas inicialmente sobre la consolidación de los procesos de recuperación de empresas ¿la fase de consolidación es indicativa del establecimiento o la instauración de una nueva forma de trabajo y producción? ¿en qué reside el carácter novedoso de tales procesos? ¿Construyen relaciones sociales y formas de sociedad de nuevo tipo y nuevo tiempo?

Las formas de sociedad y de relaciones a las que dan lugar, ¿permiten limitar al mercado como regulador del orden social? Más específicamente, ¿reducen los espacios abiertos al mercado, es decir, las relaciones y los intercambios coordinados por el mercado? ¿reemplazan los mecanismos del mercado y la lógica mercantil por otros mecanismos o principios de acción? En ese caso, ¿por cuáles?

## **b. Estrategia metodológica**

### ***i) Orígenes de la investigación y conceptos ordenadores***

En este apartado mayor volvemos sobre las grandes líneas de la introducción, esta vez para explicitar el enfoque adoptado en la tesis y para reconstruir el camino transitado hasta esta presentación. Para

ello, a partir de las definiciones que organizan tanto el problema del que nos ocupamos como nuestro universo conceptual, formulamos y fundamentamos los objetivos de la tesis; enunciamos y desarrollamos las dimensiones en las que descomponemos el problema; presentamos las unidades de estudio y las razones de su selección y exponemos la estrategia de producción de información, análisis e interpretación que llevamos adelante.

Ello requiere hacer algunas precisiones iniciales de orden teórico, histórico y operativo que hacen principalmente a *la construcción del problema y al enfoque* (algunas de las cuales anticipamos en la primera parte de la introducción), de manera de definir los distintos planos de la realidad involucrados; de tener en cuenta distintos abordajes y sus tensiones; o de reflexionar sobre las condiciones específicas de desarrollo del trabajo de campo (y también lo que entendemos por el mismo). En este primer punto exponemos aquellas precisiones iniciales, a las que –con un poco de libertad- aludimos evocando la noción de “conceptos ordenadores”, de Zemelman, en el sentido de aquellos conceptos (o definiciones, lo que es aún más amplio) que cumplen la función de organizar “...una delimitación cada vez más inclusiva de las distintas articulaciones del problema” (citado por Andrade, 2007)<sup>4</sup>. También en este primer punto intentaremos ensayar lo que en su momento Angélica de Sena denominó “autoetnografía” (2012); vale decir, marcaremos nuestro propio recorrido por la temática, dando cuenta de cómo el mismo ha sido parte de diversas construcción(es) y redefiniciones del problema y del objeto de investigación (que no nos resultan en absoluto ajenos)<sup>5</sup>. Entendemos que ello permitirá valorar los resultados y validar las conclusiones, que también están tensionadas por el marco interpretativo que aporta, como ya fue dicho, la Economía Social y Solidaria.

También hemos dicho ya que el *objeto* empírico de esta tesis son los regímenes de trabajo vigentes en empresas cuya gestión se halla bajo la dirección de los trabajadores, que hace más de 10 años

<sup>4</sup> Advertimos que en esta segunda parte priorizamos esta función de articulación metodológica, y por eso desarrollaremos los conceptos en el entramado del enfoque, y no necesariamente los agotaremos en lo que hace a sus contenidos teóricos. El concepto de *régimen de trabajo*, por ejemplo, que como ya dijimos es medular para esta tesis, será desarrollado en sus contenidos sustantivos en el capítulo I y ahora sólo recuperaremos la definición que proponemos, así como enunciaremos las dimensiones de análisis en que lo “abrimos”, dado que ello hace al movimiento de descripción y exposición que llevamos adelante.

<sup>5</sup> También Hintze alude a los recorridos propios, cuando habla de “las idas y vueltas, los caminos iniciados, abandonados y en algunos casos retomados en el proceso de investigación, caminos que para ser seguidos a la vez han reclamado, pero también dejado de lado, soportes conceptuales que *a priori* se suponían necesarios “ (2011: 27).

iniciaron procesos de recuperación de las unidades económicas, y que mantienen esa conducción de manera ininterrumpida; procesos de recuperación que, afirmamos, han superado el estadio/momento fundacional de la recuperación y se hallan en proceso de consolidación (no como si este fuera un “estado”, sino como proceso en sí y como configuración de relaciones). Y también hemos dicho que el *problema* que queremos contribuir a elucidar es cuánto y cómo (en qué sentido, respecto de qué y de qué modo) estos regímenes de trabajo se acercan o se alejan de aquellos que predominaron en el ciclo (económico-empresario) anterior.

En este enunciado hay ya una definición: reiteramos que cuando utilizamos el término “momento” para hablar del objeto (los regímenes de trabajo en diferentes experiencias) o del problema (la cercanía o lejanía de los mismos con el vigente en las unidades económicas luego en quiebra) *lo hacemos en sentido lógico y no cronológico*, aún cuando pudiera haber coincidencias empíricas en alguna ocasión. Por eso, cuando hablamos del “momento fundacional de la recuperación”, aludimos a la circunstancia en la cual las unidades económicas y las relaciones sociales en las que las mismas se asentaron entraron en dos transiciones: i) la transición de las relaciones de propiedad, desde la propiedad empresaria capitalista “tradicional” hacia la propiedad cooperativa; y ii) la transición de la gestión del empresario capitalista individual a la gestión cooperativa de los trabajadores, lo que implica la constitución de “otros” sujetos trabajadores. El lector puede advertir que esta definición deriva de nuestra propia forma de conceptualizar los procesos de recuperación de empresas: la combinación de la quiebra de la unidad económica como condición de posibilidad, con la iniciativa de los trabajadores por sostener su funcionamiento y los puestos de trabajo. Finalmente, la construcción de estos conceptos como “ordenadores” hace que debamos recordar permanentemente el carácter problemático, no lineal ni acabado de cada una de las circunstancias “de la realidad” a la que hacen referencia, ya que en “esa realidad” no se halla una “secuencia ordenada”.

Avanzamos entonces con nuestra trayectoria en la temática. Esta tesis es elaborada como continuación del trabajo realizado para la tesis de maestría, algunas de cuyas preguntas y conclusiones retomamos<sup>6</sup>. También es parte de ese recorrido el hecho de que fuera la primera “experiencia mayor” de ruptura con las prácticas y supuestos dominantes de la disciplina de origen (la Economía), desafío que nos vemos

---

<sup>6</sup> Se trata de la tesis de Maestría en Economía Social: “Los procesos de recuperación de empresas del Aglomerado Gran Rosario entre 2001 y 2007. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia” citada en la bibliografía (Deux Marzi, 2009).

en la obligación de superar en esta presentación. sin duda exige una superación con la tesis presente. En aquella ocasión, el objetivo general fue analizar el contexto en el que se produjeron los procesos de recuperación de empresas del aglomerado Gran Rosario y las formas que en ellas asumió la organización del trabajo en la fase de recuperación; contexto que por entonces correspondía una crisis global de dirección incierta (entre 1999 y 2003), que parecía trastornar los cimientos mismos de la sociedad argentina, tanto a nivel macro como de las propias unidades económicas.

En esa tesis asignamos un lugar central al concepto de *régimen social de acumulación*, definido por Nun y Portantiero (1987: 24) como una matriz de configuraciones cambiantes que es a la vez “condición de posibilidad y producto de un determinado proceso de acumulación de capital”. Ahora podemos decir que el propio concepto de régimen social de acumulación constituyó entonces un “concepto ordenador” (que allí denominamos, “dispositivo teórico-metodológico”) apropiado para el análisis de los procesos de recuperación de empresas en la dirección que nos interesaba, pues nos permitía captar la transformación de unidades económicas tanto a nivel de sus fundamentos como de sus formas de gestión cotidiana y de “ser trabajadores”.

Una de las conclusiones derivadas de la tesis de maestría hizo foco en el papel organizador del *régimen de propiedad* respecto de las relaciones y las prácticas asociadas al trabajo. En tanto cooperativas de trabajo, las empresas recuperadas analizadas estaban alcanzadas por la legislación cooperativa, que establece que el régimen de propiedad se define en términos de “propiedad conjunta de los asociados”. Al mismo tiempo, observamos que el régimen de propiedad construido en tales iniciativas albergaba dos tipos de relaciones laborales: i) *relaciones que llamamos societales* entre los trabajadores-asociados; ii) *relaciones salariales*, entre los trabajadores-contratados y la cooperativa. Si bien volveremos sobre las definiciones en los capítulos correspondientes a la presente investigación, es necesario señalar aquí que el uso que damos al término “societal” es diferente al más difundido en las ciencias sociales como sinónimo de la “característica general de las relaciones humanas como forma de existencia colectiva” (Castel, 1997:34). En efecto, hablamos de “relaciones societales” en un sentido restringido, de carácter más empírico y descriptivo, para identificar exclusivamente la esfera de relaciones y prácticas entre quienes comparten la condición de asociados a la cooperativa respectiva<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> En reuniones de dirección y de discusión más amplias fue planteada la objeción al término “societal” (también observado en el momento de la evaluación del plan de tesis). Incluso, en cierta ocasión se nos indicó la pertinencia de recurrir a un concepto de uso más generalizado, como es el de “trabajadores autogestionados”. Aun



Del mismo modo, hablamos de “relaciones salariales” cuando las cooperativas, bajo cualquier formato, contratan trabajadores en relación de dependencia, modalidad frecuentemente utilizada para incorporar mano de obra, como se verá en el transcurso de la tesis.

Entonces, el régimen de propiedad –y los modos de participación de los sujetos en él- establece diferencias en el colectivo de trabajadores, y diferentes relaciones entre ellos. Esta constatación nos llevó a interrogarnos (con la mirada puesta en futuras investigaciones) sobre cómo interactúa el *régimen de trabajo* con esas diferencias, sea erosionando o cristalizando las desigualdades que el régimen de propiedad establece entre los *trabajadores-asociados-propietarios*<sup>8</sup> y los *trabajadores-contratados-no propietarios*; y cuáles serían las configuraciones específicas de los regímenes de trabajo que reportan una u otra posibilidad.

Este fue parte del recorrido de aquel trabajo de investigación, basado en el estudio de dos procesos de recuperación de empresas de la ciudad de Rosario, ambos iniciados en el año 2000. Habiendo observado similitudes y cercanías, pudimos ver que, al cabo de entre seis y siete años de su inicio, cada proceso había construido modalidades propias de trabajo y gestión. A la vez, a medida que nos internábamos en los más avanzados desarrollos teóricos y de investigación empírica desde (y en polémica con) la Economía Social y Solidaria iba haciéndose más evidente que quedaba pendiente la cuestión de cuáles son los factores que reducen la primacía del principio de mercado para organizar el trabajo y la producción, y cuáles los que, por el contrario, lo fortalecen. Finalmente, advertimos también que los trabajadores-asociados, si bien mantienen una relación de igualdad respecto de su

---

pensando que no se trata de una cuestión en absoluto cerrada, sostenemos el recurso a este término para calificar *la relación entre sujetos/categorías (sociales y sociológicas) y no al trabajo como actividad*. En este sentido, “trabajo autogestionado” y “relaciones societales” corresponden a órdenes lógicos y de la realidad diferentes.

<sup>8</sup> Este ha sido un verdadero meollo del trabajo, del análisis y de las preocupaciones y debates sostenidos a lo largo de estos años. A tal punto fue así, que incluso se nos planteó la cuestión de si la contratación de trabajadores, y la consecuente existencia de una *relación de dependencia laboral* nos permitía llamar a los asociados-propietarios como “trabajadores”. El lenguaje disciplinario denomina como “trabajador” a quienes viven de *su* propio trabajo y, más particularmente aún, cuando el mismo se desarrolla por cuenta ajena. Dadas las condiciones del problema histórico y de nuestra investigación, optamos por reponer esta tensión a lo largo de toda la tesis, recurriendo a las denominaciones que los propios sujetos utilizan –“los socios”, “los empleados”- y reservamos la expresión “trabajadores-asociados” para referirnos a los asociados a la cooperativa en un sentido general,, lo que remite a la relación entre los sujetos y la cooperativa, y no a lo que conceptualmente significa ser “trabajador”. Este tema será específicamente tratado en el capítulo 6.2 y es un aspecto medular de las conclusiones.

participación en la propiedad de los productos obtenidos y los medios de producción empleados, no se apropian ni participan de igual manera en el “proyecto colectivo”; por el contrario, también entre ellos se evidencia una separación creciente en el modo de participación, que replica las divisiones conducción-ejecución y/o gestión (administración y decisión)-producción, propia del ciclo anterior. Consideramos entonces pertinente profundizar en los motivos y razones que dan lugar a *procesos específicos de segmentación y diferenciación del régimen de trabajo y a las diferencias en la participación de los trabajadores en el proyecto cooperativo*.

Con el objetivo de dar respuesta a estos interrogantes, la tesis de doctorado se propone analizar comparativamente las configuraciones del *régimen de trabajo* en dos procesos de recuperación de empresas que se encuentran en fase de *consolidación*. Corresponde, entonces, que para terminar este primer punto presentemos las dimensiones de análisis en que desplegamos los dos conceptos ordenadores principales: el de *régimen de trabajo* (que, como ya anunciamos, desarrollaremos plenamente en el capítulo I) y el de *consolidación*, que en cambio expondremos de manera más integral en lo que sigue. Asimismo, fundamentaremos dos decisiones metodológicas: el uso y selección de las experiencias/unidades de estudio y la estrategia comparativa asumida.

En nuestra definición preliminar de *régimen de trabajo* dijimos que lo entendíamos como “...el entramado de instituciones y prácticas en cuyo marco se desarrollan los procesos de trabajo de las unidades económicas” (ver supra, apartado a) de la Introducción). Ahora nos interesa agregar dos aspectos que hacen a esa definición: el primero es que nos permite desprender las dimensiones en las que desplegamos el concepto:

- las instituciones (leyes, normas, reglas de distinto estatus y alcance) que regulan (y así, modelan) las situaciones y relaciones de trabajo vigentes en los procesos de recuperación de empresas; y
- las prácticas relacionadas con *la participación de los trabajadores* en momentos del funcionamiento de una unidad económica: i) en los procesos de decisiones; ii) en la organización de los procesos de trabajo y iii) en los procesos (y mecanismos) de asignación y distribución de los resultados económicos obtenidos.

A partir de esta reconstrucción, analizamos comparativamente las relaciones que pueden establecerse

entre las configuraciones de los regímenes de trabajo de cada empresa estudiada, así como en cada una de ellas a lo largo del período de observación (de gestión empresarial tradicional; de la recuperación y en el momento de la consolidación), y las ponemos en relación con las condiciones macrosociales que identificamos como factores con incidencia y capacidad explicativa de cada proceso.

En segundo término, y mirado globalmente, podemos decir que este concepto permite observar (e intentar comprender) las distintas maneras en que los trabajadores se relacionan con i) los objetos de trabajo, ii) con los productos del trabajo colectivo, iii) con la actividad productiva en sí misma, iv) con las capacidades de acción (las destrezas, saberes, etc.) inmediatamente laborales, de gestión y decisión y v) con otros trabajadores; todo ello en el marco de determinadas relaciones sociales de producción y reproducción. Esa mirada comprensiva (de observación directa, pero que también se hace preguntas menos inmediatas) es la que pretendimos desarrollar en el curso de la investigación.

Nos ocupamos ahora del concepto de *consolidación*. Transcurrida una década de las primeras recuperaciones, se advierte la relevancia de retomar las reflexiones y caracterizaciones elaboradas en los momentos y condiciones iniciales de los procesos, a fin de extender y profundizar los estudios a su situación actual; es así que pretendemos avanzar más allá del momento fundacional, centrando la mirada en lo que denominamos la *consolidación* de los procesos. Según anticipamos, entendemos por *consolidación* un momento en el que i) la producción, ii) el empleo y iii) los ingresos adquieren relativa regularidad (aún cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas), se crean rutinas y se institucionalizan valores, a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante, sin que por ello queden anulados otros proyectos alternativos, existentes o potenciales.

Veamos algo más en detalle estas dimensiones, a través de las cuales rastreamos la consolidación de los procesos de recuperación. Su definición en primer lugar responde al hecho de que estos procesos se remontan a una crisis que simultáneamente se desató sobre las unidades económicas y sobre las condiciones materiales de reproducción de la vida de los trabajadores involucrados. Por eso, aquí no nos interesa sólo mostrar que los procesos han logrado reiniciar la actividad y recuperar los puestos de trabajo amenazados, sino principalmente que la regularidad en los ingresos da cuenta de su posibilidad de conservación, así como establecer bajo qué condiciones ello ocurre. En efecto, y entendida de este modo, la consolidación en términos económicos (sostenibilidad) aporta cierta seguridad y certidumbre a

los procesos y a la vida de sus participantes. Sin embargo, cabe advertir que es propio de una economía de mercado que tanto la seguridad como la certidumbre tengan carácter relativo y transitorio, pues es en el mercado que se realizan (en sentido material) la actividad y sus resultados. La transitoriedad, por lo tanto, alcanza a la consolidación misma.

En segundo lugar, decimos que la consolidación puede ser vista como un momento en el que lo perdurable adquiere mayor gravitación que en la etapa inicial. En este sentido, mientras que el momento fundacional de los procesos de recuperación de empresas se caracteriza por situaciones completamente nuevas y diferentes a las anteriores, la consolidación alberga la institucionalización y rutinización. *Un proceso social (cualquiera sea) se consolida cuando "se hacen hábitos" a su alrededor.* Sin embargo, la consolidación de estas empresas nada tiene que ver con la asunción de una forma definitiva, con la clausura del cambio y la transformación. Más bien, apuntamos que a partir de la consolidación de estos procesos la relación entre lo perdurable y lo novedoso se configura de una manera diferente; ya no se trata de creación permanente pero tampoco de rigidez e inmutabilidad: se ingresa a una cierta normalización, dicho esto en el sentido más puramente sociológico de creación de lazos, normas e instituciones.

Finalmente, señalamos que si el inicio de los procesos de recuperación implicó el despliegue de acciones colectivas de lucha y resistencia, la consolidación implica la finalización de esta etapa "heroica". Sin embargo, advertimos que en cada proceso de recuperación están vigentes diferentes proyectos, portadores de diferentes expectativas y motivados por ideales diversos. En esta línea agregamos que la consolidación de estas experiencias supone un momento de decantación y coagulación de determinado/s proyecto/s como hegemónicos<sup>9</sup>. Todo ello se da en el marco de una nueva forma de gestionar la empresa (iniciada luego del colapso de la gestión anterior), proceso que a la vez conforma y modela los regímenes de trabajo construidos en tales iniciativas. Y profundizando en los contenidos y sentidos de estos procesos, decimos que nos interesa particularmente centrar la mirada en la consolidación en tanto implica la afirmación de cierto rumbo o dirección de los procesos. No se trata de un lugar de llegada, de una situación prevista en la etapa fundacional, sino del resultado

---

<sup>9</sup> Siguiendo a Boaventura de Sousa Santos (2002), entendemos el concepto de hegemonía como "la capacidad económica, política, moral e intelectual de establecer una dirección dominante en la forma de abordar determinada cuestión". Señalamos también que todo proceso hegemónico produce procesos contra-hegemónicos en cuyo seno se elaboran formas económicas, políticas y morales alternativas.

de un proceso cuyas características particulares este trabajo pretende reconstruir. Al hacer este recorrido, podemos decir que *el objeto de la investigación es, precisamente, el proceso que reconstruimos.*

Estos son los núcleos conceptuales que formulamos para aproximarnos a las formas de trabajo en los procesos de recuperación de empresas en curso de consolidación. Y las preguntas que se tornan en un primer modo de “operativización” de los conceptos ordenadores, aún en un plano general, son<sup>10</sup>: ¿Cuáles son las características de los *regímenes de trabajo* construidos en procesos de recuperación de empresas? ¿Qué *prácticas de trabajo* albergan estos procesos? ¿Qué *instituciones* vinculadas con los *procesos de trabajo*, los *sistemas de protección y regulaciones* los caracterizan? ¿Qué vectores de continuidad y cuáles de rupturas son destacables respecto al régimen de trabajo construido en el ciclo anterior? ¿Qué factores y *condiciones sociopolíticas y económicas* inciden en la conformación de regímenes de trabajo diferentes en ambos procesos y en su consolidación? ¿Cuál es el peso que las *configuraciones de los mercados* tienen en la serie “procesos de recuperación de empresas – regímenes de trabajo – procesos de constitución de sujetos”? ¿Qué posibilidades y perspectivas abren tales condiciones para debilitar al mercado como principio organizador del trabajo y la producción?

A continuación, y ya en el marco de la preocupación por *la consolidación de los procesos*, nos preguntamos ¿es suficiente el paso del tiempo y la continuidad de los procesos por diez años para hablar de su consolidación? Anticipándonos a una respuesta negativa, formulamos ese conjunto de dimensiones que componen una idea más acabada de lo que significa la consolidación de los procesos de recuperación de empresa, enunciadas en párrafos anteriores (regularización de la producción, del empleo y de los ingresos). En el trabajo que presentamos precisamente queremos poner a prueba esa definición.

Dicho esto, nos preguntamos: ¿cómo se ha desarrollado el proceso de consolidación, y qué es lo que efectivamente se consolidó en las experiencias estudiadas? ¿se consolidó una unidad económica con un régimen de trabajo que establece una continuidad fundamental con el vigente en el ciclo anterior?, ¿o por el contrario se trata de una unidad económica fundada en otro régimen de trabajo? En un sentido sociológico, la idea de consolidación alude a las relaciones sociales que se constituyen (y que

---

<sup>10</sup> En el apartado v) presentaremos el lugar que el sistema de preguntas que aquí empezamos a enumerar tiene en el conjunto de la tesis. Asimismo, al final del capítulo se encuentra la tabla que formaliza e interrelaciona esas preguntas.

constituyen) y a las formas de “construir sociedad” que se han sedimentado. Y nos preguntamos por ellas -las relaciones sociales y las formas de sociedad que se construyen- porque consideramos que en el andar de los procesos de recuperación se ponen en juego relaciones fundamentales del orden social, como la propiedad, la distribución de los beneficios, la participación en los procesos de toma de decisiones, y la forma de organización del trabajo.

### **ii) La selección de las unidades de estudio**

De lo anterior deriva un núcleo fundamental de “decisiones metodológicas”, que es el de la selección de las unidades de estudio. En efecto, considerando la centralidad que las relaciones laborales tienen en la conformación del régimen de trabajo, el primer criterio de selección de las experiencias a estudiar refirió a la vigencia de relaciones laborales de diferente tipo: *con predominio de relaciones societales* y *con predominio de relaciones salariales*. Por supuesto, una condición sine qua non sería que pudiéramos hablar de *consolidación de los procesos*, en los términos que desarrollamos precedentemente. Asimismo, incorporamos un segundo criterio, referido a las configuraciones de los mercados en los que actúan los procesos de recuperación de empresas, seleccionando casos representativos de dos situaciones polares: venta de productos (de la industria alimenticia, en este caso) en mercados altamente competitivos; y prestación de servicios en mercados altamente regulados por organismos estatales y bajo condiciones pautadas contractualmente.

De esta manera, en la tesis analizamos y reconstruimos dos procesos de recuperación de empresas que se encuentran en lo que aquí llamamos “fase de consolidación”, y que han dado lugar a regímenes de trabajo en principio diferentes, en tanto se estructuran y organizan a partir de relaciones laborales de diferentes características. Al mismo tiempo, las unidades económicas a las que dieron lugar tales procesos actúan en mercados con configuraciones ampliamente diferenciadas una de la otra, lo que en el curso del análisis nos ha permitido volver una y otra vez sobre las condiciones generales de la actividad “económica” (de la que obtienen los ingresos los trabajadores) en contrapunto con las prácticas cotidianas, y con las formas de pensarlas que esos grupos van “moldeando”. Al enunciar los objetivos volveremos sobre el punto.

Un bosquejo de ambas experiencias es el siguiente: el proceso de recuperación que dio lugar a la

conformación de la cooperativa dedicada a la manufactura de alimentos tuvo inicio en el año 2000, a partir de la quiebra de una Sociedad de Responsabilidad Limitada dedicada a la fabricación de pastas. Los quince asociados que emprendieron la recuperación de la fábrica y sus puestos de trabajo permanecen diez años después como los únicos socios de la cooperativa. Los más de sesenta puestos de trabajo generados en el transcurso de la recuperación y la consolidación de la unidad económica son ocupados por trabajadores contratados, con quienes la cooperativa mantiene una relación de tipo salarial. Esta cooperativa comercializa sus productos en mercados altamente competitivos y con creciente concentración.

El proceso de recuperación y creación de la cooperativa dedicada a los servicios de saneamiento ambiental, tuvo lugar a partir del año 2003, cuando una empresa del Grupo Techint se retiró de la actividad que desarrollaba en un relleno sanitario del sur del conurbano bonaerense. En esta oportunidad, un grupo de 37 trabajadores decidió luchar por la conservación de los puestos de trabajo, y conformar una cooperativa de trabajo para solicitar en nombre de esta entidad la concesión de la actividad que hasta el momento estaba a cargo de empresa del grupo Techint. Hacia fines de 2010 el proyecto cooperativo no sólo había logrado generar trabajo para los 37 socios fundadores sino también para otros sesenta trabajadores más. Algunos de ellos fueron incorporados a la cooperativa como asociados, y otros aún se desempeñan como “aspirantes a socios”; condición laboral transitoria, creada por los socios de la cooperativa para conocer el desempeño de estos trabajadores durante un período de prueba, antes de ser incorporados a la cooperativa. En consecuencia, decimos que el régimen de trabajo que se construye en este proceso se asienta predominantemente sobre *relaciones societales*. El principal cliente de la cooperativa es una empresa de capital mixto encargada de la recolección, disposición y reciclado de residuos sólidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos del Conurbano. Con esta entidad la cooperativa establece contratos de entre 3 y 5 años, renovables y altamente estables.

Como se sigue de esta presentación, el análisis de ambos procesos nos lleva a dos territorios diferentes: En el primer caso, a la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe) y en el segundo, a Avellaneda (Provincia de Buenos Aires). Estos territorios comparten atributos y condiciones de su historia reciente vinculados con la decadencia de su actividad principal, la industria manufacturera, y la consecuente destrucción de puestos de trabajo y el deterioro de las condiciones de vida de las clases

obreras. A fines de la década del noventa y principios de 2000, tanto el Conurbano Bonaerense como al aglomerado Gran Rosario se habían destacado por su deplorable desempeño en los indicadores laborales. En el período comprendido entre 1994 y 2004 la industria y el empleo industrial del conurbano bonaerense tuvieron una decadente evolución, alcanzando valores inferiores al del resto de los aglomerados urbanos, como se verá en detalle en el capítulo III. En el mismo período, la destrucción de puestos de trabajo en el aglomerado urbano Rosario comenzó su escalada ascendente, produciendo hacia principios de milenio, niveles de desempleo superiores a los de la media nacional.

En este escenario, moldeado por crecientes niveles de desempleo y destrucción de la industria local, la recuperación de unidades productivas en crisis se convirtió en una práctica posible que algunos trabajadores de los territorios a los que nos referimos habían comenzado a implementar hacia fines de la década del noventa. Es así que el Conurbano Bonaerense es la región del país que concentra el mayor número de empresas recuperadas (la cooperativa de servicios de saneamiento ambiental entre ellas); y la ciudad de Rosario es la localidad que alberga más procesos de recuperación de empresas, después de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por cierto, ambas tendencias están acentuadas por la densidad demográfica y la intensa actividad industrial de sendas regiones.

Desde aquellos inicios del nuevo siglo, y con posterioridad a “la gran crisis”, las condiciones socioeconómicas y políticas experimentaron fuertes transformaciones en lo productivo, en lo laboral y en la dinámica institucional. En el plano general, ello permite hablar de “dos ciclos” históricos, contrapuestos entre sí, lo que para la investigación significó la exigencia de análisis y reconstrucción del contexto del proceso de consolidación; dicho de otro modo, debimos rastrear, identificar y establecer cuáles fueron las condiciones históricas en cuyo marco las experiencias que aquí analizamos atravesaron sus específicos procesos de regularización/consolidación. Hacerlo fue (es) parte de las respuestas a las preguntas que presentamos.

El introducir la cuestión de la periodización (general y específica de las experiencias) abre una buena oportunidad para referirse a los tiempos y algunos procedimientos del trabajo de campo. Concretamente, este se concentró en dos momentos específicos: en el año 2007 realizamos una primera aproximación al proceso de recuperación de la empresa rosarina dedicada a la industria alimenticia, trabajo que sirvió de base para la tesis de maestría y que fue simultánea con la realizada respecto de otra empresa de la ciudad de Rosario que no ha sido incorporada en esta oportunidad. En



el año 2009, apenas terminada la tesis, re-visitamos y actualizamos el proceso de esta cooperativa, y en el curso de dicho trabajo de campo advertimos la pertinencia de tomar otro caso de estudio en el que el régimen de trabajo se construyera en torno a *relaciones societales*. Así fue como en el mismo período nos aproximamos al proceso de recuperación de la cooperativa de Avellaneda –a través del cual accedimos al conocimiento de una experiencia que cumpliera con el predominio de aquellas otras relaciones-, cuyo estudio profundizamos en el transcurso del año 2010. Desde entonces, y hasta el año 2012, principalmente, mantuvimos una relación constante, de intensidades variables, con los grupos de ambas empresas. Eso consistió en la participación en actividades correspondientes a los agrupamientos en los que unos y otros se referencian, en la realización de nuevas entrevistas (en las que se abordaban temas no tratados o incluso se volvía sobre ellos) y hasta en co-asistencia a eventos dedicados a la temática de la recuperación de empresas (más adelante aportamos algunos detalles). La relación continuada, de largo plazo y de confianza recíproca permitió que cada retorno reactualizara lo anterior, en lugar de perderlo. Esas condiciones –y el recurso a los trabajos de diferente naturaleza que durante esta década se realizaron sobre las empresas recuperadas en general, y sobre estas regiones y empresas, en particular- fueron fundamentales para poder afirmar actualmente que pudimos superar “los eventos” (o su pura sucesión) y que en cambio reconstruimos *procesos*. *Asimismo, puede verse que ello ha extendido parte de la producción y análisis de la información (del “seguimiento” de los procesos) más allá de lo establecido en el título de la tesis: en efecto, consideramos que respecto de procesos cuyas condiciones de existencia a menudo se caracterizan por reconstituciones radicales (nuevas crisis o cambios de rumbos)<sup>11</sup> resultaba oportuno mantener la “vigilancia”, ya que cambios importantes podían sugerir también otras interpretaciones.*

Cerramos este aspecto precisando el papel de las experiencias en nuestra investigación. Las dos experiencias estudiadas son aquí construidas teóricamente y tratadas metodológicamente como unidades de estudio, esto es: como materializaciones de los procesos que pretendemos estudiar, y en las cuales podemos observar y problematizar las dimensiones y procesos que integran nuestra definición, tanto de *régimen de trabajo*, como de *consolidación*. En alta medida esta circunstancia se enlaza con lo anterior: estábamos frente a un campo al que volvíamos reiteradamente y en el que las circunstancias –nuevamente, las históricas generales, pero también las propias de las experiencias-

<sup>11</sup> Sobre el final de este capítulo volvemos a la cuestión de la provisoriedad de estos procesos, a la que nos aproximamos con la noción de “hermenéutica de las emergencias” formulada por Santos (2002).

sugerían nuevas interpretaciones, o nos “sensibilizaban” en direcciones no previstas (Mendizábal, 2006: 67). Ello hizo que si bien las dimensiones a analizar correspondientes a los procesos centrales fueran las mismas, incursionáramos en ellas en modos diferentes: *el problema (los procesos de constitución de regímenes de trabajo en empresas recuperadas en estadio de consolidación) y el estado del conocimiento lo imponían de ese modo*. Por todo ello, consideramos a ambas experiencias como medios para acceder a la “hechura” de los procesos en estudio y, como tales, asignamos a ese estudio un valor instrumental, más que metodológico en sentido tradicional.

### **iii) Sobre la temporalidad y contemporaneidad de los procesos en estudio**

Aunque brevemente, en este punto nos ocupamos de llamar la atención sobre *las implicancias teórico-metodológicas de estudiar procesos en curso*. En buena medida ello ha estado presente en las consideraciones anteriores, pero su importancia obliga a una explicitación mayor. En primer lugar, siguiendo a Hintze (2010: 21) advertimos que en tales circunstancias debemos embarcarnos en un proceso de “entendimiento y desentrañamiento de significados”, cualquiera sea su forma de expresión (instituciones, prácticas, relaciones, productos del trabajo, formas de nominar), que nos aleje de la búsqueda e interpretación de “datos objetivos” directamente accesibles a la “simple” interpretación. En segundo lugar, estudiar “procesos en curso” conlleva problemas empíricos de captación y registro, y al mismo tiempo, de conceptualización, en tanto nos orientamos a identificar y caracterizar las condiciones sociales más favorables para la transformación de tales procesos, y particularmente las modalidades de trabajo de las que son portadores. Hintze lo expresa con claridad al decir que pretendemos “simultáneamente 'conocer lo realmente existente' y establecer sus 'condiciones de posibilidad’” (2010: 21)<sup>12</sup>.

Ese ha sido el caso de esta investigación, en la que hemos combinado la reconstrucción de entramados de relaciones y “secuencias” de procesos pasados, con el registro de procesos y hechos

---

<sup>12</sup> Volvemos a Zemelman (aunque a otra obra suya), cuando desarrolla una reflexión y una sistematización epistemológica y metodológica de las condiciones bajo las cuales es posible *anticipar teóricamente* los resultados de procesos en los que diversos proyectos pugnan por ser viables. Ello tiene también, sin duda, consecuencias metodológicas (Zemelman, 2007). Se trata de una propuesta y de una reflexión particularmente pertinente para experiencias referenciadas en la Economía Social y Solidaria.

“mientras ocurren”. Los materiales a los que se ha recurrido, por lo tanto, han sido diferentes, y nos han puesto frente a la prueba de la compatibilidad (si se trataba de trazar las líneas de un proceso) y de la comparabilidad entre ellos, si se trataba de establecer rupturas y continuidades en el interior de un mismo proceso o entre dimensiones análogas (por ej: ¿cuáles fueron las circunstancias en las que se definieron los contornos de las relaciones laborales en las que se asentaría el régimen de trabajo que caracteriza a cada unidad de estudio?, en particular: *¿cuáles y cómo fueron los procesos respectivos?*). A menudo, la revisión de los procedimientos se fusionaba con la provisoriedad del proceso histórico en sí mismo (con los cambios “en la realidad”), de manera que distinguir entre una y otra manifestación fue una tarea permanente.

#### ***iv) Los objetivos de la investigación: estrategia comparativa y dimensiones de análisis***

Esta tesis adopta una perspectiva doblemente comparativa, en lo que clásicamente la literatura identifica como “comparación sincrónica” y diacrónica; es decir:

- *comparamos los procesos de constitución de los regímenes de trabajo de cada empresa estudiada en tres momentos (la empresa precedente, el momento de recuperación propiamente dicho y el momento de consolidación); y*
- *comparamos distintas dimensiones de los regímenes de trabajo vigentes en el estadio de consolidación entre las unidades socioeconómicas en estudio.*

En efecto, el enfoque comparativo da apoyo a la búsqueda de similitudes y diferencias, que para esta tesis resultan centrales a fin de buscar nexos causales (en sentido amplio y no determinista) entre los procesos de organización autogestionada de las empresas y de provisión de medios de vida y *las formas de organización del trabajo*. Como puede verse, la investigación se organiza en torno de la diferencia (la diversidad de regímenes de trabajo en ambas experiencias), por lo que es esa diversidad la que, en principio, pretendemos explicar (Ragin, 2007: 171). Como contrapartida, las similitudes detectadas entre ambos procesos fueron hallazgos en los que nos detuvimos, y cuyo análisis recuperamos, especialmente, en el capítulo VI y en las conclusiones.

El doble ejercicio de comparación exigió tomar recaudos particulares, en especial en la comparación entre los procesos de ambas unidades económicas seleccionadas para esta investigación: en primer lugar, y como siempre sucede cuando el patrón que organiza la investigación es el de la diversidad, fue necesaria la máxima atención a la comparabilidad entre ambos procesos, a fin de no oponer (ni asimilar) mecánicamente. Asimismo, realizamos un ejercicio básico de “emparejamiento” (Mesa Lago, 2002: 28), a fin de considerar de manera razonable los tiempos de cada experiencia. Con todo ello, creemos que, hasta donde hemos sido capaces, contribuimos a una comprensión más acabada de la combinatoria de condiciones que han inspirado, apoyado (y transformado, en algunos casos) estos procesos, en sus muy diferentes configuraciones (Hintze, 2010: 74).

Sobre la base de las definiciones desarrolladas hasta aquí y de la caracterización del enfoque, a continuación presentamos los objetivos de la tesis:

El **objetivo general de la tesis** es caracterizar y reconstruir comparativamente los regímenes de trabajo vigentes en procesos de recuperación de empresas desarrollados en Argentina entre 2000 y 2010, que se encuentren en fase de consolidación, identificando los vectores de continuidad y de ruptura respecto del régimen de trabajo en el ciclo anterior a la recuperación.

En cuanto a los **objetivos específicos**:

1- Describir las instituciones (en términos normativos y organizacionales) en las que se sostienen y a las que dan lugar las situaciones y relaciones de trabajo en dos procesos de recuperación de empresas que han traspuesto la fase inicial de recuperación y se encuentran en fase de consolidación, destacando las similitudes y diferencias respecto de las instituciones propias del ciclo anterior.

2- Caracterizar las prácticas (entendidas como comportamientos, representaciones e interacciones) relacionadas con la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, con la organización de los procesos de trabajo y con los mecanismos de asignación y distribución de los resultados económicos obtenidos en dos procesos de recuperación de empresas que han superado la fase inicial y que se encuentran en fase de consolidación, destacando las similitudes y diferencias respecto de las prácticas que caracterizaran el ciclo anterior a la recuperación.

3- Reconstruir comparativamente los regímenes de trabajo vigentes en los procesos mencionados en 1

y 2, identificando las relaciones de causalidad entre sus configuraciones y las condiciones sociopolíticas y económicas (configuraciones de mercado, actividad económica, construcción de identidad de los trabajadores y arcos de relaciones sociales contenidas) en las que se asientan.

Queda dicho, entonces, que el régimen de trabajo es el eje a partir del cual reconstruimos interpretativa y comparativamente ambos procesos, ejercicio que también implica identificar las condiciones sociopolíticas y económicas que inciden y que a la vez son producto de la configuración de regímenes de trabajo divergentes. Así, es en relación con el último objetivo específico que cobra sentido lo dicho en la primera parte de la Introducción, respecto de que es necesario “ir más allá” de las empresas o experiencias, cualquiera sea: las condiciones de contexto son las que modelan los regímenes de trabajo que pretendemos caracterizar y comparar. Queremos recordar que no pretendemos “constatar” las diferencias (ellas son un supuesto de nuestro trabajo) sino *reconocer diversas condiciones que favorecen la primacía del mercado, y aquellas que lo ponen en tensión como mecanismo de coordinación social*.

Finalmente, indicamos que los conceptos que hemos definido, los objetivos enunciados y el enfoque construido nos conducen a internarnos en el entramado de tres planos de la realidad, en los que se articulan distintas tramas de relaciones:

a) El plano de las condiciones generales de organización del trabajo en la Argentina, caracterizadas en las últimas tres décadas por fuertes procesos de recomposición socio-política y económica (en sentido amplio) y de re-constitución de las condiciones de funcionamiento de sus instituciones (principalmente, del mercado de trabajo). Incluimos en este plano distintos vectores que participan de las condiciones macrosociales de organización del trabajo, y que conceptualmente construimos como *régimen social de acumulación*, que por cierto excede (y enmarca) a lo “estrictamente laboral”. Las compatibilidades e incompatibilidades internas de todo régimen social de acumulación en las sociedades capitalistas dan lugar a permanentes tensiones y dinámicas, muy lejos de la condición de quietud, cristalización y estabilidad con que a menudo tienden a concebirse los “ciclos” o “períodos”. La macroinstitucionalidad política y económica; las estructuras de los mercados; los sistemas y organizaciones de representación de los grupos que disputan la agencia de la organización del trabajo, etc. son, entre otros, componentes de ese régimen social de acumulación.

En este plano consideramos especialmente a las corrientes y experiencias inscriptas en la tradición de la Economía Social y Solidaria, a las que ya aludimos a fin de situar su importancia en la investigación. Deben recordarse dos razones de su presencia: la primera es empírica (y como tal, una exigencia del objeto en ese plano), pues muchas experiencias han sido y son alimentadas por argumentos y organizaciones que se referencian en esa(s) corriente(s). La segunda razón es teórico-metodológica, pues en la formulación del problema de investigación retomamos discusiones y propuestas inspiradas en la Economía Social y Solidaria (cuyo horizonte es la superación de las formas capitalistas de producir y vivir como tales, y no sólo la superación de sus “crisis”).

b) El plano de los procesos que transitan unidades económicas específicas, que “como tales” se despliegan en la serie *crisis-recuperación-consolidación*. En tanto procesos, hacen parte de este plano las unidades económicas “en sí”, los contextos territoriales de referencia, que construimos como complejos económico-sociales e institucionales (organizacionales y normativos) en sentido amplio.

c) El de los variados grupos y sujetos que llevan adelante las experiencias de recuperación-consolidación de empresas. Las interacciones y prácticas (internas a las unidades y de relacionamiento con otros colectivos), los juicios de sentido común y las expectativas transmitidas por estos sujetos, dan cuenta de la cotidianeidad en la que se ponen en juego procesos de innovación y/o continuidad: esa es la pregunta que atraviesa el conjunto de la tesis.

Cada uno de esos planos requiere estrategias de acceso diferentes, no por fomentar un “eclecticismo de alto nivel”, como critica algún autor<sup>13</sup>, sino porque su complejidad y la diversidad de “materialidades” y significados de los que están hechos admiten (o exigen, o ambos) tratamientos y abordajes que sólo podrían re-unirse en el momento de la reconstrucción (y no por sumatoria).

A continuación nos referimos a los recursos, condiciones y perspectiva de desarrollo del trabajo de campo y de la producción de información, a fin de completar algunas referencias ya formuladas. Las preguntas a las que nos referiremos luego y los objetivos de esta tesis señalan la pertinencia de una perspectiva metodológica capaz de captar las diferencias y particularidades de los procesos analizados y de los grupos sociales participantes de los mismos; y capaz también de inscribir tales diferencias en procesos de carácter general (y en distintos planos de los mismos: el “sistema”, las condiciones y la

---

<sup>13</sup> Tonet (2010), sobre “pluralismo metodológico”.

coyuntura nacional, las condiciones locales, etc.). Ello implicó relevar/producir<sup>14</sup> materiales e información de diversa naturaleza: estandarizado (por encontrarse con formatos similares en ambas empresas, tales como actas requeridas por las autoridades del área de Economía Social para organismos cooperativos); material ad hoc, como los registros de las actividades comunitarias de la empresa bonaerense; estadístico; y hasta lo que podríamos llamar “impresionista”, como los materiales audiovisuales, producidos en la empresa bonaerense para auto-presentación o como parte de las labores y formas de integración de grupos específicos (como jóvenes). También significó volver a ellos una y otra vez, reconstruyéndolos comprensivamente, en un contrapunto con las definiciones del problema y sus dimensiones.

En ese ejercicio, y dado que nuestro problema de investigación se ubica en los procesos de trabajo en general que emergen en estas experiencias en el marco de las prácticas cotidianas, los espacios de indagación y producción de información fueron fundamentalmente las situaciones de interacción entre los trabajadores participantes y aquellas directamente relacionadas con los procesos de trabajo. Ello significa que privilegiamos la observación, registro y relevamiento de los contextos de relación e interacción en el interior de las empresas, así como las relaciones y comportamientos en situaciones vinculadas con esos procesos (con otros grupos de trabajadores, con autoridades de distintas jurisdicciones, con organismos oficiales en ocasión de representación, etc). En virtud de nuestros objetivos y preguntas, ofrecemos también la reconstrucción del régimen de trabajo vigente en las empresas con anterioridad a los respectivos procesos de recuperación. Por cierto, ello impone una diferencia en la naturaleza de los materiales de los que dispusimos y, por lo tanto, en las condiciones de la descripción analítica: en este caso, recurrimos exclusivamente a entrevistas y fuentes secundarias, habiendo sido por supuesto imposible la observación directa de contextos de interacción y de procesos de trabajo. Y también recurrimos a la teoría y a la historia, pues asumimos explícitamente que estamos en condiciones de describir las instituciones y las prácticas (pues disponemos de una “teoría del trabajo en el capitalismo”) y de situarlas en sus contextos históricos.

A nuestro juicio, la reconstrucción que ofrecemos comprende correctamente lo que hace al plano “macrosocial” (de las condiciones generales) y también el plano de las unidades económicas; es más

---

<sup>14</sup> Con esta expresión aludimos al hecho de que el relevamiento no es una práctica de identificación de una información pre-existente sino que es, él mismo, un acto de producción de información.

incompleta, por cierto, la posibilidad de reconstrucción del plano de los sujetos en la cotidianeidad socio-laboral. Aún así, creemos que aportamos materiales que permiten avanzar en respuestas y, lo que es más importante, abrir el campo a nuevas preguntas.

Así, la producción de información de fuentes primarias provino principalmente de técnicas como las entrevistas y observación (en las cuales incursionamos con distintas “intensidades” según el momento lógico de la descripción y el análisis). La interacción en reuniones y espacios de representación de las empresas recuperadas permitió, asimismo, contextualizar las entrevistas y complementar su análisis. Las fuentes de información secundaria fueron fundamentalmente: gacetillas y comunicados de empresas recuperadas; artículos periodísticos, informes de investigación y otras publicaciones referidas a las empresas recuperadas de Argentina, y específicamente a las analizadas, ya fuera en su fase actual o por alusión a la empresa precedente a la recuperación.

Como empezamos a consignar párrafos atrás, una fuente de producción de información menos habitual –con aproximaciones del tipo “investigación-acción”- radicó en aquellas circunstancias, ya mencionadas, en las que compartimos diversas situaciones de trabajo con los miembros de ambas experiencias. Un primer tipo de estas situaciones se dio por la coincidencia con representantes de las empresas en situaciones de viajes al Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas realizado en Caracas, Venezuela, en el año 2006, y al de Bilbao, España, en el año 2010. Una segunda actividad fue la participación en talleres de formación y capacitación a trabajadores de estas empresas recuperadas; y, finalmente, la participación conjunta en encuentros nacionales y regionales de trabajadores autogestionados. Estas situaciones de trabajo ofrecieron oportunidades de privilegiada observación, así como multiplicaron las posibilidades de captar temas e, incluso, información, por las circunstanciales referencias a situaciones pasadas que no suelen emerger en contextos de entrevistas sino de mayor informalidad o distensión.

Trabajamos con este material, así producido, en tres niveles de análisis:

- a) Un nivel analítico-descriptivo general, en el que reiteradamente produjimos y revisamos la reconstrucción del proceso de transformación de las condiciones generales del trabajo en la Argentina (y de sus instituciones);
- b) Un nivel analítico-descriptivo específico de las unidades económicas que seleccionamos como



unidades de estudio, en el que “sobre” aquella reconstrucción general formalizamos los regímenes de trabajo vigentes en las mismas en las fases de recuperación y de consolidación (actual);

c) Un nivel analítico-descriptivo de la cotidianeidad de los sujetos involucrados en las experiencias, con particular referencia a sus prácticas (tanto en clave de comportamientos observables como de representaciones y producción de significados) e interacciones.

d) Un nivel analítico-interpretativo, en el que (i) reconstruimos como totalidad la relación entre los niveles precedentes –siendo su eje el régimen de trabajo vigente en los dos momentos del proceso que enunciamos como problema de la tesis- y (ii) comparamos dichos regímenes en el marco de las condiciones macro a las que identificamos como factores con incidencia y capacidad explicativa de cada experiencia: las estructuras de mercado en los que interviene cada empresa, los procesos de construcción identitaria y los arcos de relaciones establecidas con otras organizaciones afines.

Sin embargo, entendemos que la tarea realizada no agota la identificación de los factores que inciden en la conformación de los regímenes de trabajo. Si se observa, el entramado de dimensiones y de planos de la realidad circula en torno de tres espacios de relaciones diferentes: el de las estructuras del mercado y las relaciones meso-socioeconómicas; el de las redes y relaciones entre organizaciones; y el de los procesos de construcción de identidad en la interacción producida en las situaciones de trabajo. Al mismo tiempo, todo ello da cuenta de una multiplicidad de atributos en la conformación de los procesos; mientras que las configuraciones de los mercados remite principalmente a las condiciones económicas, los procesos identitarios y los arcos de relaciones construidas con otras organizaciones o instituciones reponen la politicidad de estos procesos. Asimismo, estos últimos dos son factores co-constitutivos de los procesos en estudio, mientras que las configuraciones de los mercados inciden “exógenamente” en el desarrollo de los mismos y difícilmente pueden ser modificadas o alteradas por el devenir de los procesos de recuperación de empresas.

Consideramos necesario subrayar el papel de las configuraciones de los mercados en la constitución de los regímenes de trabajo. Como lo adelantamos en la introducción, creemos que la configuración de los mercados tiene un peso insoslayable en la conformación de estas experiencias y sus respectivos regímenes de trabajo, pero nos negamos, teórica y metodológicamente, a considerar que se trata de un proceso uni-causal. Por ello, reconstruimos procesos de recuperación de empresas y caracterizamos el punto de llegada actual para considerar y someter a prueba la incidencia de las configuraciones de los

respectivos mercados de productos en las características de los regímenes de trabajo que se han construido.

En este sentido, entendemos que formular el interrogante respecto de cuál es la relación entre la configuración de los mercados en los que se insertan las unidades económicas que son objeto del proceso de quiebra-recuperación-consolidación y los regímenes de trabajo que en las mismas se han establecido, implica asumir un aspecto fundamental de la discusión acerca de los modos de “hacer sociedad” en las sociedades capitalistas -discusión en la que están presentes las tradiciones del pensamiento social y político de la Modernidad. Como parte de ese recorrido, en esta tesis nos proponemos contribuir a complejizar y hacer más densa nuestra capacidad de observar y analizar los procesos históricos a través de un ejercicio que simultáneamente considere el papel estructurante de los mercados (y de sus configuraciones) en lo que hace a la constitución de los regímenes de trabajo, y al mismo tiempo de cuenta de lo específico, singular y contingente de los procesos empíricos en los que tales regímenes se constituyen. Así, damos a la estructura de los mercados el lugar de hipótesis de contextualización (condiciones iniciales *siempre presentes* sobre las cuales es preciso explicar los procesos específicos), según la cual la actuación en mercados competitivos favorece el establecimiento de relaciones salariales, mientras los intercambios regulados y pactados contractualmente son favorables para la construcción de relaciones societales.

Enunciada hipotéticamente, la importancia de las configuraciones de los mercados en la constitución de regímenes de trabajo, nos proponemos también establecer bajo qué condiciones y a través de qué mecanismos es posible escapar (y en qué medida) del *principio de mercado* (Polanyi [1957] 2007; Santos, 1998; Cohen, 2001; Gough, 2003; Castels, 2004) como mecanismo de coordinación social.

#### **v) El lugar de las preguntas en el diseño de la tesis**

Esta tesis se organiza alrededor de un sistema de preguntas presentadas a lo largo de los capítulos. El camino seguido ha sido el de descomponer (separar) las preguntas generales, que hacen a la construcción teórica del problema y a las definiciones de los que llamamos “conceptos ordenadores” (presentados en la introducción y en el capítulo 1), en las preguntas que, respecto de las dimensiones respectivas, refieren a las dos unidades de estudio.

La opción por la construcción de un *sistema de preguntas* tiene dos apoyos, ambos afirmativos<sup>15</sup>: constituye una conjetura, una “aventura especulativa” (Medawar, citado por Di Virgilio, sin fecha) que estimula la captación de indicios y las asociaciones entre observaciones. El segundo apoyo es que, bajo distintas condiciones, los sistemas de hipótesis y los sistemas de preguntas potencian la capacidad de la actividad de investigación de avanzar en la teoría y/o en el conocimiento empírico sobre ciertos problemas. A nuestro juicio, el tema de las empresas recuperadas, dado el actual desarrollo del problema en tanto “realidad”, y el desarrollo de la investigación sobre el mismo, en tanto desarrollo del conocimiento, se ve favorecido por este diseño, que permite razonar, buscar evidencia y relacionar tanto en dirección a las descripciones (búsqueda de generalizaciones y clasificaciones) como a las explicaciones.

El lugar articulador de las preguntas (así como su construcción como “sistema”, pueden observarse en dos manifestaciones principales: en primer término, cada capítulo se inicia con el resumen de las preguntas que lo organizan, y se cierra con las respuestas más próximas posible a las preguntas formuladas al inicio. En segundo lugar, al finalizar este capítulo se encontrará la “Tabla de correspondencias”, en la que podrá apreciarse que las preguntas van ganando en densidad empírica y en especificidad a medida que se avanza en los capítulos (de los de carácter general y teórico-metodológico –el tema-, a los de carácter empírico y específico: el problema).

---

<sup>15</sup> Con esta expresión aludimos al hecho de que sostenemos el valor heurístico de la pregunta, y consideramos que, al igual que las hipótesis, operan como orientación del proceso de investigación en tanto conjeturas.

**Cuadro: Sistema de preguntas, tabla de correspondencias.**

Cap	Código	Definiciones, dimensiones y preguntas	Correspondencia
Introd (a y b) y Cap 1	1.a	<b>Régimen de trabajo (definición):</b> las maneras que asumen las relaciones entre trabajadores y objetos de trabajo, entre aquellos y el producto obtenido a partir del trabajo colectivo, con la actividad productiva en sí misma, con las capacidades de acción inmediatamente laborales, de gestión y decisión y con otros trabajadores. Dimensiones específicas:	
	1.a.1	* instituciones que regulan el trabajo (OE 1)	
	1.a.2	* prácticas de participación (comportamientos, representaciones e interacciones) en (OE2): - procesos de decisión - organización del trabajo - distribución de los resultados económicos.	
Introd (a y b)	1.a.3	* Contextualización (instituciones y prácticas sociopolítica y económicamente situadas). Factores y condiciones sociopolíticas y económicas que inciden en la <b>conformación</b> de regímenes de trabajo diferentes (OE3): 1) las estructuras del mercado y las relaciones meso-socioeconómicas; 2) los procesos de construcción de identidad en la interacción producida en las situaciones de trabajo 3) las redes y relaciones entre organizaciones.	
	1.b	<b>Consolidación (definición):</b> momento o fase del ciclo de vida de una organización en el que la producción, el empleo y los ingresos adquieren cierta regularidad, se crean rutinas y se institucionalizan valores, decantándose ciertos proyectos como hegemónicos. Dimensiones de análisis:	
	1.b.1	* la producción/actividad el empleo y los ingresos, adquieren relativa regularidad,	
	1.b.2	* se crean rutinas e institucionalizan valores,	
	1.b.3	* decantan y coagulan determinado/s proyecto/s como hegemónicos	
Cap 2	1.b.4	Contextualización. Factores y condiciones sociopolíticas y económicas que inciden en la <b>consolidación</b> de regímenes de trabajo diferentes	
	2.1	<b>Preguntas empíricas</b> ¿Qué condiciones sociopolíticas y económicas conforman el escenario en el que se producen <b>los primeros procesos de recuperación de empresas</b> en Argentina (contexto	1.a.3

→		inmediatamente anterior a las recuperaciones de empresas)? ¿Cómo inciden tales condiciones en las configuraciones de los regímenes de trabajo vigentes <b>en ese período histórico en Argentina?</b>	
→		¿Cómo se entraman las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y vida abiertas <b>a partir de la “transformación neoliberal”?</b>	
→	2.2	Que condiciones sociopolíticas y económicas conforman el escenario en que se <i>desenvuelven</i> y <b>consolidan los procesos de recuperación de empresas en curso</b> , a la vez que se recuperan nuevas empresas (contexto en el que transcurren los procesos)? ¿Cómo inciden tales condiciones en las configuraciones de los regímenes de trabajo vigentes <b>a partir del ciclo de políticas iniciado en 2003?</b>	1.b.4
→		¿Cómo se entraman las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y vida <b>abiertas a partir de este nuevo ciclo?</b>	
	2.3	¿Qué características específicas asumen las prácticas y estrategias de los trabajadores que participan de procesos de recuperación de empresas?	1.a.2 2.1
Cap 3	3.1	¿Qué condiciones sociopolíticas y económicas conforman el escenario local en el que se producen los procesos de recuperación de empresas analizados en esta tesis? ¿Cómo se entraman en dichas condiciones las prácticas y estrategias de estos trabajadores... de Rosario?	1.a.2 1.a.3 2.1
	3.2	de Avellaneda?	
→	3.3	Transcurrida una década desde el inicio de ambos procesos, ¿es posible identificar fases o etapas en el transcurso de los mismos? ¿El paso del tiempo y la continuidad de los procesos por diez años, es suficiente para hablar de su “consolidación”? ¿Cómo arriban las experiencias analizadas a un proceso de consolidación? (reconstrucción) ¿Cómo ha sido dicho proceso en términos económicos, organizativos y políticos, en ambos casos?	1.b.1/ 1.b.2/ 1.b.3 1.b.3
Cap 4	4	¿Cuál es el entorno institucional específico de los procesos de recuperación de empresas a partir de 2003, período en el que van regularizándose la producción/actividad, los ingresos y el empleo? ¿Cuál es su incidencia en la conformación de los regímenes de trabajo? ¿Qué similitudes y diferencias existen respecto de las instituciones y organizaciones que incidían en las empresas vigentes con anterioridad a la recuperación?	1.a.1
→	4.1	¿Qué instituciones y organizaciones regulan los procesos, y cuáles protegen y representan a sus integrantes? ¿Cuáles son las características salientes de este marco institucional al momento del inicio de ambos procesos (principios de la década de 2000)?,	1.a.1 2.1
→		¿Cuáles fueron las transformaciones, sus alcances y limitaciones, en las protecciones sociales para los trabajadores autogestionados, producidas a partir del nuevo ciclo de	2.1 y 2.2

		políticas iniciado en 2003?	
	4.2	Particularizamos dicho análisis en relación a la legislación cooperativa y nos preguntamos ¿cómo incide en la configuración de los regímenes de trabajo y de propiedad de los procesos en estudio?	1.a.1 2.1
Cap 5	5	¿Cuáles son las características de los regímenes de trabajo construidos en procesos de recuperación de empresas?	
	5.1	¿Qué prácticas de trabajo albergan estos procesos, en relación a... i) los procesos de decisión, ii) la organización de los procesos de trabajo iii) los mecanismos de asignación y distribución de los resultados económicos ¿Qué instituciones vinculadas con los procesos de trabajo, sus protecciones y regulaciones los caracterizan?	1.a.2 2.3 1.a.1 4.1 4.2
	5.2	¿Como se articulan instituciones y prácticas en cada proceso analizado? El regímenes de trabajo resultante, da cuenta de unidades económicas fundadas en "otras formas de trabajo"? ¿Qué vectores de continuidad y cuáles de rupturas son destacables respecto al régimen de trabajo construido en el ciclo anterior?	1.a 1. b Reconstrucción (1, 2, 3)
	5.2	Partiendo de la premisa de que cada régimen de trabajo transita por procesos de consolidación diferentes, ¿cómo han sido esos procesos de consolidación en cada experiencia? ¿Qué obstáculos enfrentaron? ¿Cuáles son sus amenazas?	1.b Reconstrucción (1,2,3) 1.b.4
Cap 6	6	Las diferencias observadas entre los regímenes de trabajo que se consolidaron en ambas experiencias, ¿pueden ser explicadas por otras condiciones o factores? ¿Que condiciones sociopolíticas y económicas inciden y a la vez son producto de la configuración de regímenes de trabajo diferentes? De ellas, ¿cuáles reducen los espacios de incidencia del mercado? Específicamente:	1.a.3 1.b.4
	6.1	i) ¿las actividades económicas desarrolladas por cada cooperativa y las configuraciones de los mercados en los que actúan,	1.a.3 (i)
	6.2	ii) ¿los procesos de construcción identitaria,	1.a.3 (ii)
	6.3	iii) ¿los arcos de relaciones construidas,	1.a.3 (iii)
→		¿como se relacionan con las diversas configuraciones de los regímenes de trabajo?	Reconstrucción
→		¿qué posibilidades abren para debilitar al mercado como principio organizador del trabajo y la producción? ¿Y cuáles para favorecen su primacía?	

## **Capítulo 1: El trabajo en el capitalismo y la perspectiva de la Economía Social y Solidaria.**

En este capítulo reconstruimos teórica e históricamente el problema de investigación, analizando y desarrollando diferentes definiciones y configuraciones del trabajo. Para ello, en el primer apartado presentamos los procesos de recuperación de empresas como iniciativas en las que la participación de los trabajadores pone en tensión los principios fundamentales de la organización y del trabajo capitalistas.

Nuestro contexto de interpretación se inscribe en los lineamientos de la Economía Social y Solidaria, y nuestras preguntas asumen esta perspectiva, en especial en sus desarrollos en América Latina; en efecto, presentamos los principales debates y reflexiones que conforman dicho campo, específicamente referidos al trabajo, su génesis y perspectivas futuras. El propósito de esta presentación es establecer un punto de partida para comprender y reconocer si los procesos de recuperación de empresas analizados han sido espacios de constitución de “otras” formas de trabajo, y de “otros” sujetos-trabajadores. Al mismo tiempo, buscamos reconstruir el marco que nos permita reconocer si las experiencias analizadas proponen y construyen relaciones sociales y formas de trabajo de lo que hemos llamado de “nuevo tipo” y “nuevo tiempo”, y si producen pautas para su institucionalización, condición que como ya anticipamos, es imprescindible para la construcción de “otra economía” y “otras relaciones sociales”.

Con estos interrogantes generales como telón de fondo, y con el propósito de definir las formas de trabajo y producción predominantes, frente a las que la Economía Social y Solidaria se define como “alternativa”, en el segundo apartado reconstruimos sintéticamente el proceso de constitución del trabajo como “trabajo asalariado”, y presentamos diferentes dimensiones que componen lo que comúnmente denominamos “trabajo”. En el tercer apartado formulamos y presentamos el concepto de *régimen de trabajo* como una herramienta teórica y metodológica que nos permitirá conocer y reconstruir las formas que asume el trabajo en los procesos de recuperación de empresas, y al mismo tiempo reconocer cómo se inscriben estas formas específicas de trabajo en lo que Nun y Portantiero

*Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires*

*María Victoria Deux Marzi*

(1987) llaman el *régimen social de acumulación* vigente en cada ciclo histórico.



### **1.1. Debates y reflexiones acerca del trabajo en las experiencias de la Economía Social y Solidaria.**

En la introducción definimos el objeto de estudio de la tesis en términos de los procesos de recuperación de empresas en fase de consolidación, y los describimos a partir de la identificación de dos atributos específicos:

i) *ruptura relación laboral (asalariada).*

ii) *participación y asunción de la responsabilidad exclusiva de los trabajadores en la organización y gestión de la (nueva) nueva unidad económica.*

Ya en la tesis de maestría definimos estas experiencias -que fueron creciendo en número y trascendencia a lo largo de la segunda mitad de la década del noventa y principios de 2.000- como procesos que se producen a partir del cierre de una empresa y la desvinculación de los trabajadores de sus puestos de trabajo. Este primer atributo define una condición de posibilidad de los procesos, que les da inicio, pero que no es suficiente para que los mismos se concreten como tales, dado que para ello se requiere que todos o un grupo de los trabajadores definan como proyecto la recuperación de la empresa en cuestión. En esta tesis entendemos que la participación de los trabajadores en la recuperación y la organización de la nueva empresa es el segundo atributo que define al objeto de estudio.

En esta línea, entendemos a las recuperaciones de empresas como procesos que simultáneamente son resultado contingente de un momento histórico y, por el otro, que se caracterizan por entrañar potencialmente la construcción de otras formas de trabajo y gestión. Entendidos como procesos histórico-sociales que tienen lugar en un contexto específico en Argentina, los procesos de recuperación de empresas emergieron de manera reiterada ante la desaparición de unidades económicas y la ruptura del vínculo laboral. Por lo dicho, la ya mencionada participación de los trabajadores como un atributo particular de estas experiencias, invita a reflexionar acerca de las características de las prácticas participativas y de sus potencialidades para construir otras relaciones sociales y otras modalidades organizativas distintas a las propiamente capitalistas. Entendemos a la *participación* como una práctica y un posicionamiento activo de involucramiento en los

asuntos comunes, “en cuyo marco van configurándose escenarios de espacios públicos no estatales”

(Quinta et allr, 2011: 117).

Asimismo, los procesos de recuperación de empresas producen y son producidos por un conjunto de instituciones y de prácticas que combinan de variadas maneras la persistencia de la forma anterior de organizar el trabajo (bajo patrón) y la creación de nuevas modalidades de trabajo. En nuestro caso, la problematización de los regímenes de trabajo construidos, exige especial atención en la posibilidad de institucionalización de nuevas formas de trabajo y de otras relaciones sociales, particularmente aquellas en las que está involucrado el trabajo como medio de vida. Dicho en otros términos, nos proponemos reconstruir las instituciones y las prácticas asociadas con la participación de los trabajadores en la definición del régimen de trabajo que preservan o incomodan los principios estructurales de las sociedades capitalistas, atendiendo especialmente a los puntos críticos en los que llegan a estabilizarse condiciones sociopolíticas, económicas y de acción en las que tales principios son puestos en tensión.

Basándonos en las reflexiones de Karl Polanyi, recordamos que no existe una realidad económica a la que hay que adaptarse o morir. Más bien, a partir de cualquier economía empírica, otras economías son siempre posibles ([1944]2007; [1947]1994). En este sentido, como dijimos en la introducción, inscribimos esta tesis en el marco de la perspectiva de la Economía Social y Solidaria en América Latina, entendida como una perspectiva de análisis y un campo de inscripción de prácticas que busca reflexionar sobre, y contribuir a la construcción de, una “otra economía”, no capitalista

¿Cuáles son los aspectos de la economía capitalista a los que busca contraponerse la Economía Social y Solidaria?

En pocas palabras, apuntamos que la característica distintiva de las sociedades capitalistas como tales es que se encuentran estructural y sustancialmente sostenidas sobre la forma mercancía de la fuerza de trabajo. Esto significa que dicha relación es la que da sentido y tiene la capacidad de organizar otro conjunto de relaciones, al mismo tiempo que se presenta como la organizadora del proceso de reproducción social en su conjunto, siendo la reproducción de la fuerza de trabajo una condición para la acumulación de capital (Danani, 2004: 19). Pero dicha fuerza de trabajo es inescindible de la

persona, por lo que la reproducción de la vida es para la sociedad capitalista un medio para la acumulación, y como tal tiene carácter instrumental. Sin embargo, no puede prescindir de ella.

La escisión entre producción y reproducción, entre trabajo y vida, es una creación propiamente capitalista a través de la cual se subordina la reproducción del trabajo y de la vida al capital. De este modo, la actividad de trabajo, sus productos y la relación con otros hombres en el trabajo se vuelve contra el hombre mismo (Danani, 2004: 17).

En este marco cobra fundamental importancia recrear formas de trabajo que promuevan la realización integral del hombre y de sus capacidades de trabajo, y que a la vez restablezcan la relación entre trabajo y reproducción, entre tiempo de trabajo y tiempo de vida. Para ello, resulta imprescindible, en primer lugar, reconocer la diversidad de experiencias actualmente existentes, que contienen indicios de relaciones sociales de otro tipo; pues siguiendo a Santos y Rodríguez (2002: 29) sostenemos que cuanto mayor es la multiplicidad y diversidad de experiencias disponibles y posibles, cuánto más amplia es la realidad creíble, más vasto es el campo de las expectativas y posibilidades para el futuro.

A esa recreación se orienta este trabajo, a fin de favorecer la re-apropiación por parte de los sujetos de sus capacidades de acción y decisión sobre las prácticas, el espacio, los procesos y productos del trabajo<sup>16</sup>. En este marco inscribimos la pregunta acerca de los elementos que componen el régimen de trabajo en el que se sostienen y al que dan lugar los procesos de recuperación de empresas. Con ello nos proponemos identificar y comprender cuáles son las relaciones sociales y particularmente laborales que construyen tales procesos, cuánto se acercan o se distancian de aquellas vigentes en el ciclo anterior, y si emergen pautas para la institucionalización de esas relaciones sociales, principios y valores. De aquí la relevancia de mirar procesos en fase de consolidación, respecto de los que nos preguntamos qué regímenes de trabajo van sedimentando, y qué relaciones sociales van construyendo. Aquí reiteramos la dificultad que se enfrenta en la investigación de "procesos en curso", incluso, no nominados aún.

Cabe aclarar que los procesos de recuperación de empresas no hacen referencia unívoca a la Economía Social y Solidaria (ESyS), aunque como campo de inscripción de experiencias y prácticas, la ESyS se ha visto simultáneamente conmovida y co-construida por la proliferación de este tipo de

---

<sup>16</sup> Nos referimos a la "reapropiación" como sujetos-trabajadores expropiados de esa facultad y disposición, no como "personas", pues nunca la tuvieron.

procesos hacia comienzos de 2000. En efecto, estas experiencias conjugaron elementos constitutivos de la Economía Social Tradicional, como son la conformación de cooperativas de trabajo y su organización y regulación en clave de las instituciones cooperativas; a la vez que desarrollaron prácticas y relaciones vinculadas con las nuevas formas asociativas y de trabajo autogestionado, que se asumen como de Economía Solidaria (Hintze: 2007: 13).

El simétrico inverso de lo que acabamos de decir es que, a nuestra vez, al referirnos al campo de la ESyS como marco desde el cual formulamos las preguntas de investigación no estamos postulando necesariamente que estos procesos encarnen expresiones superadoras del capitalismo, sino aspectos que dan indicios de sus límites y obstáculos. En el marco de las corrientes de pensamiento referidas a la Economía Social y Solidaria existen diferentes posiciones respecto de las diversas cuestiones en juego. Esquemáticamente podemos decir que algunos autores analizan las experiencias de Economía Social y Solidaria (ESyS) como expresiones que buscan sobrevivir y desarrollarse en un sistema con hegemonía del modo de producción capitalista; otros entienden que la ESyS es una propuesta para la transición contrahegemónica y finalmente un tercer gran grupo de autores sostiene que podría constituir un eventual modo de producción dominante. ¿Qué consecuencias tiene adoptar una u otra tesis? ¿qué reflexiones aportan a la pregunta sobre las formas de trabajo en los procesos de recuperación de empresas? Y ¿qué formas de gestión resultan viables y deseables desde esta perspectiva? Para dar respuesta a estos interrogantes, a continuación sintetizaremos los argumentos de distintos autores latinoamericanos. Creemos que esta selección de textos y autores es representativa de las diversas corrientes de pensamiento vigentes en la región, y específicamente dan cuenta de diferentes posiciones y perspectivas respecto de los interrogantes recién planteados.

Luiz Inácio Gaiger sostiene que un modo de producción en plenitud produce un sistema institucional capaz de asegurar la reproducción de sus condiciones de existencia, y por lo tanto no puede aplicarse ese concepto a formas de producción subordinadas al capitalismo que no cuentan con el potencial para desarrollarse como un modo contrapuesto. En particular, en relación a las configuraciones del trabajo agrega que, desde sus inicios, el capitalismo recurrió a formas de organización del trabajo que escapan a las estrictas condiciones de asalariamiento y de extracción de plusvalía, lo que denota que diversas formas secundarias de trabajo pueden surgir, expandirse y desaparecer durante la vigencia de un modo de producción (2007: 86, 87; 2012: 185). En relación a nuestras preguntas, el planteo de este

autor apunta a la cuestión de cómo son esas formas secundarias de trabajo, cómo se sostienen y perduran sometiéndose cada vez más o, al contrario, reduciendo su vulnerabilidad ante el modo de producción. Más aún, nos coloca ante la pregunta sobre cómo dichas formas, a partir de su lugar subalterno o periférico, pueden dar inicio a movimientos de ampliación de su propio campo y de su lógica interna, sustrayéndose en alguna medida al control del capital. Para eso, es necesario conocer si en sus fundamentos tales formas de trabajo son típicas o atípicas del modo de producción vigente.

Partiendo de que cada modo de producción se caracteriza por una forma social de producción específica (las sociedades tribales primitivas, por relaciones de parentesco; las sociedades feudales, por relaciones serviles; y en el capitalismo predominan relaciones salariales entre los vendedores de la fuerza de trabajo -los trabajadores- y los dueños de los medios de producción<sup>17</sup>), Gaiger argumenta que la denominada economía campesina es un caso ilustrativo de las formas sociales de producción que son capaces de adaptarse a modos de producción para los que son atípicas. En esta misma dirección, el autor entiende que la ESyS tiene similitudes con la economía campesina, en tanto las prácticas de autogestión y cooperación en las que se sostienen ambas construyen y están orientadas por principios y finalidades de la acción económica que se separan de la extracción y apropiación del trabajo excedente, como ocurre en las economías capitalistas (2007: 88, 89).

Al mismo tiempo, este mismo autor sostiene que las innovaciones principales de estas experiencias se concentran en el ámbito de las relaciones internas. A su entender, las experiencias de ESyS no reproducen en su interior las relaciones capitalistas, pero tampoco eliminan o amenazan la reproducción de la forma típicamente capitalista, lo que lo lleva a descartar la hipótesis de la ESyS como un nuevo modo de producción.

Las vinculaciones comerciales -"hacia afuera"- ubican a las organizaciones de ESyS en una posición subordinada y desventajosa en la cadena de valor y en relación a la competencia mercantil, que Gaiger interpreta como un "déficit de autonomía" que afirma el carácter "incompleto de la emancipación del trabajo solidario ante el dominio del capital" (2007: 93).

Este análisis difiere de la caracterización que hace un segundo autor, Paul Singer, para quien una

---

<sup>17</sup> En los próximos apartados veremos que la relación salarial, más que un contrato jurídico es el mecanismo que permite la apropiación del trabajo excedente en el interior del proceso productivo, avalada e institucionalizada en el nivel de la sociedad en su conjunto.

formación económico social es una articulación de varios modos de producción. Si bien el capitalista es el modo dominante en el mundo occidental, para este autor “la economía solidaria surge como un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente por los que se encuentran (o temen quedarse) marginados por el mercado de trabajo” (2007: 61). Respecto a las formas de gestión de la ESyS, el autor considera que no se trata de ir avanzando hasta sustituir la gestión del capital (2009:10), sino de propiciar un “laboratorio de experiencias, aprendizajes y generación de autoconfianza de la clase obrera de que no es necesario el patrón capitalista para organizar la economía” (Singer, 2007: 62).

Por su parte, Orlando Núñez se suma a estas reflexiones señalando que si el capitalismo nace mercantilizando la fuerza de trabajo, en su ocaso la primera mercancía que deje de serlo deberían ser precisamente la mujer y el hombre. Según entiende el autor, en el contexto actual se dan las “condiciones para una economía alternativa, compuesta por productores-trabajadores, cuya finalidad no sea la satisfacción de las necesidades del capital sino las necesidades integrales (individuales y sociales) de la gente” (2007: 111). Asimismo, agrega que esta economía alternativa sólo puede resistir, competir y superar al régimen de producción capitalista a través de un recorrido asociativo y autogestionario.

En este sentido, propone un “proyecto asociativo y autogestionario” que integra rasgos de diferentes corrientes de orientación socialista (comunitario, cooperativa, socioestatista). En relación a las modalidades de gestión, dicho proyecto se basa en la cooperación autogestionaria dentro de las fábricas y en diferentes ámbitos de la comunidad, en el control democrático de los recursos, en la orientación principal hacia la satisfacción de las necesidades sociales y en la administración de las unidades económicas con participación de los productores directos. Pero agrega que para el crecimiento y expansión de dichas experiencias es necesario construir una alternativa que las integre, aunque también subraya la necesidad de tener estrategias empresariales de mercado y una matriz de acumulación que les permita crecer y competir exitosamente en el sistema capitalista (Núñez, 1996).

Finalmente, nos referimos a la posición de Coraggio, para quien “mientras no se pase de experiencias micro a un proyecto de la clase trabajadora organizada como tal, las experiencias de ESyS pueden quedarse en meros intentos de adaptación a la economía de mercado regida por la lógica del capitalismo”, introyectando la competencia mercantil como criterio de gestión y organización del trabajo

(2007: 28). Agrega que la gestión conjunta de las fuerzas productivas proyectadas por Singer, entre otros, no se dará sólo por la sumatoria ni la articulación de empresas solidarias sino que requiere avanzar en procesos de democracia participativa para asumir funciones estatales, el control de los sistemas de ciencia y tecnología, educativo, de seguridad social, etc. En este sentido, sostiene que aunque haya contradicciones coyunturales, la construcción de “otra economía” basada en “otro trabajo” no puede separarse de la lucha de los trabajadores asalariados por sus derechos dentro de las relaciones con el capital y el Estado.

A diferencia de Gaiger, que asigna un papel central a las prácticas reales y concretas de los trabajadores para generar sucesivos cambios en la conciencia y en las mismas prácticas, Coraggio sostiene que el significado y el posible desarrollo de esa “otra economía” no queda determinado en cada experiencia, ni por sus prácticas ni por las intenciones (2011: 1 y 2). Considera que además está “codeterminado por el contexto, por el campo de fuerzas sociales, políticas e ideológicas, por las transformaciones culturales asociadas al aprendizaje colectivo en base a experiencias concretas” (2007: 28).

Más allá de las diferencias, todos estos autores coinciden en que se están experimentando diversas formas de trabajo y gestión que logran “volver más incómoda” la reproducción y hegemonía de la economía capitalista (Santos: 2002: 29). Estas nuevas expresiones y modalidades de trabajo autogestionado se enmarcan en el surgimiento desestructurado e inorgánico de un campo en construcción, como es el de la ESyS (Rofman, 2013; 2004).

Como señalan Hintze y Vázquez (2011: 188), los trabajadores autogestionados constituyen un conjunto heterogéneo que tiene la particularidad de haber sido promovido en años recientes por una nueva generación de políticas, formuladas en respuesta a la incapacidad estructural del capitalismo para generar empleos para la totalidad de la fuerza de trabajo que se ofrece en el mercado. Se trata de una forma de organización laboral que construye nuevas relaciones sociales y “otra economía, una economía alternativa cuyo eje no es la reproducción del capital sino la centralidad del trabajo en la reproducción de la vida” (cursivas de los autores. Hintze y Vázquez, 2011: 188).

Vázquez propone identificar a los sujetos de estos procesos bajo la denominación *trabajadores asociativos autogestionados*, expresión con la que refiere a la asociación voluntaria de trabajadores que cooperan en la producción y distribución de bienes o servicios, en la propiedad compartida de los

medios de producción, en la toma de decisiones participativa y democrática, y que participan en la distribución de los resultados económicos, todo ello a través de relaciones internas basadas en la confianza, la solidaridad y la igualdad de derechos de quienes integran la organización productiva (2011:207).

Coincidimos con el autor cuando señala que hablar de *trabajo asociativo autogestionado* en una expresión unificada implica, en cierta manera, politizar el concepto de trabajo asociado, propio de la tradición cooperativista y mutualista de la “Economía social tradicional” (Hintze, 2007), “incorporándole un *contenido contrahegemónico*” (cursivas del autor) (Vázquez, 2011: 217). Ello se debe a que el concepto de autogestión estuvo vinculado históricamente a un proyecto de organización social alternativo, basado en la autonomía y la autodeterminación no sólo de los trabajadores, sino también de los pueblos, en general. Si bien el vocablo fue estrictamente introducido en Francia a fines de 1950 para designar la experiencia yugoslava que intentaba instaurar un socialismo antiburocrático y descentralizado, encierra un conjunto de formas de organización productiva que anteceden a este fenómeno (Wyczykier, 2009: 29). En cualquiera de estos episodios de la historia, la autogestión refleja una esperanza permanente del ser humano en busca de mayor autonomía, y se alimenta de fundamentos ideológicos inspirados tanto en el pensamiento marxista como anarquista.

En esta línea, Albuquerque (2004: 44) define a la autogestión como “el conjunto de prácticas sociales basadas en la democracia en la toma de decisiones, que favorecen la autonomía de un colectivo”. Como vemos, la autogestión en su significado estrictamente etimológico se refiere exclusivamente a la problemática y a los aspectos de la gestión. Sin embargo, tanto la doctrina cooperativa como otras corrientes de pensamiento vinculadas con la participación obrera entienden que la autogestión amplía sus alcances a otros ámbitos de la sociedades, más allá de las empresas o unidades productivas<sup>18</sup>. Por su parte, Tiriba sostiene que en los ámbitos de trabajo, la autogestión puede entenderse como una forma de realizar las actividades económicas caracterizada por la propiedad colectiva de los medios de producción y por la participación activa de los trabajadores en las decisiones de la organización (2008: 212).

Más allá de las controversias que hoy alberga el campo de la Economía Social y Solidaria, y que

---

<sup>18</sup> No es objeto de esta tesis referirnos a las diversas modalidades autogestivas. Para ello remitimos al lector interesado a los textos (ya clásicos) de Iturraspe (editor) (1986) y Rosanvallon (1979).



alcanza a la definición de los sujetos que lo integran, existen elementos comunes que caracterizan las organizaciones y los actores de la ESyS.

Tomando un conjunto de autores latinoamericanos, Coraggio aproxima una respuesta identificando varios atributos específicos de las organizaciones de ESyS. En primer lugar, plantea que estas organizaciones se caracterizan por conformarse a partir de la asociación de trabajadores autogestionados para: (i) la realización de una actividad orientada al uso propio o para el mercado, y en este último caso, teniendo como fin la generación de autoempleo e ingresos monetarios y no la obtención de ganancias; (ii) la realización de compras conjuntas y otras formas de asociatividad para mejorar el poder de negociación en el mercado; (iii) la socialización de riesgos a través de sistemas de protección colectivos, por ejemplo; (iv) la autoprovisión de crédito; (v) la generación de sus propios mercados y monedas; entre otras posibles actividades y sus combinaciones. En segundo lugar, propone atributos generales de estas organizaciones entre los que se destaca la no separación entre propietarios y no propietarios de los medios de producción; la libre asociación, autogestión y cooperación entre los trabajadores; la organización de los factores de la producción con predominio del trabajo, siendo los lazos interpersonales parte de las relaciones sociales de producción (Coraggio, 2007; 2011).

Para evitar equívocos y reduccionismos, es necesario explicitar los contenidos de nuestro propio posicionamiento, que puede ser sustentado en la idea de que la ESyS alberga propuestas de construcción de una economía alternativa, cuyos contenidos y contornos debemos precisar. En este punto corresponde hacerse dos preguntas: ¿qué entendemos por economía, y en qué sentido una economía podría ser considerada alternativa?

La primera pregunta impone el reconocimiento de que el concepto de economía está en discusión; no hay una sola definición o modo de entenderlo, aunque no podemos obviar que la perspectiva *formal* ha alcanzado cierta hegemonía y sus definiciones se reproducen en los textos de estudio. Con esta expresión nos referimos a la corriente de pensamiento económico hegemónica, a partir de la cual se define “lo económico” como todo aquello que implica la asignación de recursos escasos a fines diversos, siguiendo el criterio que permita obtener el mayor beneficio o utilidad posible. Al respecto, Godelier sostiene que la definición formal de la economía aparece como “la expresión de la ideología de la sociedad capitalista y como la proyección del conjunto de las formas históricas de las relaciones

sociales, de las formas propias de la sociedad capitalista” (1974 : 61). Para ello, uno de sus postulados es que el individuo es una unidad aislada dotada de una psicología y de un comportamiento que en realidad corresponde a los estatutos de individuo en el marco de las relaciones de producción capitalista-mercantilista.

En esta tesis adoptamos una definición *sustantiva* (o real) de economía, entendiéndola como el sistema de instituciones, valores y prácticas que se da una sociedad para organizar la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios de modo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos (en el sentido de que han atravesado un proceso de legitimación social) de todos sus miembros. Desde esta perspectiva, la economía es el proceso por el que se obtienen medios de sustento para satisfacer necesidades materiales (y de integración social) (Polanyi, 1976: 289).

Para dar respuesta a la segunda pregunta -en qué sentido una economía puede ser considerada “alternativa-, resulta sugerente el razonamiento que hacen Boaventura de Sousa Santos y César Rodríguez (2002) cuando reconstruyen las características de las propuestas de economía “alternativa” a partir de aquello que es rechazado de la economía capitalista. En esta dirección mencionan tres aspectos repudiados de la economía capitalista:

- La desigualdad estructural de recursos y de poder que produce y reproduce para su continuidad, que no se agota en la subordinación de la clase trabajadora a la capitalista, sino que también se manifiesta como desigualdad entre géneros, entre etnias, entre países, etc.

- Una sociabilidad empobrecida, basadas en el beneficio personal. En este punto recordamos a Cohen (1994: 9) cuando argumenta que, en una economía de mercado, el motivo inmediato para producir es una combinación de miedo y codicia. La sociabilidad ligada al mercado y a las actividades mercantiles coloniza crecientemente toda la vida social.

- La insustentabilidad de la producción y el consumo a nivel global, que están destruyendo el ambiente natural y las posibilidades de reproducción del propio género humano.

Frente al sentido común legitimador que tiende a naturalizar estos problemas, la construcción de una economía alternativa parte de reconocerlos como construcciones sociales susceptibles de ser modificadas. En este sentido, las prácticas de una propuesta de economía alternativa buscan ampliar el

espectro de lo posible a través de la experimentación y la reflexión sobre formas de organización económica que “si bien no pretenden sustituir al capitalismo de un solo golpe, procuran volver más incómoda su reproducción y hegemonía” (Santos y Rodríguez: 2002: 29. Traducción propia). Es así que las iniciativas de ESyS crean espacios socioeconómicos en los que predominan otros principios, como son: la igualdad, la solidaridad y el respeto a la naturaleza (Rofman, 2013). Cada uno de ellos restringe espacios para el mercado como principio de coordinación social, y por lo tanto, todos revisten un papel importante en esta tesis.

En primer lugar, las iniciativas de ESyS promueven relaciones más igualitarias, en tanto los frutos del trabajo tienden a distribuirse de maneras más equitativas entre sus productores directos -o al menos, a problematizar esa distribución-, y a la vez postulan la participación colectiva en las decisiones relativas a la producción y gestión de la empresa u organización. En segundo lugar, prima el principio de solidaridad, según el cual lo que cada uno recibe depende de sus necesidades, y lo que cada quien aporta se encuentra en función de sus capacidades. A diferencia del principio de mercado, que requiere la exacta igualación entre aporte y retribución, como veremos en el próximo apartado, así definido el principio de solidaridad se aproxima a la expresión acuñada por Marx, ampliamente conocida: “a cada cual según sus necesidades; de cada cual según sus capacidades”. Finalmente, el cuidado del ambiente natural tiene un lugar prioritario, como así también las posibilidades de reproducción de la vida de todos, en el presente y en el futuro. Este principio tiene vigencia aún cuando se contraríen las posibilidades de crecimiento económico.

Por todo ello sostenemos que ESyS no es sinónimo de creación y promoción de pequeños emprendimientos productivos. Tampoco se trata simplemente de cooperativas y mutuales, aunque su modelo organizativo y su centenaria historia son un antecedente de gran valor para este campo. La ESyS tampoco debe ser considerada como una propuesta enfocada únicamente hacia los sectores más pobres, sino como una propuesta orientada hacia la totalidad de la ciudadanía, que además intenta asegurar la buena vida de la población que actualmente sufre la pobreza y la exclusión social.

Coraggio (2002, 2007, 2009, 2012) propone otra característica distintiva de las iniciativas de ESyS al señalar que se orientan a la reproducción ampliada de la vida de las personas y no a la acumulación de capital. Este atributo reviste un carácter central en la conformación de las modalidades de trabajo y gestión, en tanto plantea la centralidad del trabajo en la economía. Parafraseando a Medá (2001), con

ello no se busca “re-encantar el trabajo”, sino poner en el centro al sujeto trabajador, sus capacidades y sus necesidades como razón de ser del proceso económico, y la reproducción de su vida como fin y no como medio.

Quedan entonces por descubrir las posibilidades, latentes o en vigencia, para que las nuevas prácticas, relaciones y configuraciones de trabajo y gestión desarrolladas en iniciativas de ESyS puedan mover el amperímetro del campo de fuerzas de la lucha entre el capital y el trabajo, así como también las condiciones en las que estas nuevas iniciativas puedan construir sus propias “reglas del juego”, y sus propias formas de “trabajar” y de “ser trabajador”. Parte de ese ejercicio es el que nos proponemos emprender en esta tesis, refiriéndonos específicamente a los procesos de recuperación de empresas. Para ello, en lo que sigue del capítulo presentamos los núcleos conceptuales en los que ella se apoya, comenzando por la reconstrucción de la idea contemporánea de trabajo.

## **1.2. Acerca del concepto de trabajo**

La idea contemporánea de trabajo, asociada a una forma específica, el trabajo asalariado, tomó forma a mediados de siglo diecinueve en medio de grandes cambios culturales, científicos, tecnológicos y sociales, en sentido amplio. La constitución del trabajo asalariado resulta indisoluble de otros tres grandes procesos, que resumimos como: el ascenso del capitalismo con la difusión de las relaciones mercantiles y la estructuración de los mercados; la consolidación de la idea de civilización (como opuesta a las inclinaciones naturales de los hombres); y la constitución de la economía como un dominio autónomo, dotada de una lógica propia y de la capacidad de resolver por sí misma problemas del orden social (Nun, 2003: 269).

Esta nueva economía daría lugar a un nuevo tipo de sociedad, y el núcleo de esta transformación residió principalmente en el nuevo concepto de trabajo al que se le adjudicó un significado homogéneo, mercantil y abstracto. Así, una de las características centrales de las sociedades capitalistas es que se encuentran estructural y sustancialmente sostenidas sobre la *forma mercancía de la fuerza de trabajo -aunque no solamente-*. Se trata de una forma de organización del trabajo en la que los individuos

desposeídos de los medios de trabajo venden (alquilan, en realidad) a los propietarios de esos medios de producción su capacidad de trabajar, su fuerza de trabajo, única mercancía que tiene la propiedad de ser ella misma fuente de valor.

Numerosos autores han confrontado desde entonces con las ideas dominantes de economía y de trabajo. Entre ellos, Polanyi ha caracterizado a las “sociedades de mercado” como aquellas en las que el mercado (pretendidamente autónomo y autorregulado) tiene un lugar predominante como mecanismo de coordinación social. En virtud de este mecanismo de mercado, para satisfacer sus necesidades los no-propietarios están obligados a adquirir determinadas mercancías (satisfactores) a cambio de la venta de otras -fuerza de trabajo, tierra o dinero-. Esa relación se supone entre sujetos jurídicamente “libres”.

De ello se sigue que la tierra, el trabajo y el dinero comenzaron a ser *tratados* como si fueran mercancías susceptibles de ser compradas y vendidas al precio de mercado. En palabras del autor, esta fue la “ficción más eficaz jamás imaginada”, que ha sometido desde entonces el destino del hombre y la naturaleza a las leyes del mercado, esto es, “al juego de un autómatas que se mueve por sus propias normas y se rige por sus propias leyes” (Polanyi, ([1947]1994: 2).

Polanyi también ha mostrado magistralmente que el sistema solo funciona cuando los individuos tienen un motivo para dedicarse a la actividad productiva. El temor de los trabajadores a la miseria y el hambre, y la avaricia de los empleadores por lograr beneficios proporcionarían estos incentivos, que no tendrían fin. Pero agrega que si bien “la apariencia lleva a pensar que el hambre y la ganancia son las motivaciones en las que debe basarse cualquier sistema económico [...], este argumento carece de todo fundamento”. “Los mordiscos del hambre no se traducen automáticamente en un incentivo para producir”, pues la producción no es un acto individual sino colectivo. Lo que liga a ambas motivaciones con la producción es la exigencia de obtener un ingreso, condición para la vida en la sociedad de mercado, como se dijo anteriormente (Polanyi, ([1947]1994: 3).

Más de medio siglo después, Gerald Cohen precisó que el “motivo inmediato para la actividad productiva en una sociedad de mercado es típicamente una combinación de miedo y codicia” (Cohen, 2001: 160). Seguidamente, advierte que el capitalismo no ha inventado la codicia y el miedo, sino que ambos se encuentran en lo más profundo de la naturaleza humana. Pero sin duda, el capitalismo ha magnificado particularmente la función de la ambición en la vida cotidiana; y a diferencia de la

civilización feudal “que tenía la (cristiana) gracia de condenar la codicia, el capitalismo la celebra” (Cohen, 2001: 161).

Ello sucede en el marco de ciertos mecanismos de coordinación social, según los que se privilegian unos u otros principios de comportamiento. Con anterioridad nos referimos a la definición sustancial o real de economía formulada por Polanyi ([1957], 2007) como el sistema de actividades institucionalizadas que implican interacción (producción, distribución, consumo) entre el hombre y su entorno, y que da lugar a un suministro continuo de medios materiales de satisfacción de necesidades y deseos. Para poder llevar adelante tales actividades es necesario algún mecanismo de coordinación entre los agentes interactuantes. En esta tesis asumimos que al menos existen tres formas de coordinación posibles: la coordinación del mercado, la del estado y la llevada adelante por las mismas comunidades<sup>19</sup>.

La coordinación a través del mercado supone el intercambio de títulos de derecho a bienes o servicios entre individuos libres que establecen, a través de su libre negociación, los precios y condiciones de tal intercambio. Esta forma de coordinación implica derechos privados en el uso, consumo, disposición de los recursos económicos, y la posibilidad de transferir esos derechos; a excepción de la propiedad del trabajo. La coordinación a través del Estado implica la regulación autoritaria dictada por organizaciones jerárquicas y respaldadas por la coerción. Puede implicar la propiedad estatal de los recursos económicos además de los medios de producción (Gough, 2003: 66).

El tercer tipo de coordinación económica está centrado en el papel de las comunidades como instancias de negociación democrática. La coordinación a través de la comunidad presupone que la solidaridad, la confianza y la reciprocidad facilitan la construcción de consensos (Gough, 2003: 68). La comunidad como principio de coordinación social y económica se presenta de diferentes formas en la

---

<sup>19</sup> Usualmente, los debates académicos y las prescripciones de políticas están dominadas por dos posiciones centradas, respectivamente, en el mérito de la coordinación del mercado y el de la coordinación del Estado. Sin embargo, estas posiciones omiten un tercer grupo de relaciones económicas centradas o con fuerte asiento en la comunidad. La lista de escritores que consideran tres principios de organización económica o tres formas fundamentales de coordinación -el Estado, el mercado y la comunidad- no es escasa e incluye a historiadores económicos como Polanyi (1957), científicos políticos como Streek y Schmitter (1985), sociólogos como Bradrach y Eccels (1989), teóricos organizacionales (Powell, 1990), economistas institucionales como Thompson (1991), filósofos como Gorz (1982), entre otros (citados por Gough, 2003). En ellos nos basamos en esta tesis.

literatura, interesándonos particularmente alejarnos de aquellas que identifican a la comunidad con el retorno a sociedades premodernas, estratificadas.

Por la diversidad de significados posibles, es imprescindible precisar el que otorgamos a “comunidad”. Como se sabe, en ella suele estar comprendida la “unión solidaria 'natural', ligada por lazos de sangre, tierra o cultura”, como también la idea de lo colectivo, en una “sociedad (o proyecto de ella) caracterizada por la determinación conjunta y solidaria de un interés común”.

En ambos casos, la idea de comunidad se relaciona negativamente con la de individualismo (aunque no necesariamente con la de individuo), y enfatiza lo común, la integración y la solidaridad como aspectos básicos de las relaciones sociales. Pero mientras en un caso, la tradición y la jerarquía ocupan un lugar principal, en el segundo se pone el acento en la construcción deliberada de una sociedad solidaria, y por lo tanto en la construcción de futuro (Peña Echeverría, 1995; Nisbet, 1966). A este último sentido orientamos nuestras reflexiones sobre las posibilidades y los obstáculos para la coordinación a través del principio de comunidad.

De manera que la coordinación social de la comunidad implica la primacía del interés general sobre los intereses privados, y requiere mecanismos que motiven a los hombres a producir en virtud de su compromiso con los demás seres humanos. Así como la coordinación mercantil supone el intercambio de títulos de propiedad en la medida y condiciones acordadas por las partes (se da sólo en la medida de lo que se va a recibir); la coordinación a través de la comunidad consiste en dar un servicio no por lo que se pueda obtener haciéndolo (relación de carácter instrumental) sino porque los demás lo necesitan, por el compromiso con sus pares y/o con la comunidad (Cohen, 2001).

Encontramos cercanía entre este principio y lo que Polanyi llama el “principio del hogar” o de la “actividad hogareña”, basado en la producción y almacenamiento para los miembros del grupo, pudiendo tratarse de una familia, una aldea, un feudo, etc. Entonces, implica en primera instancia el *encastramiento* de lo económico en y por las formas y relaciones primarias de sociabilidad, en tanto las relaciones de parentesco y comunidad se constituyen como relaciones de producción y distribución<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Al respecto Coraggio (2008) sostiene que de ser el único principio de organización social, la economía asumiría una forma comunitaria cuyo sentido principal sería asegurar la autosuficiencia de todos los miembros del grupo que comparten los medios de sustento según reglas y estructuras no específicamente diferenciadas como “económicas”. Asimismo, el autor recuerda que la economía comunitaria no es solo parte del pasado remoto en tanto está muy presente en la organización económica,

La venta de los excedentes en el mercado no desmiente a este principio, pues la esencia de la actividad hogareña reside en la primacía de la producción para el uso propio por sobre la producción para la ganancia en el mercado ([1944]2007:101, 102). Al mismo tiempo, en el marco del *principio de comunidad* o de la *actividad hogareña*, lo que se obtiene no está en función de lo que se aporta; aporte y retribución son dimensiones independientes.

Por su parte, el *principio de mercado* motiva al trabajo y la producción a partir de la retribución monetaria impersonal. Movido por el *principio de mercado* el hombre está dispuesto a servir o a trabajar pero sólo en la medida en que sea remunerado o retribuido como contrapartida (Cohen: 2001: 162). Polanyi se refiere a este principio utilizando una expresión más amplia y abarcadora; lo denomina *principio de intercambio*, y se refiere al mercado como su forma específica de institucionalización<sup>21</sup>.

Toda sociedad combina estos tres mecanismos de coordinación (Estado, mercado y comunidad) de un modo particular, variando su jerarquización o predominio, o incluso estando ausente alguno/s de ellos. Santos (1998) analiza el período que se inicia a mediados de la década del setenta en el mundo occidental a partir de las características que adquieren los mecanismos de coordinación social. Traemos parte de sus reflexiones porque nos ayudan a dar respuestas a las preguntas formuladas en relación a la primacía de la coordinación del mercado, del Estado o de la comunidad.

En particular, el autor sostiene que el principio de mercado adquirió una pujanza sin precedentes a partir de la década del setenta, de tal forma que traspasó lo económico y trató de colonizar tanto la coordinación del Estado como la del principio de la comunidad; proceso llevado al extremo por el credo neoliberal. En el plano económico, sintetiza los desarrollos más significativos diciendo que: i) “el crecimiento explosivo del mercado mundial, propulsado por un nuevo agente creado a su medida, las empresas multinacionales, hace posible soslayar si no incluso neutralizar la capacidad de regulación nacional de la economía”; ii) “los mecanismos corporativos de regulación de los conflictos entre capital y trabajo, establecidos a nivel nacional se debilitan y las relaciones salariales se hacen más precarias,

---

política y social de los pueblos de América Latina, y en la última década fue plasmada en la Constitución Boliviana.

<sup>21</sup> Polanyi reconoce otros dos principios de comportamiento que también funcionan como recurso heurístico para estudiar las economías empíricas; ellos son la reciprocidad y la redistribución; cuyas formas de institucionalización remiten a la simetría y la centralidad, respectivamente. Aunque su estudio excede los objetivos de esta tesis, no podemos dehar de mencionar estos principios de comportamiento enunciados por Polanyi y sus formas de institucionalización. Para un análisis detallado de los mismos remitimos a Polanyi [1944], Coraggio (2008).



asumiendo formas que por lo menos en apariencia representan un cierto regreso al período del capitalismo liberal: la flexibilización y autonomización de los procesos productivos”; iii) Estas nuevas características de las relaciones laborales, “combinados con el abaratamiento de los transportes permite la industrialización dependiente del tercer mundo” (Santos, 1998: 90). Éstas y otras transformaciones tendientes a la expansión intensiva y extensiva del mercado abonan a una creciente mercantilización que pareciera no presentar límites para la reproducción ampliada del capital.

El principio de la comunidad atraviesa transformaciones paralelas. La consolidación de la comunidad, lograda en el período anterior a través del fortalecimiento de las prácticas de clase y su traducción en políticas de clase (Santos, 1998: 87), parece debilitarse de nuevo, por lo menos en la forma que adquirió anteriormente. Las clases trabajadoras continúan diferenciándose internamente en estratos y fracciones cada vez más segmentadas, tanto en términos de su base salarial como en su lógica de vida; el estrato de los trabajadores de los servicios alcanza proporciones sin precedentes; las organizaciones obreras dejan de contar con la lealtad garantizada de sus miembros, quienes además comienzan a reducirse en número, y poder de negociación frente al capital y al Estado. Éstos, entre otros tantos cambios, ocurren en paralelo con una cierta descentración de las prácticas de clase y de las políticas de distribución de recursos, y con el surgimiento de nuevas prácticas de movilización social: los nuevos movimientos sociales que proponen nuevos alcances para el principio de comunidad, a la vez que resignifican sus sentidos más tradicionales.

El impacto de las transformaciones en el mercado y en el principio de comunidad sobre el principio de Estado ha sido enorme; aunque el autor también resalta que las transformaciones del Estado suceden en parte según una lógica autónoma. Los Estados nacionales parecen haber perdido, en parte, la capacidad, y también parcialmente la voluntad política para continuar regulando las esferas de producción (privatizaciones, desregulaciones de la economía), y de reproducción social (cambio de la orientación de las políticas sociales, crisis del Estado-providencia, etc.). Esta debilidad extrema del Estado es, sin embargo, compensada por el aumento de su autoritarismo que es producido en parte por la misma congestión institucional de la burocracia estatal y en parte por las políticas propias del Estado en el sentido de devolverle a la sociedad civil competencias y funciones que había asumido en períodos anteriores (como regulación de los mercados, regulación e institucionalización de los conflictos entre capital trabajo, participación en la gestión del espacio colectivo, de las formas de

consumo, la salud, la educación, etc.) (Santos, 1998: 87).

La llamada “sociedad de mercado” es una forma de organización social específica, centrada exclusivamente en el mercado autorregulado como mecanismo de coordinación e integración social. El sistema económico de mercado esta “regulado y dirigido por los precios del mercado y el orden de la producción y distribución de bienes se encomienda a este mecanismo”. En este sentido, Polanyi sostiene que una economía de estas características deriva en la expectativa de que los seres humanos se comporten de tal manera que alcancen las máximas ganancias monetarias ([1944]2007:119).

En estas sociedades, el trabajo asume una forma históricamente específica, cuya naturaleza fue analizada por Carlos Marx. Marx también estudió el proceso por el cual el trabajo se ha vaciado de su contenido humano, a través del extrañamiento y separación del trabajador respecto del producto de su trabajo, de su actividad y del propio género. En sus escritos el autor muestra cómo la actividad productiva es separada de su sentido creativo, de sus motivaciones y de su objeto para convertirse en el simple *medio* de ganar un salario; deja de formar parte de la vida para convertirse en un *medio de “ganarse la vida”*. El trabajo, sus herramientas, sus productos dependen de decisiones ajenas y adquieren una realidad dissociada del trabajador (Marx, [1927]1968, [1867] 1994, [1933] 2001)<sup>22</sup>.

De ello se sigue que en el capitalismo los procesos de trabajo implican y se sustentan en el consumo de fuerza de trabajo por parte del capitalista (como personificación del capital); para quien “el proceso de trabajo es un proceso entre cosas [...] que le pertenecen” (Marx, [1933] 2001). En estas condiciones, el proceso de trabajo da lugar a dos fenómenos particulares: por un lado, el obrero trabaja bajo el control del capitalista y el capital actúa como “mando” del trabajador; por el otro, el producto resultante es propiedad del capitalista y no del productor directo (Neffa y Féliz, 2006).

Todo ello permite entender de qué modo el régimen de propiedad, que precisamente consagra “propietarios” y “no-propietarios”, es un momento central del modo de producción y, en nuestra tesis, del régimen de trabajo, pues él funda las relaciones entre trabajo y objetos de trabajo, productos del trabajo y entre los sujetos que participan del proceso. Así, los “propietarios” son quienes llevan adelante el proceso de acumulación de capital<sup>23</sup> mediante el uso de fuerza de trabajo ajena, y la iniciativa y la

<sup>22</sup> Este proceso global de separación y extrañamiento del trabajador respecto del producto de su trabajo y del propio acto de producción ha sido identificado por Marx en términos de *alienación*.

<sup>23</sup> La acumulación de capital es el proceso que se desarrolla a nivel de las unidades económicas y que consiste en una actividad microeconómica de generación de

posibilidad de decisión y organización de los procesos de trabajo residen prioritariamente en ellos mismos.

Puesto de otra manera, el desarrollo efectivo de la institución de la propiedad privada en una de sus dimensiones, referida a la "prioridad" de quien detenta la propiedad para organizar los procesos de trabajo, da lugar a otra institución/regulación, que aquí llamamos *régimen de trabajo*, que a su vez asume características particulares en cada ciclo histórico.

Es a partir de este desarrollo que en la tesis hemos construido conjuntamente ambos conceptos -el de *régimen de trabajo* y *régimen de propiedad*, así como la forma específica que en las sociedades capitalistas asume la relación entre ambos.

Al continuar explorando los significados del trabajo se interpone la obra de Arendt, quien analizó la relación entre trabajo y vida, diciendo que "la sociedad está atada a la necesidad porque la mayor parte de nuestra vida está dedicada a ganar los medios para reproducirla". Y afirma que el hombre puede aspirar a otras ocupaciones, y no sólo relacionarse con el mundo para producir y consumir, para reproducir las condiciones de vida, dejando de lado lo que constituye lo propiamente humano: el pensamiento, la obra y el arte ([1958]2009: 23).

Las actividades más importantes del hombre en su vida activa, según Arendt, son el trabajo, la obra y la acción. Esta última permite que los hombres se diferencien de los demás seres vivos, realizando actividades sin que sea necesaria la mediación de las cosas y la materia; la labor es la actividad biológica del ser humano para atender las necesidades de la vida; y el trabajo es una actividad no natural, que crea un mundo artificial, desvinculado del ciclo vital de la especie humana pero que le permite trascender en el tiempo ([1958]2009: 21-24).

Desde la perspectiva formalista de la economía, definida en páginas anteriores, el trabajo es un factor de producción sometido a la lógica de la racionalidad económica y la eficacia, y por ello Medá argumenta que difícilmente pueda cumplir con todas las funciones que se le asignan socialmente: ser fuente de identidad, constructor de lazo social e integrador social (2001:76). A partir de esta constatación, y en un registro normativo, la autora sostiene que las sociedades deben organizarse y

---

ganancias en la cual se toman decisiones de uso y distribución de los excedentes producidos y se organiza el proceso de trabajo (Gordon, Edwards, Reich, 1986; Nun, 1987).

construir relaciones sociales no basadas en el trabajo. Por ello propone distinguir entre las actividades, como manifestación de la vida en sus diferentes dimensiones; y el trabajo como una forma específica de actividad, relacionada con la producción, pero no la única. En esta línea, Medá subraya la necesidad de “desencantar el trabajo”, como una forma de poner límites a la extensión sin fin de la producción y el trabajo, reducir el lugar del trabajo -en tiempo y espacio- y liberar ese espacio vital para otras actividades.

Por su parte, Gorz sostiene que es necesario “diferenciar la noción de trabajo con el fin de evitar el contrasentido que consiste en remunerar las actividades sin finalidad mercantil y someter a la lógica del rendimiento los actos que solamente están conformes con su sentido cuando no se tiene en cuenta el tiempo” (1991: 180). En esta dirección define al trabajo mercantil como toda actividad realizada con vistas al intercambio mercantil, realizada en la esfera pública, en un tiempo medible y con un rendimiento tan alto como sea posible. Por otra parte, define dos tipos de actividades no mercantiles en las que la remuneración no es o no puede ser el fin principal. Ellas son: (i) el trabajo para uno mismo, entendido como todas aquellas actividades realizadas para el autosustento personal o de las personas con las que se comparte el núcleo doméstico o la vida en comunidad (cocinar, lavar, cuidados, etc.); (ii) las actividades autónomas, realizadas como fin en sí mismas, pues no son un medio para “ganarse la vida”. Por lo tanto no pueden estar impuestas por la necesidad y el intercambio entre personas o grupos de ellas sólo puede realizarse en términos del don recíproco. Incluye dentro de este grupo las actividades pedagógicas, de ayuda o cuidado, militantes, creativas y artísticas, religiosas, entre otras (Gorz, 1991: 214). Volveremos a estas clasificaciones en el capítulo V, cuando analicemos los diferentes tipos de actividades desarrolladas en los procesos analizados. En ese ejercicio, podrá verse la particular productividad de la propuesta de Gorz.

Anteriormente nos referimos al carácter históricamente específico del concepto de trabajo asalariado. Ahora advertimos que no basta con definirlo como una actividad o praxis humana, pues se trata de una realidad compleja. Todo trabajo involucra aspectos individuales y sociales, e implica interacción con objetos -materias primas, herramientas, insumos, etc.- y con otras personas e instituciones.

En adelante, con la expresión “trabajo” designaremos al conjunto articulado compuesto por: i) la actividad que implica la realización de gestos específicos y que requiere el uso consciente de esfuerzo físico y mental para alcanzar determinado objetivo o fin (trabajar); ii) el objeto de esa actividad y el

producto obtenido, ya sean materiales o inmateriales; iii) las capacidades de acción y decisión que se ponen en juego; iv) las interacciones mediatas o inmediatas entre los sujetos que desarrollan tales actividades; v) las relaciones laborales vigentes entre los participantes y entre éstos y la organización que los reúne (De la Garza Toledo, 2001: 13-14); que se desarrolla en el marco de determinadas relaciones sociales de producción y reproducción.

Todo ello implica que la especificidad de cada trabajo no proviene de las características del objeto sobre el que se interviene, ni de la actividad ni del tipo de producto obtenido sino de “la articulación de este proceso de trabajo y producción con determinadas relaciones sociales amplias de autonomía, cooperación, subordinación, explotación” (De la Garza Toledo: 2001: 14). Definido de esta manera, los procesos de trabajo que se desarrollan en las unidades económicas están insertos en relaciones sociales específicas “de las que portan la huella”.

En esta línea, y según interpreta Postone (2006), los trabajos de Marx se orientan principalmente a mostrar y criticar el papel históricamente único que desempeña el trabajo en el capitalismo como mediador de las relaciones sociales. El trabajo y la producción no son un puro proceso técnico sino que se encuentran “inextricablemente relacionados con, y moldeados por, las relaciones sociales de aquella sociedad; la cual no podría ser entendida entonces únicamente por referencia al mercado y a la propiedad privada” (Postone, 2006: 59). Por ello, y para comprender el significado social de los procesos de recuperación de empresas en estudio, es necesario analizar simultáneamente cómo las actividades y relaciones laborales que se componen a partir de la recuperación son evaluadas, jerarquizadas, significadas en el conjunto de las relaciones sociales en las que se inscriben.

### **1.3 Régimen de trabajo. Una mirada posible sobre las configuraciones del trabajo.**

En trabajos previos, y particularmente en la tesis de maestría, identificamos diferentes relaciones laborales que influyen ampliamente en la configuración del trabajo en cada experiencia. Siguiendo a Godio (2001: 15), definimos las relaciones laborales como las que se establecen entre los trabajadores y los propietarios del capital -sean personas físicas o jurídicas- en el proceso productivo. Como ya

expusimos en el apartado metodológico, en términos generales, según las modalidades de propiedad (régimen de propiedad<sup>24</sup>) y las formas de trabajo y gestión, las empresas pueden estar organizadas sobre la base de:

i) la contratación de trabajo en relación de dependencia, dando lugar a “relaciones salariales”. En las experiencias estudiadas no se dan de manera exclusiva, por ser su origen un grupo de trabajadores autogestionados.

ii) el trabajo asociativo y cooperativamente organizado. Denominamos “societales” a estas relaciones por establecerse entre trabajadores-socios de una misma organización (ver supra, apartado metodológico; asimismo, en el apartado 4.1 referido a las *Protecciones, regulaciones y representaciones de los procesos de recuperación de empresas y sus trabajadores* volvemos sobre esta tipificación de las “relaciones societales”).

iii) la combinación de ambas formas de trabajo, estableciéndose relaciones societales entre los trabajadores-asociados, y relaciones salariales en el caso de los trabajadores contratados en relación de dependencia.

El análisis de las relaciones laborales permite conocer las características del vínculo entre quienes desarrollan las actividades laborales y la organización en cuestión, pero no es suficiente para comprender otros aspectos del trabajo en los procesos de recuperación de empresas. Con este propósito formulamos el concepto de *régimen de trabajo* como una categoría de análisis integradora que contiene a las relaciones laborales, así como también los demás componentes del trabajo presentados en el apartado anterior. Lo hemos denominado un “concepto ordenador”, en tanto precisamente nos permite organizar la comprensión y caracterizar los procesos de recuperación y el contexto en el que se producen, intentando desentrañar la interacción entre instituciones y prácticas de trabajo en crisis y en emergencia. Por esa razón, nos detenemos ahora en su significado y en los contenidos “específicamente” teóricos de las dimensiones que ya desarrollamos metodológicamente.

---

<sup>24</sup> En la tesis de maestría definimos al régimen de propiedad como una institución definida por leyes “externas” a las unidades económicas que forma parte de (en el sentido de que es constitutiva de) los procesos de trabajo y de acumulación desarrollados dentro de las mismas. Es a partir del régimen de propiedad específico de las sociedades capitalista que proviene aquella distinción ya mencionada entre “propietarios” y “no-propietarios” de los medios de producción, siendo los primeros quienes mediante el uso de fuerza de trabajo ajena llevan adelante el proceso de acumulación de capital. Ver supra, apartado metodológico.

Denominamos *régimen de trabajo* al ordenamiento que comprende las relaciones entre trabajadores y objetos de trabajo, entre aquellos y el producto obtenido a partir del trabajo colectivo, con la actividad productiva en sí misma, con las capacidades de acción inmediatamente laborales, de gestión y decisión y con otros trabajadores y sujetos participantes; en el marco de determinadas relaciones sociales de producción y reproducción.

La utilización del concepto de “régimen” apunta a reconstruir un ordenamiento organizativo que se apoya en, y que a la vez contribuye a definir y consolidar, los criterios socio-políticos que le son inherentes<sup>25</sup>(Chiara y Di Virgilio, 2009). Para ello, el régimen se constituye como una matriz o un entramado de *instituciones y prácticas* de carácter heterogéneo y cambiante, en el marco del cual se desarrolla el trabajo de las unidades económicas. A continuación presentamos una breve definición de *instituciones y prácticas*, en tanto dimensiones que estructuran y modelan el régimen de trabajo.

**a) las instituciones:**

En este trabajo entenderemos a las instituciones, y particularmente a aquellas vinculadas con los procesos de trabajo, como los arreglos establecidos o fundados que determinan las reglas que ajustan y ordenan el trabajo desarrollado en las unidades económicas. Pueden tener diferentes grados de formalización y alcances, y pueden fundarse en leyes y decretos hasta dispositivos y circuitos organizativos propios de cada organización.

En toda organización o grupo social las instituciones constituyen una mediación entre los principios éticos y de comportamiento y las prácticas que sus integrantes desarrollan. Asimismo, la presencia de instituciones presupone relaciones económicas recurrentes y el desarrollo de procesos de institucionalización de prácticas a través de los cuales se generan pautas de comportamientos individuales, colectivos, privados o públicos, de modo que se realicen repetitivamente y puedan ser anticipados.

**b) las prácticas**

En términos analíticos definimos a las prácticas como una unidad compleja de comportamientos (observables y exteriorizados), interacciones y representaciones

---

<sup>25</sup> Si bien un régimen puede ser definido como un ordenamiento político también puede ser entendido como un ordenamiento de tipo organizativo, es decir, como un conjunto de normas que gobiernan o rigen una cosa o una actividad (Stocker, 1989).

(prácticas interiorizadas que alcanzan en los primeros su máxima materialización) (Danani, 1996). Esas prácticas están condicionadas e inscriptas en el contexto sociohistórico e institucional específico al que pertenecen, pero al mismo tiempo abren espacios para la invención, la creación y la innovación, y por lo tanto para la transformación.

En relación al concepto de régimen de trabajo que presentamos, con lo anterior queremos indicar que se trata de un ordenamiento insanablemente heterogéneo y sujeto a las contingencias; a la vez que está recorrido por contradicciones permanentes que a nivel de las prácticas de los sujetos se manifiestan en niveles variables de conflictividad, que ponen de relieve puntos críticos que desrutinizan y vuelven problemática la matriz instituciones-prácticas.

En otras palabras, este ordenamiento de instituciones y prácticas que organizan y regulan el trabajo está definido y construido a partir de decisiones de los actores y al mismo tiempo por una combinación de condiciones sociales que han hecho una manera particular de trabajar y de ser trabajador. En esta dirección, identificamos como factores que inciden externamente en el régimen de trabajo a la forma de organización de los procesos de trabajo "socialmente representativa", a la estructura del mercado de trabajo, y a las instituciones laborales que organizan y regulan el trabajo en un cierto momento y lugar<sup>26</sup>. En este punto agregamos que la expresión "externo" referida a tales factores remite a que se producen y se gestan por fuera de las unidades económicas analizadas, esto es, no son intrínsecos al funcionamiento de las mismas, aunque estas estén en parte co-construidas por su accionar.

Al mismo tiempo, sostenemos que la configuración del mercado de productos es otro factor principal en la conformación de los regímenes de trabajo. Los trabajos de Gordon, Edwards y Reich (1986: 42) son contundentes al señalar que las configuraciones de los mercados, y más específicamente, las condiciones de competencia entre capitalistas y la estructura de la demanda final (compras de consumidores finales, gastos gubernamentales, exportaciones, etc.) imprimen su huella en las formas de cooperación y organización interna del trabajo.

---

<sup>26</sup> Las instituciones y espacios sociales que contribuyen a la reproducción la fuerza de trabajo -como la familia, la escuela, etc.- también inciden en la conformación del régimen de trabajo, aunque aquí no nos detenemos en su análisis específico.



Entonces, estos cuatro aspectos: las formas de organización del trabajo predominantes, las estructuras de los mercados de trabajo, las instituciones laborales que organizan y regulan el trabajo, y las configuraciones de los mercados de productos en los que actúan las unidades económicas, participan de las condiciones macrosociales de organización del trabajo, y por lo tanto de lo que Nun y Portantiero llaman el *régimen social de acumulación* (1987). Con la expresión *régimen social de acumulación*, los autores hacen alusión al conjunto de interacciones sociales, instituciones y prácticas en el marco del cual se desarrolla la actividad de las unidades económicas -y específicamente el proceso de acumulación-, que por cierto excede (y enmarca) a lo “estrictamente laboral”.

Dentro de una misma unidad económica, el régimen de trabajo se construye a partir de orientaciones, intereses y decisiones de los participantes que han ordenado de cierto modo las instituciones y prácticas para organizar y regular el trabajo; así como por las rutinas, hábitos y costumbres “heredadas” de trabajos anteriores, por ejemplo en los casos que nos ocupan de las empresas que luego fueron recuperadas.

Por otra parte, agregamos que los procesos de trabajo y de acumulación de capital requieren el cumplimiento de diversas funciones que en las empresas capitalistas “típicas” están fundamentalmente a cargo de los propietarios de los medios de producción. Resumimos estas funciones en la toma de decisiones referidas al uso y distribución de los resultados económicos obtenidos, y en la administración y coordinación de las diferentes tareas desarrolladas (u organización del trabajo). En el curso del trabajo de campo y, particularmente del análisis posterior, fue surgiendo la pertinencia de distinguir tres funciones a saber: participación en los procesos de decisión, participación en la distribución de los resultados económicos, participación en la organización del trabajo. Estas funciones también son definidas como dimensiones de exploración empírica por otros trabajos orientados al análisis de procesos de recuperación de empresas (Wyczykier, 2009; Rebón y Salgado, 2011; Partenio, 2010; entre otros) y de iniciativas de ESyS (Rofman, García y Di Loreto, 2004; Gaiger, 2007).

En las empresas capitalistas “típicas”, cada una de estas dimensiones adquiere formas características, por las cuales la organización del proceso de trabajo proporciona la matriz de la subordinación; la participación en los beneficios y su forma de distribución establecen mecanismos de apropiación económica y la toma de decisiones es el vehículo del control de la empresa en su conjunto. Asimismo, describimos estas funciones en términos de *participación*, porque sostenemos que la intervención

prioritaria de los propietarios en el cumplimiento de las mencionadas funciones no excluye la participación de los trabajadores, ni de otros actores, en la organización del trabajo, en los procesos de decisión, y en la distribución<sup>27</sup>. Es decir, que no se trata de ámbitos de actuación exclusivos de los propietarios del capital sino que la participación en cada uno de ellos puede ampliarse a otros actores: trabajadores, proveedores, clientes, el Estado, entre otros; siendo tarea de la investigación, identificar el tipo de vínculo establecido.

En los procesos de recuperación de empresas analizados, esa participación discurre de maneras distintas, lo que indica que sus resultados podrían ser también diferentes. Con esto aludimos al hecho de que la participación de los trabajadores en la organización del trabajo, en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados económicos obtenidos constituye una dimensión medular en la conformación de las experiencias aquí analizadas. Dicho de otro modo, que los trabajadores participen en dichas funciones representa un aspecto definitorio del funcionamiento de las empresas, de las relaciones, y de las prácticas, pues entrañan la posibilidad de apropiación y dominio de aquello de lo que en su condición de trabajadores asalariados individuales nunca dispusieron.

En este triple punto de observación construido (organización del trabajo, procesos de decisión y distribución del excedente) reside una parte del carácter distintivo de estos procesos, en tanto la forma de participación a la que dan lugar no se expresa sólo en la generación y apropiación de valor sino que puede implicar un cambio en el carácter social del proceso de trabajo. La identificación de estas tres funciones asociadas con diferentes espacios y formas de participación -tanto de los propietarios como de los trabajadores no propietarios- reviste un papel central en nuestra investigación, pues con ellas estamos marcando el contenido específico del régimen de trabajo y de su relación con el régimen de propiedad, que nos proponemos reconstruir en los procesos de recuperación de empresas.

Finalmente, agregamos que es posible que en la vida de la organización surjan nuevos regímenes a medida que las prácticas de los participantes y de sus patrones de interacción van transformándose y

---

<sup>27</sup> En la historia de la empresa capitalista, la coordinación de los procesos de trabajo ha tomado diferentes formas, incluido el hecho de que los trabajadores se han visto involucrados en grados y modalidades diversas. A modo de ejemplo, señalamos el paso de la llamada "autonomía responsable" de los artesanos al "control directo" de la administración, o las diversas formas de autonomía relativa que buscan mayor participación e involucramiento de los trabajadores acompañadas de una flexibilidad creciente en los procesos y equipos de producción. Asimismo, la participación de los trabajadores también se ha hecho extensiva a los procesos de decisión y a la distribución del excedente producido.

regularizándose. Los cambios y transformaciones en el régimen de trabajo ocurren también porque está moldeado por intereses potencialmente conflictivos que pretenden orientar la toma de decisiones. En este sentido, la caracterización del régimen de trabajo que nos proponemos realizar no se hará en clave de “ausencia” o “presencia” de determinadas prácticas, instituciones, principios de comportamiento, etc., sino de *cuáles son las formas, orientaciones y contenidos que se han consolidado al cabo de una década de iniciados los procesos.*

En el apartado metodológico nos referimos a la fase de consolidación como un momento de los procesos en los que las rutinas y regularidades adquieren mayor gravitación. En este punto subrayamos la importancia de las instituciones y de los procesos de institucionalización de las prácticas y ámbitos de participación porque entendemos que su institucionalización es condición y medio para la consolidación. Esta cuestión es fundamental para nuestra perspectiva porque es el punto de partida para preguntarnos cuáles son las instituciones que “entraron en crisis” (y en qué dirección) a partir de la quiebra de la empresa anterior y la conformación de una nueva organización; cuál es la institucionalidad que va configurándose y consolidándose sobre la marcha de los procesos de recuperación y cuáles son las prácticas y condiciones que “hicieron” esa crisis y que van conformando un nuevo y complejo entramado institucional (y una nueva “normalidad”).

Esto nos permitirá “producir” una nueva totalidad a partir de la cual reflexionaremos acerca del potencial de los procesos de recuperación de empresas para proponer formas de organización del trabajo que permitan re-unir a los sujetos con el producto de su trabajo, con su actividad, con los demás actores con los que interactúan, y con la expresión de su singularidad, como afirmación de sí mismo y de su relación con los otros.

En este primer capítulo presentamos los procesos de recuperación de empresas como iniciativas en las que la participación de los trabajadores pone en tensión los principios fundamentales de la organización y el trabajo capitalista. En este sentido, inscribimos las preguntas de la tesis en el marco de la perspectiva de la Economía Social y Solidaria en América Latina. Es así que en el primer

apartado definimos algunos aspectos fundamentales de dicha perspectiva, específicamente los referidos a las formas de trabajo y gestión, su génesis y perspectivas futuras. También, identificamos los puntos de acuerdo dentro del campo de la ESyS que nos permiten reconocer y definir las organizaciones y experiencias que lo componen, los principios y valores que las orientan. Asimismo definimos a la ESyS como la perspectiva o el “marco” desde el cual cobra sentido preguntarse por las rupturas y las continuidades en las formas de trabajo y gestión desarrolladas en procesos de recuperación de empresas, y por los atributos de los procesos que logran “volver más incómoda” la reproducción y hegemonía de la economía capitalista.

En el segundo apartado reconstruimos sintéticamente el proceso de constitución del trabajo como trabajo asalariado, y de separación del trabajador respecto de la propiedad de los medios de producción, de los medios de trabajo y del producto resultante. Seguidamente definimos las diferentes dimensiones o aspectos que componen al trabajo, entendiendo que no solo remite a una actividad humana en sentido genérico, sino que también comprende su materialidad social: los objetos de trabajo, los sujetos trabajadores y las interacciones entre ellos y las relaciones laborales vigentes.

En el tercer apartado formulamos y presentamos el concepto de régimen de trabajo como una herramienta conceptual y metodológica específica para abordar la problemática y los objetivos de la investigación. Allí describimos su contenido en términos de una matriz de instituciones y prácticas asociadas al trabajo; y analizamos los factores internos (propios de una organización) y externos (que surgen del contexto económico, político y social) que inciden en su configuración. Las configuraciones de los mercados en los que las empresas intervienen es uno de los factores “externos” que incide fuertemente en la conformación de sus regímenes de trabajo. Siguiendo a Gordon, Edwards y Reich (1986) argumentamos que las configuraciones de los mercados, y más específicamente, las condiciones de competencia entre capitalistas y la estructura de la demanda final (compras de consumidores finales, gastos gubernamentales, exportaciones, etc.) imprimen su huella en las formas de cooperación y organización interna del trabajo. Estos últimos aspectos revisten un carácter central para esta tesis en tanto remiten a unas de las preguntas enunciadas al inicio, sobre las condiciones sociopolíticas y económicas que inciden en -y a la vez son producto de- las configuraciones de los regímenes de trabajo.

## **Capítulo 2: Los procesos de recuperación de empresas entre dos contextos: de la hegemonía neoliberal a su puesta en cuestión<sup>28</sup>.**

En este capítulo nos proponemos reconstruir los contextos históricos los que se desarrollaron los primeros procesos de recuperación de empresas, y lo que aquí denominamos “procesos de consolidación”; y lo hacemos en clave de las características del régimen social de acumulación constituido a partir de la transformación neoliberal en Argentina. Se trata de un ejercicio exigido por los objetivos de la investigación, ya que, como hemos dicho, llegamos a ese análisis comparativo de los regímenes de trabajo al trascender las unidades económicas específicas, a fin de contextualizar las instituciones y prácticas de trabajo y participación en el marco de las condiciones macro y mesosociales (marcos normativos) en los que se gestan, y a los que al mismo tiempo dan lugar.

En particular, en el primer apartado nos centramos en las estructuras de relaciones laborales, conformadas, entre otros factores, por las instituciones que regulan y protegen a los trabajadores, por la estructura del mercado de trabajo, por las formas de organización del trabajo representativas o predominantes en el contexto previo al inicio de las recuperaciones de empresas. Seguidamente, describimos y analizamos las prácticas y estrategias emergentes a partir de las transformaciones en el régimen social de acumulación, y presentamos a las recuperaciones de empresas como una de las estrategias desarrolladas por trabajadores ante la quiebra o cierre de las empresas en las que se encontraban trabajando. En este sentido, nos proponemos construir una mediación entre el plano macro-social que reconstruimos a través de las condiciones generales del trabajo y la producción, y el de las unidades económicas que conforman nuestro campo empírico.

Hasta este punto del capítulo damos respuestas a los interrogantes referidos a las condiciones sociopolíticas y económicas que conforman el escenario en el que se producen los primeros procesos de recuperación de empresas en Argentina. Y también nos preguntamos ¿cómo inciden tales

---

<sup>28</sup> El apartado 2.1 fue tomado parcialmente de la tesis de maestría “Los procesos de recuperación de empresas del aglomerado Gran Rosario. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia” (Maestría en Economía Social-UNGS), páginas 42 a 58.

condiciones en las configuraciones de los regímenes de trabajo vigentes en el período? ¿cómo se entraman las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y de vida abiertas a partir de la “transformación neoliberal”?

En el segundo apartado nos preguntamos por las condiciones sociopolíticas y económicas que conforman el escenario en el que se desenvuelven y consolidan los procesos de recuperación de empresas en curso, a la vez que se recuperan nuevas empresas. El contenido del apartado recorre las principales reformas en las instituciones que regulan, promueven y protegen el trabajo y los trabajadores, introducidas en la post-crisis de 2001. Particularmente centramos la atención en las reformas (o “contra-reformas”, tomando la expresión de Danani, 2012) que tienen lugar a partir del ciclo de políticas iniciado en el año 2003 con la asunción del presidente Nestor Kirchner. En este mismo apartado reconstruimos las características más significativas del mercado de trabajo y sus reestructuraciones a la luz de las políticas implementadas durante este nuevo ciclo (específicamente, ¿cómo inciden en las configuraciones de los regímenes de trabajo vigentes en el período?), así como también las nuevas orientaciones de las prácticas e intervenciones de los actores que construyen y modelan el mundo del trabajo (¿cómo se entraman las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y vida abiertas en este nuevo ciclo?).

En el tercer apartado nos centramos específicamente en el trabajo y los trabajadores de las empresas recuperadas de Argentina: ¿qué características específicas asumen las prácticas y estrategias de los trabajadores que participan de procesos de recuperación de empresas?. Para ello nos basamos en estudios previos sobre empresas recuperadas realizados por otros autores que constituyen los principales antecedentes de la problemática. En la presentación hacemos especial referencia a las formas de gestión implementadas; a las modalidades de trabajo, sus regulaciones y reglamentaciones; y a las transformaciones en y de la subjetividad de los trabajadores como parte de los procesos en estudio. Este apartado cumple simultáneamente la misión de mapear y plantear el estado de la cuestión: las lecturas reiteradas (Sautú y otros, 2005, 84 y ss), tanto en perspectiva temática como empírico-histórica nos permitieron avanzar en la identificación de ciertas vacancias respecto de las problematizaciones específicamente referidas a la fase de consolidación de los procesos, propia de su carácter incipiente.

## **2.1 La transformación neoliberal en Argentina.**

Con el objetivo de comprender y caracterizar el proceso histórico en el que se producen los procesos de recuperación de empresas en Argentina, en trabajos previos hemos analizado los diferentes regímenes sociales de acumulación (Nun y Portantieron, 1987) en emergencia, consolidación o crisis desde el primer ciclo de acumulación capitalista y la incorporación de la Argentina a la “economía-mundo capitalista”. En esta oportunidad nos remitimos a las características del régimen social de acumulación vigente durante el período de emergencia de los procesos de recuperación de empresas analizados. Para ello, ofrecemos una presentación estilizada de las características principales del régimen vigente durante el período 1976-2000, basada en los sucesos políticos más significativos, y en las condiciones macrosociales que inciden y modelan el régimen de trabajo: las reformas en la normativa laboral, las transformaciones en la estructura productiva y ocupacional y en las formas predominantes de organización del trabajo.

Nos referimos a la “transformación neoliberal” como el ciclo de transformaciones que, ocurridas desde comienzos de los años setenta, implicaron un profundo reordenamiento económico, político, social y cultural a nivel mundial. En Argentina tales transformaciones asumieron características particulares que deben ser comprendidas a la luz de los procesos políticos que se desencadenaban a mediados de la década.

El golpe militar de 1976 significó un quiebre en la historia argentina que derivó, entre otras cosas, en la interrupción de “la estrategia de desarrollo basada en la industria” desplegada en los anteriores cuarenta años (tomamos la expresión de Torrado, 2010). Así, y a diferencia de los anteriores golpes de Estado, dirigidos contra el gobierno respectivo o contra la situación social inmediata anterior, el de 1976 se impuso contra todo el proceso iniciado en los años treinta. Con ello nos referimos en particular a aquella industrialización sustitutiva de importaciones y a sus consecuencias en la constante, aunque no siempre profunda, erosión del poder económico, social y político de la elite económica local<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Hacia fines de la década 1960, la estructura social mostraba características que Villareal (1985) llamó “heterogénea por arriba y homogénea por abajo”. Los sectores empleadores de mano de obra estaban conformados por empresarios de características y tamaño muy disímiles, que a su vez perseguían diferentes intereses económicos y políticos. Por otra parte, el peso del movimiento obrero se asentaba en la homogeneidad de las clases subalternas. El considerable predominio de los

(Azpiazu y Nochteff, 1995; Torrado, 1994, 2010).

Con aquel propósito de “Reorganización Nacional” los militares dieron lugar a una doble estrategia de “fragmentación, heterogeneización e individuación de los grupos subalternos”, por un lado, y de “concentración del poder económico y homogeneización de la clase dominante”, por otro (Villarreal, 1985: 205, 206). En la motivación ideológica se inscribía el propósito de controlar y disciplinar no sólo a los asalariados sino también a la propia clase empresaria, mediante la regulación jurídica de sus capacidades y actividades y a través de una reforma económica que suprimiera toda tentación de acuerdos con las clases subalternas (Canitrot, 1980: 456).

Así, la constitución de un nuevo régimen político, de carácter democrático, en la década del ochenta coincidió con la firme (y sangrienta) emergencia de un nuevo régimen social de acumulación (Nun, 1987: 109, 110). El gobierno de Raúl Alfonsín transcurrió en un país devastado política y socialmente y con graves dificultades macroeconómicas, acentuadas por la crisis de endeudamiento externo<sup>30</sup>. Estas condiciones se extendieron a lo largo de toda la década del ochenta con diferentes magnitudes y alcances. Luego de las elecciones legislativas de 1985 tomaba cuerpo la idea de una *segunda república*, como una superación de la inestabilidad política que había sepultado a la primera experiencia republicana en 1930. Con este objetivo se pretendía dejar atrás no sólo las recurrentes intervenciones militares y la institucionalidad restringida de los años 30 o la posterior a 1955, sino también la experiencia de la Argentina peronista (Aboy Carles, 2010: 70)

Puede decirse que el año 1985 señala el punto más alto del alfonsinismo en el gobierno: se aprobó el tratado de Paz y Amistad con Chile, se implementó el Plan Austral, cuyos efectos inmediatos mostraron razonable capacidad para contener la inflación sin graves efectos recesivos; se llevó a cabo el primer

---

asalariados entre los trabajadores y de los obreros industriales entre los asalariados, expresaba el núcleo de una homogeneidad básica. En este sentido, Nochteff agrega que durante todo el período de Industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) la elite económica actuó dentro de límites estrechos, impuestos por otros actores sociales y políticos y que estos límites fueron un factor importante en el proceso de ajuste a los estímulos exógenos en las etapas de la industrialización sustitutiva (Azpiazu, Nochteff, 1995). Estas pautas de comportamientos cambiaron significativamente a partir del golpe de 1976, así como también la conformación de la estructura social y de las fuerzas en juego.

<sup>30</sup> El aumento de la tasa de interés internacional de principios de los ochenta encareció el servicio de la deuda, acentuando las condiciones de inestabilidad e incertidumbre macroeconómicas -desequilibrios en las cuentas fiscales y externas, fragilidad del sistema financiero, inflación con episodios hiperinflacionarios, etc-.



juicio a los comandantes de las tres primeras Juntas Militares de la dictadura por las violaciones a los derechos humanos (Aboy Carles, 2010: 71). En cambio, hacia fines de la década, la situación económica resultaba prácticamente inmanejable y la credibilidad del gobierno se diluía día a día. Tales circunstancias derivaron en el retiro anticipado del presidente en el año 1989, para dar paso al gobierno recientemente electo.

El plan económico del gobierno de Carlos Menem planteó que uno de sus propósitos inmediatos era la “estabilización” de la economía. Para ello dictó la Ley de Convertibilidad (1991-2001), que establecía la paridad estricta entre la moneda local y el dólar, a través de la estabilidad monetaria, la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias -que favorecieron la apertura externa y la movilidad indiscriminada de capitales, mercancías y servicios-, y el permanente endeudamiento y reprogramación de la deuda externa. Asimismo, se promovió un conjunto de Reformas Estructurales: privatizaciones de empresas públicas, apertura económica (comercial y de capitales) y reforma del Estado.

Se produjeron fuertes cambios en los ejes de política orientados a propiciar la acción del estado en la creación de condiciones que estimularan la inversión privada, la privatización de empresas públicas de servicios de uso masivo y de actividades estratégicas (teléfonos, gas, electricidad, agua y saneamiento, transporte ferroviario, subterráneo y aéreo, petróleo, puertos, aeropuertos, bancos provinciales y municipales, seguro y reaseguros, siderurgia, corredores viales, entre otras), y la desregulación de los mercados. El conjunto de reformas lograría frenar la inflación, estabilizar los indicadores macroeconómicos y reactivar la economía; sin embargo, también acentuó la dependencia de la economía interna respecto de la evolución de variables externas y conllevó altos costos económicos, políticos y sociales para el país, que trascenderían los períodos gubernamentales. En otras palabras, la creciente apertura de la economía y las facilidades para la movilidad de los capitales externos, implicaron que las variables tradicionalmente exógenas, como la tasa de interés internacional y los flujos de capitales, se volvieran elementos endógenos de la economía doméstica.

Eso mismo hizo que las instituciones económicas domésticas redujeran sus posibilidades de orientar los procesos. El empleo, los salarios, y la tasa de crecimiento se volvieron “variables de ajuste” del modelo, en tanto se mantendría el control sobre los precios derivado de la convertibilidad de la moneda y la paridad del tipo cambiario. En cuanto al mercado de trabajo, sus transformaciones estuvieron en línea con la visión que acompañó las reformas económicas comentadas (Lo Vuolo, 1999; Beccaria,

2004; Lindenboim, Graña y Kennedy, 2007, Beccaria y Maurizio, 2008):

- el mayor desempleo presionaba a la baja las remuneraciones de los ocupados, lo que permitió reducir costos laborales y mejorar la competitividad externa<sup>31</sup>,
- la inestabilidad en el empleo aumentó el esfuerzo productivo y el riesgo de despidos fue un freno disciplinador de las demandas de los trabajadores,
- los contratos por tiempo determinado se expandieron, movimiento que explica una porción no despreciable del incremento del empleo registrado del sector privado en el período 1996 - 1999
- la presión sobre los costos laborales y la dispersión de salarios presionó para reducir los costos “no salariales”,
- la nueva regulación del mercado de trabajo autonomizó la negociación entre empresarios y trabajadores, permitiendo acuerdos individuales en base al interés y la relación de necesidades específicas de ambos,
- el “riesgo empresario” se trasladó a los trabajadores que ajustaron sus demandas, recibieron cesantías, se desempeñaron en un marco de normas laxas de seguridad e higiene, renunciaron a acreencias privilegiadas en caso de quiebra empresaria, entre otras “concesiones”.
- la flexibilización laboral fue implementada como un mecanismo capaz de propiciar una mayor eficiencia y racionalidad; garantía de la reactivación de empleos y de una mejora en la competitividad internacional.

Como parte de la misma estrategia de flexibilización laboral, el gobierno argentino ejecutó programas destinados a “generar empleo” en actividades de carácter social y comunitario. A partir de 1994 se incentivaron una serie de programas para la contratación de trabajadores en el sector privado, la promoción del autoempleo y la conformación de emprendimientos asociativos. Estos programas, lanzados por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social y por el Ministerio de Desarrollo Social tuvieron como común denominador que lejos de ser concebidos como genuinos programas de

---

<sup>31</sup> Fajnzylber (1988:23) denomina estas formas de competitividad como “espuria”: competitividad que se logra sobre la combinación de una renta geográfica o de recursos naturales y a expensas de remuneraciones laborales (...) se trata de una competitividad espuria y efímera”, en contraposición a otras formas “auténticas” generada a través de la incorporación de progreso técnico en el proceso productivo (innovación) junto con incrementos masivos en la calificación de la mano de obra.

incentivo al empleo, representaban herramientas de asistencia con una duración extremadamente limitada (Grassi, 2003).

La inestabilidad de la política constituyó parte de la estrategia misma, en este caso orientada a establecer y naturalizar que la incertidumbre y la inseguridad eran consustanciales a la reproducción de la vida de los sectores populares. Asimismo, su carácter aleatorio muestra la profundidad del proceso de transformación, ya que precisamente el hecho de organizar la reproducción bajo ese signo –la incertidumbre- indica que se había conformado una nueva normalidad de sesgo disciplinador y de control social, que “reconceptualiza al trabajo y el empleo en términos de asistencia” (Grassi, 2002. Citado en Danani y Lindenboim, 2003: 261).

A continuación nos detendremos específicamente en los cambios introducidos en la legislación laboral y en otras instituciones reguladoras del trabajo, así como también en las modalidades de organización del trabajo que acompañaron tales medidas durante la década del noventa. Seguidamente, reconstruiremos las reconfiguraciones de la estructura del mercado de trabajo y su vinculación con las nuevas características de la estructura productiva. Finalmente describimos las prácticas y estrategias emergentes en este contexto, en el que la política y lo político también cobran sentidos singulares que nos proponemos delinear.

Con este recorrido buscamos caracterizar lo que en la tesis identificamos como las condicionantes que inciden exógenamente en las configuraciones de los regímenes de trabajo en Argentina, y las prácticas laborales, como mediaciones entre ese plano macro-social y las unidades socioeconómicas en las que se inscriben (empresa, organización, hogar, etc), en el período en el que tuvieron lugar los primeros procesos de recuperación de empresas. En particular hacemos referencia a leyes e instituciones que regulan y organizan el trabajo, a las formas “representativas” o habituales de trabajo y de producción, y a la estructura del mercado de trabajo vigente.

### **2.1.1 Reformas en la normativa y organización laboral**

Habitualmente se considera que en la década de los noventa la política económica tuvo como objetivo la desregulación; sin embargo, en materia laboral ocurrió todo lo contrario: fue uno de los periodos en que más leyes, decretos y normas ministeriales se sancionaron. Estas medidas tuvieron como propósito re-regular el funcionamiento del mercado de trabajo y hacerlo coherente con el modelo de desarrollo, o la estrategia de acumulación, en términos de Torrado (1994, 2010).

La transformación legislativa en materia laboral estuvo compuesta por un conjunto de leyes y decretos que en líneas generales promovían el establecimiento de contratos de trabajo por tiempo determinado, la reducción de los montos indemnizatorios, la supresión o reducción de aportes patronales, entre otras medidas de desprotección laboral. Estos cambios en las instituciones y normas que regulan el trabajo se articularon a través de tres ejes principales: la reforma de las relaciones individuales de empleo, de las relaciones colectivas de trabajo y de la seguridad social<sup>32</sup>.

En materia de derecho individual, se dictaron normas para reducir los costos laborales y obtener mayor margen de libertad en la gestión de la fuerza de trabajo. Mencionamos a modo de síntesis, y siguiendo a Neffa y colaboradores: (a) la prolongación del período de prueba, que así devino de hecho un “quasi-contrato laboral autónomo de carácter precario, y sin protección indemnizatoria”; (b) la inclusión de modalidades precarias dentro del contrato como las denominadas “modalidades laborales promovidas”, los contratos de pasantía y de aprendizaje; (c) la reducción o eliminación de contribuciones patronales y de trabajadores asalariados al sistema de seguridad social con el propósito de promover el empleo; (d) la autorización y la promoción para la creación y desarrollo de intermediarios privados en el mercado de trabajo (empresas de contratación de trabajo temporario de carácter mercantil); (e) la autorización y la promoción de sistemas de terciarización, subcontratación y externalización de la fuerza de trabajo (Neffa y colaboradores, 2010: 11, 12). También se adoptaron medidas tendientes a permitir la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo. En palabras de Neffa y colaboradores “esto sucedía generalmente sin la previa consulta con los trabajadores directamente involucrados o sus representantes sindicales en el nivel del establecimiento, quienes en el pasado habían generado

---

<sup>32</sup> Para un análisis detallado de la legislación laboral sancionada o modificada en el período 1989-2001 y 2002- 2009 véase Neffa (2005) y Berasuela, Biafore, Neffa y Whalberg (2010) respectivamente .

resistencias o aportado iniciativas en la materia por medio de las comisiones internas” (2010: 12) .

En materia de derechos colectivos, la aplicación del decreto N° 1344/91 que condicionaba los incrementos salariales a la obtención de mejoras en la productividad, dio lugar a la celebración de acuerdos o convenios a nivel de las firmas. Ello derivó en una gran heterogeneidad salarial en cada rama de actividad, y en la atomización de la fuerza negociadora del colectivo de trabajadores frente a la patronal, abonando a su debilitamiento y división respecto de la organización sindical en los niveles del sector o de la rama<sup>33</sup>.

El sistema de seguridad social atravesaba una fuerte crisis desde mediados de la década del setenta, situación que en la década del noventa fue utilizada como punto de apoyo para las numerosas y profundas reformas con las que se acercó su funcionamiento a lo requerido por las leyes del mercado. Es así que se constituyó un sistema de jubilaciones denominado “de dos pilares”, basado en dos componentes, cada uno con organización, normativa e institucionalidad específica. El primer pilar estaba destinado al pago de la Prestación Básica Universal, su estructura era de “reparto” y su administración estatal. El segundo pilar constaba de dos regímenes alternativos, optativos para los beneficiarios, pues al sistema “estatal de reparto” se sumó el sistema “privado de capitalización”, a cargo Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), creadas a tales efectos (Alonso, 2000; Danani y Hintze, 2010: 23). Por otra parte, la prevención y reparación de los riesgos ocupacionales, anteriormente funciones directas de una dependencia del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, quedaron en manos de una nueva categoría de empresas de seguro, las aseguradoras de riesgo de trabajo (ART), con alta rentabilidad dadas las comisiones en proporción al aporte realizado.

Una apretada síntesis permite decir que las reformas laborales introducidas por el gobierno justicialista entre 1989 y 1999, y de manera parcial durante el gobierno interrumpido del FREPASO, hasta diciembre de 2001, buscaron la reducción de costos laborales directos e indirectos y el incremento de la productividad, como una forma de compensar la pérdida de competitividad internacional ocasionada por la apreciación de la tasa de cambio. Por otra parte, la introducción de dispositivos tendientes a una mayor flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo se complementaron con una mayor disciplina y

---

<sup>33</sup> Un análisis detallado de las regularidades en las negociaciones colectivas en el período 1989-2001 se presenta en Neffa, Berasueta, Biafore y Whalberg (2005), Marshall y Perelman (2002).

un control más severo y personalizado de las actitudes, los comportamientos, y los resultados (presentismo, productividad y calidad). Asimismo, en términos institucionales fue central la reducción en las atribuciones y los espacios de acción del Estado en beneficio del mercado, concebido como el mecanismo más apto para orientar las decisiones hacia la eficiencia y la optimización de los recursos. En esta línea, la nueva orientación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social puso el acento en políticas focalizadas de empleo y en subsidios de carácter alimentario para los sectores con escasos recursos, como veremos más adelante.

Este conjunto de medidas dejaron como saldo aumentos sin precedentes del nivel de desempleo, una creciente tendencia a la precarización de la situación de hombres y mujeres que viven de su trabajo, todo ello combinado con aumentos de la informalidad asociada a la descentralización y la terciarización de las actividades, ya fuera a nivel de la industria o en el ámbito estatal, profundizando la fragmentación de la estructura ocupacional.

Las modificaciones en la legislación laboral estuvieron acompañadas por cambios en las modalidades de organización del trabajo, que algunos autores identifican con un proceso de retaylorización con rotación en los puestos y ampliación de las tareas (Novick, 2010). Sin embargo, siguiendo a Abramo y Montero, sostenemos que en las últimas décadas no ha habido una sola forma de organización del trabajo predominante en Argentina, ya que “coexisten sistemas pre industrializados con formas de organización fordista y fábricas que aplican la especialización flexible” (citados en Novick, 2010: 163).

En términos generales, y más allá de las denominaciones que reciban las modalidades organizativas, las medidas implementadas desde mediados de la década del setenta y principalmente en los años noventa tendieron a la intensificación del trabajo, al disciplinamiento productivo de los trabajadores, al control de los procesos de trabajo y a la precarización del empleo. La precarización laboral se verificó en relación con la duración y configuración del tiempo de trabajo y con los periodos de vacaciones, con los montos de los salarios y de las asignaciones familiares, con las modalidades de pago del aguinaldo, con los procedimientos para seleccionar, contratar y despedir personal sin mayores restricciones, con la movilización de los asalariados (desplazándolos entre firmas de un mismo grupo económico o instaurando de manera forzada la “polivalencia” o la “polifuncionalidad” dentro de sus establecimiento); buscando la modificación de la rígida organización tradicional del trabajo diversificando y ampliando las tareas y responsabilidades de los asalariados (Neffa, 2010: 13). La activa reducción de la función de

inspección estatal se produjo concomitantemente con el incremento del trabajo no registrado como una modalidad de relación laboral permanente en el periodo, que actuó como una importante palanca de disciplinamiento del conjunto de los asalariados.

Estos cambios en las instituciones y regulaciones laborales, y en las modalidades de organización del trabajo jugaron un papel decisivo en la configuración del régimen de trabajo y del nuevo régimen social de acumulación. Asimismo, moldearon la estructura del mercado de trabajo, como veremos a continuación.

### ***2.1.2 Transformaciones en la estructura productiva y ocupacional***

La estructura productiva argentina ha sufrido sucesivas transformaciones en las últimas décadas, caracterizadas por Kosacoff (1993; Kosacoff y Ramos, 2001, 2005) en términos de un “proceso de reestructuración regresiva y de creciente heterogeneidad estructural”. El carácter “regresivo” está dado básicamente por dos elementos: la incapacidad de la economía de basar su reestructuración industrial en los aspectos positivos que se desarrollaron en las cuatro décadas de industrialización sustitutiva -durante los cuales se acumularon conocimientos, habilidades, equipamientos, recursos humanos, bases empresariales, etc-; y por la transferencia de ingresos en detrimento de la “equidad” de la sociedad -por el deterioro de las políticas sociales en educación, salud, vivienda, etc.- y de la competitividad sistémica de la economía -en tanto los sectores industriales favorecidos no generaron ventajas competitivas dinámicas-.

Aquella “creciente heterogeneidad” está determinada por un diferenciado desempeño sectorial y empresarial, en el que el estancamiento, desmantelamiento, atraso y reducción de muchas firmas se complementa con el desarrollo de otras empresas que crecen y modernizan sus estructuras productivas. Así, se ha producido una profunda transformación en el tejido industrial caracterizada por el incremento de la concentración y de la heterogeneidad.

Durante el período 1991-1995 se registró una importante recuperación de las variables macroeconómicas (producto, consumo e inversión) que sin embargo, no se tradujo en aumentos de la

demanda de trabajo. En 1991 el empleo aumentó el 40% del incremento del producto pero a partir de allí esta relación disminuyó hasta alcanzar tasas negativas en 1994 y 1995 (Lindenboim y Salvia, 2002: 36; Lindembom, 2008). El sector informal -y en particular el cuentapropismo- se constituyeron en un refugio para muchos trabajadores desocupados, en el marco de los procesos de reestructuración y racionalización empresaria. Sin embargo, hacia fines de este período y como consecuencia de la apertura comercial y financiera, las actividades informales -vinculadas principalmente con los servicios a la producción y con las actividades comerciales- se vieron desplazadas abonando al incremento del desempleo (Persia, 2005: 12). Los aumentos de la productividad del trabajo que se registraron durante estos años estaban vinculados con la inversión en capital fijo, la intensificación de la jornada laboral y la reducción de los planteles.

A mediados de 1994 la economía comenzaba a mostrar síntomas de retracción y dificultades fiscales, a las que se sumaron el impacto negativo de la crisis mexicana, cuyo efecto principal se expresó en la reversión de los flujos de capital. A las que para ese entonces ya eran ofensivas “de época” del capital contra el trabajo, se sumaron las estrategias coyunturales empresarias para hacer frente a esta crisis reforzando la reducción del costo laboral, lo que derivó en un recrudescimiento de cesantías, caída en las remuneraciones e incremento del trabajo en negro.

Así, a mediados de los años noventa las transformaciones en la estructura productiva resultaban caracterizadas por lo que Kosacoff y Ramos (2001) identifican como *reestructuraciones ofensivas* de las unidades productivas y *estrategias defensivas* de sobrevivencia de aquellas industrias que no habían podido “adaptarse” a las nuevas condiciones de competitividad internacional. Las primeras se asocian a empresas que realizaron fuertes inversiones en máquinas y equipos, y al mismo tiempo profundos cambios organizacionales en el modelo productivo. Esto determinó un notable cambio en la productividad de las plantas, con niveles que se aproximaban a los mejores estándares internacionales. Estas firmas, que habían aprovechado las oportunidades de la apertura y la reestructuración económica, pudieron superar la severa recesión de mitad de la década, entre otras cosas porque su reorganización había incorporado mecanismos de ajuste ante la volatilidad de la demanda (expulsión de personal, desintegración vertical que obligó a los proveedores a compartir los costos de la crisis, etc).

La segunda estrategia fue la de los sobrevivientes a la apertura de fines de los setenta, a la crisis



macroeconómica de los ochenta y a las nuevas condiciones de competencia de la convertibilidad. Se trató de unas 25.000 empresas (obviando los pequeños talleres), que representaban el 60% del producto industrial argentino (Kosacoff y Ramos, 2001). Adelantándonos a los procesos que aquí analizamos, cabe decir que mayoritariamente las empresas quebradas, que luego fueron recuperadas por sus trabajadores, eran parte de este segundo grupo<sup>34</sup>.

A partir de 1996 el producto recuperó su tendencia alcista y la tasa de desocupación se redujo. Sin embargo, el cambio de tendencia no generó un aumento de las remuneraciones, ni implicó la resolución del alto déficit ocupacional acumulado, en parte, por la creciente precariedad e inestabilidad de los puestos de empleo que se generaron durante el período; mayormente en el sector informal y en las empresas de menor tamaño (Persia, 2005). En 1998 la reactivación se vio interrumpida por las sucesivas crisis financieras internacionales y la demanda de empleo se estancó, empezando a caer a partir de agosto del mismo año. Según sostienen Lindenboim y Salvia, es posible hipotetizar que en este período “los empresarios optaron por ajustar las jornadas de trabajo en lugar de las dotaciones de empleo, algo que se vio facilitado por las peores condiciones laborales y el leve descenso de las remuneraciones” (2002: 38). Una de las causas que permitieron este tipo de comportamiento, y los anteriores recortes en el “costo laboral” residió en la mayor flexibilización de la fuerza de trabajo, que permitió que el ajuste del empleo pudiera realizarse de distintas maneras – como por ejemplo, a partir de una mayor intensidad en el uso de la fuerza de trabajo, de la reducción de los aportes a la seguridad social, del trabajo “en negro”, etc.- y no sólo por medio de la expulsión de mano de obra.

El estancamiento económico del período 1999-2000 cristalizó las condiciones estructurales del mercado de trabajo en términos de desocupación, subempleo y precariedad laboral<sup>35</sup>, ilustrando la deficiente capacidad de la economía argentina para generar las condiciones necesarias para que los hogares satisficieran sus necesidades a partir de su participación en el mercado de trabajo (Lindenboim y Salvia, 2002; Beccaria y Maurizio, 2008).

El cambio de siglo encontró a la Argentina en el momento más profundo de la crisis: cada vez mayores

---

<sup>34</sup> La recuperación de Zanon, así como la de algunas de las empresas del grupo Gatic, y el procesos de constitución de la cooperativa bonaerense a partir del cierre de una de las empresas del grupo Techint, son algunas de las excepciones.

<sup>35</sup> A lo largo de la década del noventa, la tasa de desempleo creció del 6,3% en octubre de 1990 a 14,7% en el año 2000. La de subempleo pasó del 8,9% al 14,6% en octubre de 2000 y el empleo precario aumentó el 11%, crecimiento que compensó con creces la disminución absoluta de los protegidos.

niveles de desempleo, pobreza, desigualdad se manifestaban también en la extensión y profundización de los conflictos sociales. La salida de la convertibilidad, tan tardía como inevitable, se realizó hacia fines de 2001 de manera desprolija y regresiva. La maxi-devaluación del peso (de más del 300%) y la emergencia de un nuevo proceso inflacionario profundizaron el ya complicado panorama laboral, e inicialmente agudizaron la caída del empleo. Esta medida afectó negativamente a los trabajadores y a los pequeños ahorristas, y benefició a grandes grupos empresarios (por la licuación de sus deudas bancarias) y a los poseedores de dólares fugados al exterior.

En este contexto se implementó el Plan Jefes y Jefas de Hogar<sup>36</sup> como una estrategia para hacer frente a las dificultades sociales -asociadas al aumento del desempleo-, que permitiría “auxiliar” a las actividades informales, muchas de las cuales empezaban a funcionar a partir del circulante generado por estos subsidios.

Por otra parte, y a partir de mediados de 2002 se revirtió la fase descendente del nivel de actividad y desde ese momento comenzó una intensa recuperación que mejoraría los niveles de empleo y, en menor medida, el poder de compra de los ingresos del trabajo<sup>37</sup>. En efecto, a partir de este año la política económica se definió en torno a un tipo de cambio alto, que fluctuaría entre los 3 y 4 pesos/dólar, y el acuerdo con los tenedores de deuda, que llevaba a mantener cierto orden en las cuentas fiscales. Desde entonces, la política cambiaria constituye un factor determinante en la recuperación y sostenimiento del nivel de actividad agregado, favoreciendo cierta re-sustitución de importaciones en

---

<sup>36</sup> Este plan estaba destinado a la asistencia de los hogares en situación de indigencia, cuyo número había crecido aceleradamente desde el 2001. Las personas destinatarias del plan eran definidos como jefes o jefas de hogar con hijos de hasta 18 años, u hogares donde la jefa de hogar o cónyuge se encontrara embarazada, o discapacitados de cualquier edad.

<sup>37</sup> La tasa desocupación alcanzó su máximo nivel en mayo de 2002, afectando al 21,5% de la población económicamente activa y el subempleo al 18,6% de los ocupados. Desde entonces se registraron tendencias descendentes en ambos indicadores: la tasa de desocupación en el cuarto trimestre de 2003 fue del 14,5% y en el mismo período de 2006 del 8,7%; por su parte la subocupación que alcanzaba al 16,3% de los ocupados en 2003, cayó al 10,8 en 2006. En el cuarto trimestre del año 2007, la desocupación descendió al 7,5% y la subocupación llegó al 9,2%, de los cuales el 6,1% eran subocupados demandantes. Considerando como desocupados a los receptores del Plan Jefes y Jefas de Hogar la tasa de desocupación ascendió al 8,5%. El mapeo de la desocupación en las principales ciudades del país hacia mediados de 2007 ubicó al Gran Rosario como la región metropolitana con mayores niveles de desocupación (11,2%), mientras que en la CABA dicha tasa era del 6,4%; en los partidos del Gran Buenos Aires, de 9,8%; en Gran Mendoza, 3,5%; en Gran Córdoba 7,7% y en el Gran La Plata del 8% (INDEC).

ramas que habían experimentado un fuerte deterioro durante el período del tipo de cambio apreciado. En muchas de ellas se generó una importante demanda de trabajo sea porque son, en promedio, más trabajo-intensivas, y/o porque contaban con una amplia capacidad ociosa (Beccaria y Maurizio, 2008).

### **2.1.3 Nuevas y viejas estrategias ante la crisis del régimen.**

La anterior revisión de los acontecimientos en la historia reciente de la Argentina nos lleva a advertir que una de las singularidades de los procesos locales residió en la velocidad y radicalidad con la que la *transformación neoliberal* alteró instituciones y prácticas políticas, económicas y sociales (o socioeconómicas, como llamaremos en adelante)<sup>38</sup>.

En el plano de “lo político”, el término del siglo veinte en Argentina encontró a los espacios colectivos de producción de vida social reducidos y devastados, y ello ocurrió por un doble movimiento. Por un lado, “los sujetos se retrajeron sobre la vida privada”, asumiendo que la responsabilidad por la subsistencia competía pura y exclusivamente a cada individuo. Por otra parte, se privatizó la vida pública, empobreciendo los espacios colectivos en los que la libertad se transformó en “pura libertad de elegir en el mercado” (Danani y Lindenboim, 2003: 261). Recordamos a Santos (1998), citado en el capítulo anterior, cuando dice que las transformaciones iniciadas a partir del ciclo neoliberal tendieron a expandir intensiva y extensivamente la coordinación a través del mercado y a una creciente mercantilización que pareciera no presentar límites para la reproducción ampliada del capital. Ello estuvo acompañado por una debilidad creciente de la coordinación a través del Estado, y por el aumento de su autoritarismo, producido en parte por la misma congestión institucional de la burocracia estatal y en parte por las políticas que delegaron en la sociedad civil competencias y funciones que había asumido el Estado en períodos anteriores.

---

<sup>38</sup> Estas dimensiones que recorreremos a lo largo de este trabajo son identificadas en términos de prácticas e instituciones “políticas” y “socioeconómicas” con el objetivo de simplificar la exposición, ya que asumimos que en realidad las transformaciones se producen en un sentido amplio, que las incluye y modifica como totalidad.

A ello se sumó el desprestigio de la institucionalidad política, asociada a *estructuras de corrupción* que articulaban los grupos económico-financieros locales y externos más poderosos, una corporación político-sindical constituida por partidos y sindicatos que se entrelazaban entre sí ocupando los poderes Ejecutivo y Legislativo, con la complicidad de un Poder Judicial encabezado por la Corte Suprema (Argumedo y Quintar, 2003). Esta institucionalidad política capturada por intereses privados se extendió de manera capilar hacia estamentos del tejido social y penetró en variadas estructuras de poder nacionales, provinciales y locales. La experiencia de los trabajadores de la cooperativa de Avellaneda ilustra estos mecanismos, como veremos en el capítulo siguiente.

Por lo dicho antes, desde una perspectiva socioeconómica, las transformaciones en la estructura ocupacional se imprimieron en un mercado de trabajo con altos niveles de desocupación y subocupación, y precariedad e informalidad en aumento. En este marco, amplios sectores de la población desarrollaron variadas prácticas que buscaban contrarrestar las degradantes condiciones laborales o conservar algo de la poca seguridad socioeconómica que brindan los empleos.

Una de ellas se reflejaba en el aumento de la proporción de asalariados entre los ocupados, como así también en el crecimiento en términos absolutos de los trabajadores asalariados (Lindenboim y Salvia, 2002: 42). Este comportamiento, en principio llamativo, indica que el trabajo asalariado devino en una "actividad refugio" (Danani y Lindenboim, 2003: 264), como resultado de la destrucción de alternativas de empleo vinculadas a las clases medias y profesionales: el trabajo autónomo e independiente<sup>39</sup>.

Simultáneamente, la proporción de asalariados precarios<sup>40</sup> -que ya registraba tendencias ascendentes

---

<sup>39</sup> En el apartado anterior se presentó a modo de hipótesis que una de las posibles causas de la destrucción de las alternativas de trabajo autónomo estuvo vinculada con las reestructuraciones a nivel de los sectores productivos derivadas de la creciente apertura de la economía. En este sentido, dos de las formas más típicas de trabajo independiente, la actividad comercial y la prestación de servicios como reparaciones de maquinarias y equipos, por ejemplo, se habría visto altamente perjudicadas por la afluencia de importaciones a bajos costos y la llegada de empresas multinacionales comerciales, como lo son las grandes cadenas de supermercados.

<sup>40</sup> Lindenboim y Salvia (2002) describen la precariedad laboral en clave de inseguridad por el tipo de inserción en el empleo. Ello puede deberse a la ausencia de contratos en la relación laboral, esto es trabajo no registrado, o por la existencia de contratos de carácter temporarios. En dicho estudio operacionalizan la categoría "precariedad" a partir de la identificación de asalariados a quienes no se les realizan descuentos jubilatorios (lo cual es un indicio de no registración). Por falta de estadísticas para el período de análisis no suman a los anteriores aquellos asalariados con contratos temporarios.

durante los años ochenta<sup>41</sup>- tomó magnitudes alarmantes en la década de los años noventa como consecuencia de las políticas económicas y laborales implementadas, generando un progresivo deterioro de la situación de los asalariados. Ya no se trataba de un fenómeno pasajero, sino más bien de las nuevas condiciones en las que muchos trabajadores, a pesar de todo, buscaban, se esforzaban por conservar y se refugiaban en un empleo asalariado.

Estas tendencias indican que el trabajo asalariado en relación de dependencia se había convertido en el estrato laboral “deseado” o al menos buscado por el conjunto de trabajadores expulsados de otras opciones laborales; a la vez que se constituyó en un espacio de “resistencia” y “refugio” ante el rechazo a la flexibilización total del empleo o la desocupación.

El consecuente deterioro económico y/u ocupacional de los hogares puso de manifiesto la necesidad de obtener nuevas fuentes de ingresos para garantizar la reproducción de la vida de sus integrantes. Esto se llevó a cabo de diferentes maneras, según las posibilidades y características de los hogares. Una de las estrategias, llamada comúnmente “trabajador adicional”, refiere a la incorporación al mercado de trabajo de uno o varios miembros familiares que se encontraban inactivos. Esta fuerza de trabajo adicional -nuevos demandantes de empleos-, se ocupaban en empleos de tiempo completo; de tiempo parcial, en actividades individuales o de autoempleo, o a través de la obtención de planes sociales para trabajadores desocupados.

Simultáneamente, el significativo aumento de la sobreocupación -que alcanzó al 34,2% de la población ocupada en 2003 y al 36 % en 2004- dio indicios de otro tipo de estrategia defensiva, siendo los trabajadores ocupados, en este caso, quienes se vieron obligados a cumplir una jornada laboral más extensa (más de 45 horas semanales) que la establecida para un empleo “normal”.

Estas prácticas y estrategias de los grupos poblacionales que conformaban la fuerza de trabajo se correspondieron con las propias de los empleadores o demandantes de trabajo. Aquellos que se reestructuraron *ofensivamente*, incorporaron tecnología que posibilitó la flexibilización de la producción y de los procesos de trabajo, facilitando la reducción de los planteles de trabajadores o la sustitución de relaciones salariales por tiempo indeterminado por contratos temporales. Por su parte, las empresas que sobrevivieron a los sucesivos ajustes económicos con estrategias *defensivas*, redujeron sus

---

<sup>41</sup> Las estimaciones indican que esa década comenzó con el 19% de trabajadores no registrados -dentro del conjunto de trabajadores asalariados-, y finalizó con el 29,9% (Beccaria y Orsatti, 1990: 272)

planteles o redefinieron los términos de la relación laboral a través de una creciente flexibilización por medio de contratos por tiempo determinado, la desprotección de las normas laborales (referidas a condiciones de trabajo, indemnizaciones, etc) o de los beneficios de la seguridad social. Ambos procesos produjeron un profundo deterioro en la calidad del empleo; y ello tuvo lugar por un doble movimiento: las empresas que perdieron asalariados fueron principalmente aquellas que gozaban de protección social; mientras que las que tuvieron aumentos en sus dotaciones de trabajadores en relación de dependencia lo hicieron acrecentando la precariedad y la desprotección de la fuerza de trabajo (Danani y Lindenboim, 2003: 268)

En este contexto situamos los procesos de recuperación de empresas como un *nuevo tipo* de práctica y de espacio colectivo que se configuró simultáneamente a la transformación capitalista en su etapa neoliberal. Representan estrategias en defensa de la empresa y de los puestos de trabajo. La gran mayoría de los procesos de recuperación de empresas se produjo a partir de la quiebra, cierre o abandono de aquellas empresas que la competencia intra-capitalista invalidó como “perdedoras”. Un número reducido de estas unidades socioproductivas recuperadas fueron quebradas o abandonadas luego de ser presas de manejos fraudulentos y especulativos de grupos empresarios.

La consecuente ruptura de la relación laboral que sujetaba a los trabajadores a la empresa -a través de un vínculo, en algunos casos, aún “estable” y “seguro”; en otros, ya precarizado-, se presentaba como un punto de inflexión en la trayectoria de cada trabajador. Más allá de este vínculo laboral que se rompía estaba el mercado que fragmentaba, dividía, flexibilizaba y desvalorizaba. Por el contrario, la conformación de una nueva organización para continuar con la actividad de la empresa en desaparición constituía una alternativa posible que re-creaba los vínculos fracturados (y que les asignaba nuevos significados) a la vez que construía espacios donde las habilidades y experiencias de cada trabajador eran revalorizadas.

Para los trabajadores se trató (y se trata), por un lado, de una estrategia *defensiva*, en tanto la “recuperación” y conservación de la fuente de trabajo se convirtió en el refugio que hallaron para no dejar de ser trabajadores (Salgado, 2012). Al mismo tiempo, representa una estrategia *constituyente* de relaciones, prácticas e instituciones que reúnen y revalorizan las capacidades de acción de los trabajadores involucrados.

En su carácter específico de procesos histórico-sociales, los primeros procesos de recuperación de

empresas tuvieron lugar en el marco del régimen social de acumulación neoliberal en Argentina, cuyas características estilizadas hemos presentado hasta aquí. El inicio de tales procesos está signado por la ruptura de la relación laboral y la desaparición de unidades socioproductivas en el marco de determinadas condiciones de competencia intra-capitalista, como así también bajo ciertos conflictos y tensiones en la relación entre capital y trabajo.

Estas experiencias han devenido un proceso emergente, sin por ello ser el único destino de una empresa en quiebra ni tampoco, como ya dijimos, el más frecuente. Los primeros antecedentes de recuperación de empresas surgieron a principios de los años noventa, de la mano de la Ley de Convertibilidad y las reformas de Estado. Durante la segunda mitad de la década, posiblemente acompañados por la multiplicación de empresas en quiebra, aumentaron los procesos de recuperación y pronto comenzó a identificárselas como una *práctica posible* que se transmitía hacia otros trabajadores de empresas en crisis. A partir de 2001, los procesos de recuperación se extendieron y cobraron visibilidad en medios de comunicación y en diferentes espacios públicos.

Durante este período, marcado por el derrumbe económico-financiero y un clima de “crisis” política y socioinstitucional, se crearon y fortalecieron agrupaciones y movimientos de empresas recuperadas que se constituyeron en espacios colectivos de deliberación y organización. A ellos se sumaron diversas experiencias asociativas, movimientos sociales, asambleas barriales, agrupaciones de trabajadores desocupados, y otras experiencias que buscaban y aún buscan a través de sus prácticas nuevos sentidos de “lo político”. Ante el empobrecimiento y la devastación de algunos espacios colectivos, estos y otros trabajadores recuperaron, ocuparon y resignificaron nuevos o viejos espacios como la fábrica, la calle, los barrios, edificios abandonados, plazas, etc. transmitiendo sus vivencias, compartiendo experiencias y recibiendo el apoyo de parte de la comunidad. En este contexto, las estrategias *defensivas* que dieron lugar a los procesos de recuperación de empresas, parecen pretender cobrar un carácter “*ofensivo*”, basado en la convicción de que es posible y en algunos casos también deseable organizar la producción y el trabajo “sin patrón”.

La legitimidad que progresivamente habrían ido ganando los movimientos de empresas recuperadas, apoyados en el reconocimiento de la “defensa del trabajo”, experimentó un salto cuali y cuantitativo a partir de 2002/2003. En efecto, desde entonces se produjo el reconocimiento estatal que apoyó estas estrategias institucionalmente, aunque con cierta timidez al comienzo. También la devaluación abrió la

posibilidad a la re-sustitución de importaciones, oportunidad que favoreció el desarrollo y crecimiento de algunas empresas recuperadas.

Desde entonces, la estabilidad macroeconómica y la recuperación del nivel de actividad frenaron la escalada ascendente de las quiebras empresariales, y con ellas, las recuperaciones de empresas. Desde el año 2004 a la fecha en que se escribe esta tesis el número de empresas recuperadas sigue en aumento, pero no ya con el carácter casi trágico de 2001-2002. Todo ello lleva a Rebón y Salgado a afirmar que “las empresas recuperadas constituyen una realidad que llegó para quedarse” porque a más de una década de su surgimiento, “lejos de ser un elemento del pasado, son hoy una realidad vigente” que alcanzó el número de 300 empresas en todo el país en el año 2012, según sostienen<sup>42</sup>.

## **2.2 La pos-crisis 2001: nuevas condiciones para los procesos en marcha**

Transcurrida más de una década de la aparición de las empresas recuperadas, la posibilidad de recuperar y gestionar una empresa en manos de los trabajadores ya no despierta dudas e inquietudes, pues estos procesos se instalaron como uno de los destinos posibles a partir de la quiebra de una empresa, el fraude laboral o el abandono patronal, como dicen Rebón y Salgado en el artículo recién citado. En efecto, los interrogantes surgen asociados a las condiciones para la sostenibilidad y consolidación de estas iniciativas, en un contexto relativamente diferente al que vio nacer las primeras recuperaciones de empresas.

Hasta aquí hemos dedicado el capítulo a aquel contexto inicial, buscando responder uno de los interrogantes formulados, referido a las condiciones sociopolíticas y económicas que conforman el escenario en el que se producen los primeros procesos de recuperación de empresas. En lo que sigue nos dedicaremos a las condiciones que modelan el contexto en el que los mismos se desarrollan y consolidan, para reconocer cómo inciden tales condiciones en las configuraciones de los regímenes de

---

<sup>42</sup> “La fuerza del trabajo”. Página 12, 20 de noviembre de 2012. <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/subnotas/208163-61227-2012-11-20.html> (fecha de consulta: 20,02,2014)



trabajo, y cómo se entran las prácticas y estrategias de la clase trabajadora en las condiciones de trabajo y de vida abiertas a partir del ciclo de políticas iniciado en la pos-crisis de 2001, y específicamente, desde 2003. Para ello reconstruiremos las principales reformas en materia de legislación laboral, y las reconfiguraciones de la estructura del mercado de trabajo y su vinculación con la nueva estructura productiva.

Como ya señalamos, la primera década del siglo XXI coincide con un nuevo ciclo político. El sector político que asume el gobierno en 2003 inicia un proceso de transformación de las políticas económicas, laborales y sociales cuyo objetivo explícito -la promoción de la "inclusión social" a través del trabajo- contrasta con el del ciclo precedente. Las intervenciones del Estado se reorientan hacia una regulación más activa de los intereses en disputa, incluyendo los del sector del trabajo, o redireccionando la asistencia y los privilegios de distintos sectores productivos.

La principal acción estatal para atender la crítica situación social a la que llevó la década neoliberal tuvo como objeto el empleo: la preservación, primero, y la expansión de los puestos, el salario y la regulación del empleo informal, después (Grassi, 2012: 13). Por su parte, el consumo interno fue incentivado como motor del crecimiento y de la demanda de más y mejor trabajo. En el marco de estas políticas, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) recobró protagonismo político en la negociación laboral, separándose del tipo de "gestión experta de la flexibilización que había caracterizado la política laboral del ciclo precedente" (Grassi, 2012: 13). Los sindicatos también recobraron poder de negociación, no sólo porque aumentaba el empleo sino primero, porque la política resituaba el lugar del trabajo. Como consecuencia, los salarios evolucionaron favorablemente para la clase trabajadora.

Vale la pena detenerse a observar un señalamiento que realiza esta última autora, referido al carácter ambiguo e internamente disputado dado al trabajo y a las políticas laborales desde los propios elencos oficiales. Grassi sostiene que mientras la política laboral adhiere al principio de *trabajo decente* (para referirse al empleo protegido), el trabajo adquiere otro sentido en la política del Ministerio de Desarrollo Social. Así, observa que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) asume como ámbito de acción el del mercado capitalista de empleo, como objeto de la política al trabajo asalariado capitalista, y por ende sus agentes en disputa son los empleados y los empleadores; mientras que el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) asume como objeto de sus intervenciones las modalidades de

trabajo realizadas de manera independiente o cooperativa, para la reproducción de las unidades domésticas. Como veremos más adelante, cada organismo contiene asimismo herramientas e instrumentos de promoción que se orientan a diferentes formas de trabajo y empleo (el MTEySS incluye por ejemplo la Oficina de Trabajo autogestionado y la Subsecretaría del Sector Social de la Economía; y en el MDS se inscribe el INAES, organismos autónomo específicamente orientado a cooperativas y mutuales). No obstante, las que aquí señalamos son las orientaciones predominantes en cada uno de ellos.

Es así como puede verse que el período se produce una rearticulación de la noción de “trabajo” como fundamento de la política socio-laboral del Estado argentino, y la promoción del trabajo asociativo y autogestionado en el marco de la Economía Social y Solidaria, fue asumida como una estrategia central de política social orientada a la (re)inserción social y económica de la población desocupada y/o en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, debemos decir que lo que puede ser considerado como un cambio paradigmático no refiere a la centralidad del trabajo en sí mismo, sino su reconceptualización como fuente de derechos. A la vez, acordamos con Hopp (2013) respecto de que el desarrollo de esta nueva línea de políticas socio-productivas, que respondió y recuperó un conjunto de experiencias desplegadas por distintos grupos y movimientos sociales para resolver sus necesidades y desafiar el desempleo, no logró aún superar la concepción asistencial de la intervención estatal en ese campo, lo que debilita incluso la definición anterior. En esta situación se hallan los procesos de recuperación de empresas.

### **2.2.1 Normativa y organización laboral**

En lo referido a la normativa laboral, en la etapa que se inicia con la post-convertibilidad se verifican sucesivas transformaciones en la legislación que dan cuenta de una “reacción de tipo 'especular' respecto de la inmediata anterior”. Se trata de un impulso destinado a desandar el impacto regresivo

que entonces se imprimió a la legislación laboral y a la seguridad social, y que al mismo tiempo pone en cuestionamiento los principios generales de orden teórico, político e ideológico que la inspiraron.

El cambio de paradigma explicitado por el gobierno nacional respecto de la totalidad de las formas institucionales del período precedente, y muy especialmente del rol del estado y la relación salarial en la creación de empleo decente, dieron marco general a tales cambios.

En el plano de las políticas laborales, la primera acción que señala la orientación política del nuevo ciclo es la derogación de la Ley 25.250 del año 2000, que había marcado una época durante el Gobierno de la "Alianza", tanto por su contenido (prácticamente formalizó el "régimen de precariedad" propio de la política laboral de los años noventa) como por el proceso político-institucional de su sanción (que se dio en el marco de escandalosas acusaciones al Poder Ejecutivo y a legisladores de diferentes partidos por presuntas "recompensas" otorgadas y recibidas a cambio de votos favorables) (Danani, 2012: 63).

La nueva ley que reemplaza a la derogada en 2004 (Ley 25.877) alberga otros contenidos de política laboral, principalmente orientados a la reconstrucción/recreación del Sistema de Inspección del Trabajo y la Seguridad Social, instituto central para el "Plan Nacional de Regularización del Trabajo", presentado como una política activa de inspección de las condiciones laborales. El Plan enuncia una serie de acciones para captar situaciones de trabajo no registrado, y obligar a su regularización y a la inclusión de los trabajadores en el sistema de protección (Danani, 2012: 64). Al respecto, Danani sostiene que se trata de la política laboral más importante del Gobierno Nacional durante el ciclo iniciado en 2003, y la que adquiere más claros contenidos de *contra-reforma*, entendiendo a esta última como el proceso de producción de políticas estatales que invirtió la dirección que las políticas laborales habían tenido durante los años noventa, al mismo tiempo que fundaron y disputan su legitimidad en la diferenciación con aquel período.

A continuación repasamos sintéticamente los cambios más relevantes en los principales institutos del derecho del trabajo (en materia de derecho individual y de derecho colectivo) y la seguridad social.

Respecto a la relación individual del trabajo se han dado importantes modificaciones tendientes a la reestructuración de la relación de trabajo que fuera objeto de una notoria flexibilización y precarización en el período 1989-2001. Esta evolución normativa apunta a lograr un reequilibrio de las asimetrías

propias de las relaciones de poder verificadas en la relación laboral y se orienta a la creación y mantenimiento del empleo duradero (Neffa y colaboradores, 2010). Dentro del ámbito del derecho individual pueden destacarse los cambios en el Sistema de contratación, dirigidos a abandonar las estrategias de “flexibilidad al ingreso”, reestableciendo la preeminencia del principio de la indeterminación de plazo y con ello la modalidad insignia de la Ley de Contrato de Trabajo: el contrato por tiempo indeterminado.

La orientación de la legislación aparece ligada al objetivo señalado recientemente: la creación y mantenimiento de empleos duraderos. Fueron coadyuvantes a tal objetivo otras medidas como:

- La reducción temporal y las limitaciones operadas respecto del período de prueba, ratificando que funciona como periodo inicial de la relación de tiempo indeterminado, y no como pseudo modalidad autónoma y precaria.
- En la misma legislación que reunifica las pautas referentes al período de prueba (Ley 25.877 de 2004) se hace referencia a las cooperativas de trabajo, sancionando que “Los servicios de inspección del trabajo están habilitados para ejercer el contralor de las cooperativas de trabajo a los efectos de verificar el cumplimiento de las normas laborales y de la seguridad social en relación con los trabajadores dependientes a su servicio así como a los socios de ella que se desempeñaren en fraude de la ley laboral”.
- La eliminación de las jornadas mensuales como referencia a la limitación en el contrato de trabajo a tiempo parcial y el mandato a su conversión en contrato de tiempo completo en caso de abuso de la jornada reducida.
- La definición del contrato de aprendizaje como un contrato de naturaleza laboral lisa y llana, eliminando así la posibilidad de su utilización fraudulenta.
- La reglamentación específica y restrictiva respecto de la implementación de contratos eventuales por empresas de servicios eventuales. Tal directiva supone a la vez regular y poner límites a la utilización abusiva de contrataciones eventuales por parte de empresas usuarias en tareas propias de su objeto, como también así reestablecer un sistema de protección integral de la modalidad especial de los trabajadores insertos en las empresas de servicios eventuales.

- La unificación del sistema de pasantías educativas, con el mandato de considerarlas contratos laborales por tiempos indeterminado frente al incumplimiento de sus requisitos de forma y fondo, y aún para el caso de duda respecto de su implementación y funcionamiento.
- Por otra parte, se introdujeron cambios en la reglamentación establecida para el trabajo de menores y adolescentes, en orden a modernizar la Ley de Contratos de Trabajo con relación a la legislación internacional vigente en la Argentina por mandato constitucional. Por ella, la Nación se ha obligado a poner en marcha los mecanismos necesarios para asegurar de manera explícita la prohibición del trabajo infantil y la regulación y control del trabajo de los adolescentes. La legislación ha sido acompañada por la creación y estímulo de instancias gubernamentales de monitoreo e implementación de políticas públicas destinadas a la erradicación del trabajo infantil desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social.
- Debe marcarse también la introducción de la legislación reglamentaria del trabajo realizado por extranjeros residentes en el país. La misma permite su regularización y la protección automática de la normativa laboral de orden público en igualdad de condiciones con los trabajadores nacionales.

En relación a las remuneraciones al trabajo, luego de una década de inmovilidad, se destaca el aumento progresivo del salario mínimo, vital y móvil durante el período 2003 – 2010. A partir del año 2003, a través de sucesivos decretos dispuestos por el Poder Ejecutivo Nacional se dio comienzo a un camino de incrementos y asignaciones no remunerativas que acumularían en el término de un año un aumento del 75%. En 2004 se impulsa la reunión del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, creado sobre fines del año 1991 por la Ley Nacional del Empleo (ley 24.013). Dicho Consejo produjo acuerdos con respecto a incrementos paulatinos a lo largo del período que analizamos.

Por otra parte, el anterior esquema flexibilizador del salario y de sus componentes ha tenido un cambio de signo. Fue cuestionada la tendencia previa a introducir rubros “no remunerativos” o directamente no considerados salariales como contraprestación al trabajo, con su pernicioso efecto en la conformación del salario y el financiamiento de los organismo de la seguridad social. Así, se establecía la naturaleza salarial de los pagos realizados o que se realicen a futuro mediante mecanismos como vales

alimentarios, de almuerzo, de canasta de alimentos y tarjetas de transporte, indicando que los mismos debían agregarse progresivamente a la remuneración del trabajador.

También fueron significativos los cambios respecto de las relaciones colectivas de trabajo. Sintetizando los referidos a la negociación colectiva y el sistema paritario argentino, mencionamos:

- el reestablecimiento del sistema de ultractividad directo;
- el monopolio de la facultad de negociación en el sindicato con personería gremial de más alto nivel, con incorporación de representación de delegados de empresas;
- reestablece la preeminencia del convenio de ámbito mayor sobre convenios de ámbito menor, y la prevalencia de la norma más favorable al trabajo.

Una vez derogado el sistema impuesto por el decreto 1344/1991, el sistema de negociación colectiva argentino ha mostrado una vitalidad destacable, particularmente entre los años 2004 y 2008 (Neffa y colaboradores, 2010).

En relación con el modelo sindical argentino se han registrado importantes novedades tales como: la pluralidad de representación entre sindicatos representativos del sector público, el “cupó femenino” en los cargos electivos representativos y el programa de formación sindical, entre otros. Sin embargo, y paradójicamente, la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) sigue sin poder obtener la personería jurídica que requiere para su pleno funcionamiento, a pesar de que es reconocida y convocada por el gobierno para dialogar sobre negociaciones gremiales específicas.

El sistema de seguridad social también ha sido materia de revisión, en especial con respecto a las tendencias operadas durante el régimen de la convertibilidad. De acuerdo con lo planteado por Danani (2012; Danani y Beccaria, 2011), entre 2004 y 2008 el gobierno argentino llevó adelante un “proceso de contra-reforma previsional” que alcanzó su punto culminante en noviembre de 2008, con el envío de un proyecto presidencial al Congreso Nacional para eliminar el sistema de capitalización creado en 1993 y las Administradoras de Fondos de Pensiones, y reestatizar los fondos previsionales, unificando el sistema en un único régimen de reparto (Sistema Integrado Previsional Argentino, SIPA).

No caben dudas del impacto de orden teórico, ideológico, político y simbólico que produjo el cambio en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP) que a entender de Danani es nodal para

entender el periodo ya que restituyó al sistema previsional un papel principal en la políticas estatales destinadas a la protección social y por su enorme peso a la hora de “presentar los balances en términos de condiciones de vida y (des)protección (2012: 68).

En ello tuvo incidencia el hecho de que si bien el diseño del sistema jubilatorio sigue basado en el modelo implementado durante la vigencia del régimen de la convertibilidad (Ley 24.441), debe destacarse la fuerte ampliación del universo de beneficiarios mediante la instrumentación de moratorias de aportes no realizados por actividades autónomas y de reconocimiento de años de aportes en tal calidad (Beccaria y colaboradores, 2010).

En igual sentido se inscribe la puesta en marcha del sistema de seguridad social para empleados del servicio doméstico, operativizado mediante una moratoria fiscal para su regularización y registración, permitiendo además la deducción del impuesto a las ganancias para personas físicas, de las sumas abonadas en tal sentido. Todo ello configura un entorno institucional que regula (es decir, *constituye*) las condiciones de vida de los sectores trabajadores, en sus diferentes ciclos, de modos radicalmente diferentes a los que se había recorrido en los veinte años anteriores.

Un análisis específico requiere el régimen de asignaciones familiares, en el que se han producido cambios de importancia similar, o aún mayor. En primer término debe destacarse que se aumentaron paulatinamente las cuantías de sus prestaciones a lo largo de período. Asimismo, en el año 2009 se creó por decreto 1602/2009 el subsistema no contributivo de asignación universal por hijo (AUH) para protección social. Consiste en una prestación monetaria no retributiva de carácter mensual, por cada menor de dieciocho años (sin límite de edad cuando se trata de niños discapacitados) que se encuentre a cargo de grupos familiares cuyos jefes se encuentren desocupados o se desempeñen en la economía informal de bajos ingresos. La asignación también alcanza a los “efectores sociales” incorporados al sistema de monotributo social y trabajadores domésticos, lo que interactúa con colectivos de trabajadores que forman parte de la llamada Economía Social y Solidaria.

Originalmente se estimaba que el universo potencial de beneficiarios superaría los cuatro millones y medio de menores, cifra que habla del impacto que se esperaba tener con este plan en los sectores poblacionales compuestos por indigentes y/o pobres. Al momento de entrega de esta tesis (julio de 2014), el último dato de beneficiarios pagados alcanza los 3.283.656 menores, para abril de 2013<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Dato obtenido de ANSSES, Boletín cuatrimestral “Asignación universal por hijo”. 1°

En el sistema de obras sociales, no ha continuado el impulso privatizador que permitió el ingreso (poco formal, por decirlo de algún modo) de empresas privadas como efectores o agentes naturales del sistema. No obstante, el sistema de prestaciones basado en el plan médico obligatorio no ha restablecido aún su plena vigencia, debido a las sucesivas prórrogas de la declaración de su emergencia (Berasueta y Biafore, 2010).

Finalmente, en materia más general, de pertenencia al sistema de seguridad social en su conjunto, debe destacarse la incorporación de beneficiarios vía el sistema de monotributo (incluido el social), como también así de trabajadores del servicio doméstico, tal como mencionamos anteriormente.

El sistema de prestaciones por desempleo integró durante este periodo a trabajadores excluidos de la protección tales como los asalariados vinculados con la industria de la construcción, y se amplió la cobertura para trabajadores mayores de cuarenta y cinco años. De cualquier manera, es muy reducido el porcentaje de los desocupados con acceso al derecho establecido por ese sistema, debido a que sus empleadores no los han registrado en la seguridad social, al desconocimiento general respecto del mismo y a las limitaciones y condiciones que habilitan su goce.

En el marco de las políticas activas de promoción del empleo, destacamos la implementación de una serie de programas que, a lo largo del período brindaron y brindan sustento y contención social a numerosos beneficiarios con el objetivo primordial de su inserción o reinserción en el ámbito laboral (Berasueta y Biafore, 2010). Entre ellos mencionamos:

- Programa Jefes y Jefas de Hogar Desocupados (creado en 2002)
- Programa de Inserción laboral; líneas: Promoción del empleo asalariado y de Promoción del autoempleo (2006)
- Seguro de capacitación y empleo (2006)
- Programa de empleo transitorio en obra pública local con aportes de materiales “Trabajadores Constructores” (2006)

---

cuatrimestre de 2013. Disponible en <http://observatorio.anses.gob.ar/archivos/documentos/PPT%20-%20AUH%20I%20C%202013%20F.pdf> (fecha de consulta: 30.06.14)



- Red de empresas jóvenes con futuro (2007)
- Programa Jóvenes con más y mejor trabajo (2008)
- Plan Ingreso Social con Trabajo (2009)

Destacamos el impacto *esperado* a partir de la implementación del programa “Ingreso Social con Trabajo” que preveía, en una primera etapa, la creación de cien mil nuevos puestos de trabajo en el territorio del conurbano bonaerense para extenderse luego al resto del país. El programa se desarrolla mediante la creación de cooperativas de trabajo y se orienta predominantemente a la ejecución de infraestructura social. Se implementa conjuntamente entre el Ministerio de Desarrollo Social y los Ministerios de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y de Educación de la Nación.

Como dijimos más arriba, fuentes gubernamentales del ministerio de Desarrollo Social manifestaron que el plan debería dar lugar a la creación de cien mil puestos de trabajo, a través de la conformación de dos mil cooperativas, cuyos miembros oscilan entre 50 y 70 personas (Neffa y colaboradores, 2010).

Las cooperativas reciben capacitación por parte del Gobierno nacional y deben estar inscriptas en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Se prevé que cada trabajador cooperativizado sea titular de una cuenta sueldo bancarizada, mediante la cual el gobierno nacional deposita la prestación. El trabajador goza del sistema de monotributo social por lo que recibe el adicional por hijo, seguro de vejez e invalidez y cobertura de salud.

Entonces, simultáneamente a las transformaciones en la regulación y la promoción del empleo “capitalista” -como lo llama Grassi- en aquella “doble vía” conceptual, política e institucional del trabajo, se han producido importantes avances en la promoción del trabajo asociativo y autogestionado. Estas formas de empleo estuvieron además acompañadas por un conjunto de herramientas y regulaciones que buscaron atender las necesidades específicas del sector. Entre los programas y políticas más significativas mencionamos: (a) la creación del monotributo social (Ley 25.865 de 2004); (b) la creación del Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social (Decreto 189/04); (c) el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto 204/04); la Ley 26.117 de Promoción de Microcrédito para el desarrollo de la Economía Social (2006); (d) la creación de la Comisión Nacional de Promoción del Microcrédito (CONAMI); (e) la Ley de Modificación del Régimen simplificado para pequeños contribuyentes (exime y reduce el pago de tributos para los monotributistas

inscritos en el Registro Nacional de Efectores de la Economía Social); (f) la promoción de Marcas Colectivas (Ley 26.355 de 2008); (g) la modificación de la Ley N° 26.684 de Concursos y Quiebras en la que se promueve y establecen mecanismos para la continuación de la actividad productiva de una empresa fallida en manos de los trabajadores constituidos como cooperativa de trabajo. También se ha avanzado en el reconocimiento de nuevos derechos para estos trabajadores, como el acceso a la salud y la seguridad social (recuérdese que al Monotributo Social se sumó la Asignación Universal por Hijo, que ya describimos).

Al mismo tiempo se crearon organismos públicos orientados a la promoción de la Economía Social y Solidaria y al trabajo asociativo autogestionado. El relevamiento realizado por Hintze y colaboradores (Hintze, Deux, Costa, 2010) diferencia a los organismos dedicados a la promoción de la *Economía social Tradicional (EST)* (en general surgidos en el marco de la Ley de Mutuales y la Ley de Cooperativas, que entienden sobre promoción, fiscalización y capacitación de cooperativas y mutuales) de aquellos dedicados a las nuevas formas asociativas y de trabajo autogestionado a los que llaman de *Economía Social y Solidaria (ESS)*. Según este estudio, en el año 2009 se registraban 42 organismos públicos nacionales y provinciales dedicados a la promoción de alguna de estas formas de Economía Social y Solidaria, creados desde 1953 hasta la fecha del relevamiento (finales del año 2009).

En particular, puede observarse que a partir de 2003 se produjo un crecimiento “explosivo” de los organismos vinculados con la ESS y con la reestructuración de varios organismos de EST para incluir otras formas asociativas y de trabajo autogestionado, además de cooperativas y mutuales. Es así que en siete años la ESS se estableció e institucionalizó en el nivel nacional y en 14 de las 24 provincias.

Dicho en otros términos, más de la mitad de los organismos relevados por el citado estudio en el nivel nacional y provincial dedicados tanto a EST como a ESS fueron creados durante el ciclo político iniciado en 2003 (23 organismos que representan el 55% de los 42 organismos actualmente existentes) (Hintze, Deux, Costa, 2010). Asimismo, a nivel nacional se ampliaron las áreas y dependencias de los tres ámbitos públicos principalmente dedicados a la promoción de la EST y la ESS: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES, instituto autárquico dependiente del MDS), el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Algunas de los hechos más significativos han sido: la creación de la Subsecretaría de Comercialización de la Economía Social (MDS, 2009); la conformación de la Subsecretaría de Promoción del Sector Social de

la Economía (MTEySS, 2009); la promoción y creación del Instituto de Promoción de la Economía Solidaria (IPES; organismo sin fines de lucro vinculado al accionar del INAES y creado en 2010); la creación de la Secretaría de Economía Social (MDS, 2010).

Hasta aquí presentamos las modificaciones más sustantivas en la normativa y regulación laboral. En primer lugar destacamos que las grandes líneas de fuerza implementadas durante la década precedente han sido modificadas para interrumpir y/o dar marcha atrás a los procesos de flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo y de búsqueda sistemática de la reducción de los costos laborales que perjudicaban a los trabajadores. Al mismo tiempo, se introdujeron mejoras sustanciales en ciertos institutos laborales fueron corrigiéndose paulatinamente y de manera positiva las normas laborales regresivas que sustentaron el régimen de la convertibilidad.

Todo ello proporciona un entramado institucional que es social y políticamente más denso, aunque no está exento de “lagunas” y contradicciones. Así, la nueva centralidad del trabajo y su estatus de derecho se apoya en la búsqueda de “empleo de calidad” en los términos del MTEySS, y simultáneamente del “empleo digno” y del “auto-empleo” para el MDS. Ambos han sido objeto de la política del ciclo actual, que se desplegó en un amplio abanico de acciones de promoción y regulación del trabajo y la reproducción.

### ***2.2.2 Estructura productiva y ocupacional en la pos-crisis 2001***

Hacia el final del apartado 2.1 mencionamos que la salida de la convertibilidad llevó a un aumento del tipo de cambio nominal y real. Desde 2002, la política cambiaria se orientó a sostener un tipo de cambio elevado, lo que constituyó un factor determinante para la recuperación del nivel de actividad y la competitividad del sector productor de bienes transables. En particular, se dio inicio a un proceso de sustitución de importaciones en ramas de actividad que había experimentado un fuerte deterioro ante la apertura comercial promovida durante la convertibilidad. La recuperación de la inversión también contribuyó positivamente al crecimiento del nivel de actividad. Destacamos particularmente el dinamismo de las actividades manufactureras, que como ya mencionamos, habían sido las mas

afectadas por la apreciación de la moneda y la apertura comercial de la economía.

El empleo acompaña estas tendencias del nivel de actividad con una acelerada recuperación y consolidación. En octubre de 2002 la tasa de empleo se ubicaba por encima de la registrada un año atrás (última observación del período de convertibilidad), mientras que a comienzos de 2003 había superado el valor máximo de los años noventa. Asimismo, excluyendo los planteos de empleo, la tasa de ocupación se había recuperado completamente de la caída posdevaluación, para el segundo trimestre de 2003 (Beccaria y Maurizio; 2008).

Según la Encuesta Permanente de Hogares, el empleo creció sin pausa desde el tercer trimestre de 2003 y hasta fines de 2008, pasando desde el 38,7% hasta el valor máximo de 42,6% en el cuarto trimestre de 2008, por las razones mencionadas anteriormente. A partir de esta fecha se estabiliza, apenas por debajo del 43%. Esta dinámica del empleo agregado ha sido particularmente positiva en la actividad industrial, la construcción, el comercio y la actividad financiera.

En relación a la condición de ocupación se observan dos fases en la generación de empleo. Entre el segundo semestre de 2003 y el correspondiente de 2004, el empleo registrado aumentó en la misma proporción que el no registrado, pero la brecha de crecimiento en favor del primero se fue ampliando a partir de 2005. Ello indica que a lo largo de todo el período 2002-2010 el empleo creado ha sido en mayor proporción pleno y formal. En 2010, de cada 10 empleos creados 8 se registraron; tendencia que indica un sesgo exactamente inverso al de la estrategia de la flexibilización en la década de 1990 (Neffa, Oliveri y Persia, 2010). Sin embargo, la generación de puestos de trabajo no fue capaz de resolver plenamente los problemas de precariedad. En efecto, en el segundo semestre de 2006 los puestos no registrados representaban el 41,4% del empleo asalariado total. Por ello, la precariedad es uno de los rasgos más importantes del deterioro que ha venido experimentando el mercado de trabajo en nuestro país, fundamentalmente desde la segunda mitad de la década del noventa. En septiembre de 2013 persiste en 34,2%, sin poder ser reducido.

Por su parte, la tasa de desocupación descendió rápidamente durante el período considerado. En el tercer trimestre de 2003 alcanzaba al 16,1% de la población económicamente activa y a fines de 2008 llegó hasta el 7,3%. Luego de este registro aumenta levemente y a fines de 2009 y 2010 se estabiliza al rededor del 8,3%, para volver a bajar alcanzando el 7,1% en el primer trimestre de 2014 (Neffa, Oliveri y Persia, 2010: 27; INDEC). Entre los factores que explican esta tendencia descendente destacamos:

la recuperación de la economía impulsada por la posibilidad de sustituir importaciones, el crecimiento de las exportaciones del sector primario, el aumento de la demanda interna por el incremento del empleo y de los ingresos de todas las categorías de la población económicamente activa, y como ya se mencionó, el impacto de las políticas sociales como la inclusión de los beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados y de otros programas para la inclusión por trabajo.

Respecto de los ingresos laborales, los salarios reales evolucionaron favorablemente desde comienzos de 2003 (aunque inmediatamente después de la salida de la devaluación registraron una tendencia descendente). A partir de este año, la recuperación económica, el mayor dinamismo de la demanda de trabajo, la estabilidad de los precios y la recuperación de la capacidad de negociación sindical permitieron incrementar los ingresos nominales y reales de la población ocupada, luego del extenso período de caída sistemática (Beccaria y Maurizio, 2008: 96).

Estas características del mercado de trabajo durante la pos-crisis de 2001, y particularmente la tendencia de crecimiento del empleo registrado, llevan a Palomino a sostener que la primera década del nuevo siglo fue testigo de la instalación de un "nuevo régimen de empleo con protección social, diferenciado del previo régimen de precarización laboral instalado a partir del modelo de la convertibilidad" (Palomino, 2007: 3).

Si bien numerosos estudios (Giosa Zuazúa, 2006; Novick, 2010; Palomino, 2007; Lindenboim, 2008; Salvia et al, 2008; Schlessler, 2009; Lieutier y Lutmer, 2011) concuerdan con este posicionamiento y señalan también la vigencia de un nuevo régimen de producción como resultado de un cambio de política macroeconómica que favorece la producción nacional y una mayor demanda de fuerza de trabajo, no existen acuerdos acerca de la profundidad, los efectos y las posibilidades de sustentabilidad de esta estrategia económica, ni de que las medidas implementadas sean capaces de generar cambios sustanciales en la estructura productiva en el largo plazo. Sí son contundentes los acuerdos sobre la centralidad de las políticas e intervenciones estatales -desde el ciclo de políticas iniciado en 2003- para moldear las condiciones laborales y generar empleo, acompañadas en el plano simbólico de la revalorización de la política y lo político como medios legítimos de construcción y organización de la sociedad y de una identidad nacional, que rompe con el sentido predominante de la economía, el Estado, el mercado y la política en la década de hegemonía neoliberal (Hopp, 2013).

### **2.2.3 Las prácticas laborales en el nuevo ciclo de políticas**

Es frecuente la mención de que “la política” volvió al centro de la escena desde la asunción de Nestor Kirchner, y fundamentalmente después de su muerte en 2010. Pero, en realidad la política y lo político no estuvo nunca ausente. Como resume Grassi (2012), en la retórica de los actores del ciclo neoliberal, las intervenciones del Estado eran “correctas” o “incorrectas”, mal o bien implementadas, entre otras observaciones desde un sentido puramente técnico, que desconoce la lógica esencialmente controvertible de aquella. Acordamos con la autora cuando señala que lo que volvió a la escena pública “no fue la política (nunca ausente) sino la explicitación de la posibilidad de controversia y su restauración como lugar de permanente procesamiento de las diferencias y desacuerdos, y de la pugna de intereses” (Grassi, 2012: 16)<sup>44</sup>. Traemos esto aquí porque creemos que este es el escenario en el que deben analizarse las prácticas de los actores sociales en juego, y en particular los procesos de recuperación de empresas.

Por ejemplo, en relación a las prácticas sociolaborales, el nuevo régimen de empleo al que nos referimos recientemente tuvo como consecuencia la reemergencia de los conflictos laborales promovidos por los sindicatos. Mientras que las movilizaciones impulsadas por diversos actores sociales, y en particular, por los movimientos de desocupados, lideraron la protesta social durante los prolongados años de la crisis (desde mediados de los 90’ hasta 2003), a partir de 2004 las protestas cobran la forma del conflicto laboral y sindical. Así, “el impulso de los reclamos deviene típicamente salarial y las renovadas demandas contemporáneas de trabajadores y sindicatos en contra de la precarización y la subcontratación precarizante contrastan con la relativa prescindencia sindical ante el avance de la precarización durante la década de 1990” (Palomino, 2007: 18).

En relación con el comportamiento de los empresarios, Palomino (2007) subraya la adopción de comportamientos adaptativos al nuevo régimen de empleo. Entre las iniciativas institucionales pueden citarse los programas de responsabilidad social empresaria enfocadas al control de las cadenas de subcontratación de proveedores, como las que promueve el MTEySS. En relación con el anecdotario público, parecen multiplicarse los casos en que los propios empresarios toman la iniciativa para

<sup>44</sup> Son clásicos al respecto Lechner (1984) y Mouffe (2007).

controlar el “trabajo en negro” dentro de sus cadenas de proveedores.

En el mismo ciclo, se configuró también en Argentina un movimiento y un campo (impreciso) de “Economía Social y Solidaria” basada en el trabajo de los productores asociativos y autogestionados. Según se publica en la página del Instituto de promoción de la Economía Solidaria (IPES) en 2011 se registraron 14.389.780 asociados a entidades de Economía Social Tradicional (cooperativas y mutuales) y en el Ministerio de Desarrollo Social se registraban más de un millón de “efectores sociales”, de los cuales cerca de la mitad están inscriptos en el monotributo social.

Las transformaciones económicas, sociopolíticas y culturales constituyeron un contexto favorable para el desarrollo de experiencias de producción asociativa y autogestionada y dieron lugar al despliegue de un conjunto de acciones orientadas a su generación y fortalecimiento. Sin embargo, la inserción de estas formas de trabajo en la economía nacional y sus posibilidades de constituirse en una alternativa laboral viable son aún débiles. El desarrollo de acciones de fortalecimiento y regulación del sector de la Economía Social y Solidaria que se viene dando desde 2003, no estuvo acompañado de modificaciones profundas en los modos de regulación económica y de las condiciones de producción y comercialización de los emprendimientos y cooperativas de trabajadores autogestionados. Por ello, Hopp (2013: 7) concluye que “las políticas de promoción de la Economía Social se consolidaron como una estrategia de abordaje de los problemas de desempleo y pobreza más críticos”, impulsados principalmente desde el Ministerio de Desarrollo Social, una agencia estatal históricamente centrada en la asistencia social a la pobreza y cuya incidencia en el mercado de trabajo y la economía nacional es limitada e indirecta.

Al respecto, Quintar sostiene que tras la crisis del modelo neoliberal, “la configuración Estado-Sociedad se expresa muy fuertemente por la pugna de grupos sociales por colocar en la agenda pública sus intereses, mientras que el Estado ensaya formas de concertación o confrontación, con diversos resultados, asumiendo que se debe sustituir el esquema del 'Estado mínimo' de los años noventa” (2011: 122).

Y agrega que si bien aún no queda claro  
qué tipo de Estado tienen o desean construir  
los países de América Latina, “la crisis actual  
no hace sino renovar la necesidad de pensar  
alternativas que consideren la cuestión estatal  
nacional desde una perspectiva renovadora”

(Thwaites Rey, citado en Quintar et al, 2011: 122)

Hudson (2011) observa que habitualmente, en los trabajos surgidos en las ciencias sociales, las descripciones y análisis de las dinámicas propias del neoliberalismo y la centralidad de la coordinación mercantil son incluidos como el contexto social, económico y político del nacimiento de las recuperaciones, y no como el elemento crucial que determina el desarrollo de la autogestión, en términos de las consecuencias que traen aparejada las vinculaciones con los mercados -en el ciclo neoliberal o en el de su pos-crisis-. En particular, y en relación a los procesos de recuperación de empresas este autor sostiene que “una vez que los obreros se sacan de encima la disciplina patronal, se topan inmediatamente con otro tipo de controles y ataduras quizás menos visibles que la férrea disciplina impuesta por los jefes y capataces en la jornadas diarias pero no por eso menos materiales y asfixiantes”, refiriéndose al disciplinamiento de los mercados. Considera que el apoyo Estatal, sin el cual la permanencia, pero sobre todo el crecimiento de las cooperativas, sería un complejo interrogante, no aporta mayor estabilidad a los procesos de recuperación de empresas sino que colabora en recuperar las condiciones para que puedan reinsertarse y permanecer en escenarios coordinados predominantemente por el mercado.

En esta dirección, nos preguntamos ¿cómo incide la configuración de los mercados de productos en la conformación de los regímenes de trabajo? ¿Qué condiciones reducen la incidencia de la coordinación mercantil? y ¿cuáles abren posibilidades para debilitar al mercado como principio organizador del trabajo y de la producción?

Estas preguntas no pueden tener una respuesta anticipada ni generalizada a todas las condiciones y contextos de trabajo y producción, sino que dependen de las significaciones, las relaciones y las



condiciones socioeconómicas, políticas y culturales que permiten a cada proceso específico y a las personas involucradas desenvolverse y consolidarse como tales. Por ello iremos acercando elementos para responder estas preguntas en el recorrido de toda la tesis. En particular, a continuación presentamos los procesos de recuperación de empresas como una de las prácticas sociolaborales de la clase trabajadora para enfrentar la desaparición de la fuente de trabajo. Nos centramos en las características predominantes de trabajo y producción desplegadas en estos procesos, con la intención de ofrecer una descripción de los procesos y sus tendencias agregadas, mientras que en los capítulos siguientes nos dedicamos a las formas específicas que adquieren los regímenes de trabajo en los procesos elegidos para este estudio.

### **2.3 Estrategias constituyentes de nuevas formas de trabajo y gestión. Acerca del trabajo y los trabajadores de las empresas recuperadas de Argentina.**

A continuación analizamos algunos estudios recientes sobre empresas recuperadas que exploran las formas de trabajo y gestión que se construyen en tales procesos, y nos detendremos particularmente en las problemáticas vinculadas con la participación de los trabajadores en la organización del trabajo, en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados económicos, por ser éstas las tres dimensiones que tomamos para reconstruir el régimen de trabajo en los procesos de recuperación de empresas. Con este objetivo atenderemos las constataciones empíricas que respaldan tales investigaciones, sus tesis y postulados, pues se trata de identificar el conjunto que presenta el conocimiento pre-existente con el que dialogamos y que ha inspirado algunos de nuestros interrogantes (incluso revisando algunas de las categorías analíticas utilizadas por los autores citados). De esta manera, y como señalamos en la introducción del capítulo, el apartado entrama el estado de la cuestión de los estudios sobre procesos de recuperación de empresas, comenzando por una esquemática caracterización del sector, y continuando con la descripción y el análisis de las tres dimensiones de participación identificadas para reconstruir el régimen de trabajo.

El Informe del “Tercer Relevamiento a Empresas Recuperadas por sus Trabajadores” realizado por el

programa "Universidad abierta" de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (en adelante, FfyL-UBA) y publicado en 2010<sup>45</sup>, describe la situación de 85 empresas recuperadas de todo el país. Las mismas se ubican mayoritariamente en la provincia de Buenos Aires (37,1% en Gran Buenos Aires, 19% en CABA y 15,1% en el resto de la provincia) y en lejano segundo lugar en la provincia de Santa Fe (concentra el 9,8% de las empresas recuperadas del país y 10% de los trabajadores). En el 50% de los casos, se trata de empresas recuperadas entre los años 2002 y 2004.

Casi la mitad (44,7%) de las empresas relevadas por este estudio cuentan con planteles de trabajadores de tamaño mediano (entre 21 y 50 trabajadores), mientras que el 30,59% son "pequeñas empresas" (menos de 21 trabajadores). Es llamativa la evolución del tamaño de estos planteles considerando el ciclo anterior a la recuperación. En total, las empresas que luego fueron recuperadas empleaban en el momento de mayor expansión de la actividad a 30.416 trabajadores; cifra que en el momento del conflicto y/o la quiebra se reducía a 6.881 trabajadores (representa una reducción del plantel del 77%). Los procesos de recuperación de estas empresas se iniciaron con planteles aún menores (3.782 trabajadores) que comenzaron a crecer lentamente durante todo el proceso, llegando a 4.252 trabajadores en el año 2010. Si bien durante el proceso de recuperación se crearon nuevos puestos de trabajo, la recuperación del empleo alcanza apenas el 14% del plantel máximo de la empresa anterior.

Estas cifras ilustran crudamente el efecto que el deterioro de la estructura industrial y ocupacional -que anteriormente analizamos como tendencia general en todo el país- tuvo en estas experiencias laborales. Asimismo, son reveladoras del esfuerzo que representa para estos trabajadores recuperar los puestos de trabajo destruidos no sólo durante el ciclo anterior sino también en el procesos de quiebra y/o abandono patronal. La recuperación posterior, si bien importante, no alcanza aún para reponer los puestos de trabajo destruidos en este proceso.

Si bien en términos absolutos la cantidad de trabajadores aumentó durante la gestión obrera, un 84% de las empresas recuperadas relevadas tuvieron bajas en sus planteles. A diferencia de lo ocurrido durante el período de conflicto y quiebra de la empresa anterior, en el que la mayoría de los

---

<sup>45</sup> A la fecha en que se presenta esta tesis (julio de 2014) no se encuentra publicado el informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, realizado por la misma institución. En el sitio web del programa puede encontrarse un Avance: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/> (fecha de consulta: 30.06.2014).

trabajadores que abandonaron la empresa pertenecían a sectores administrativos o de alta calificación, durante la gestión cooperativa las bajas corresponden principalmente a trabajadores del área de producción. El estudio al que nos referimos señala como una de las causas de esta deserción la dificultad de las empresas actualmente recuperadas para ofrecer a sus integrantes niveles de ingresos similares a los de otras empresas del sector (Ruggeri, 2010: 40 a 45).

Asimismo, el 77% de las empresas relevadas incorporó mano de obra durante la nueva gestión. Según Ruggeri (2010: 43), este hecho se encuentra favorecido por la antigüedad de las empresas como recuperadas<sup>46</sup> y por su consolidación económica<sup>47</sup>.

Respecto a los procesos de decisión, en trabajos anteriores hemos identificado dos ámbitos principales: el consejo de administración y las asambleas. Según se interpreta en el estudio de la FFyL-UBA, el desempeño de las empresas recuperadas en este aspecto se separa sustantivamente de las cooperativas tradicionales puesto que sólo el 8% de las empresas relevadas toma las decisiones en el ámbito del consejo de administración. Este grupo es coincidente con el que declara realizar asambleas una vez al año. En el resto de las recuperadas, las asambleas se realizan de manera periódica y el consejo de administración "tiene a su cargo funciones operativas que no resulta práctico resolverlas en forma asamblearia" (Ruggeri, 2010: 47).

Estos hallazgos están en sintonía con los de otros estudios como el dirigido por Ana María Fernández (2006) y el realizado por Itzigsohn (2009). Enriqueciendo las reflexiones sobre el carácter de las asambleas, este autor sostiene que su "efectividad" como espacios de decisión y participación dependen del momento en el que se realizan -al comienzo, al finalizar o fuera del horario de la jornada de trabajo-, de su frecuencia, y de las diferentes aptitudes y condiciones personales para proponer, discutir y argumentar en dichos espacios (2009: 9).

---

<sup>46</sup> El estudio muestra que el 91% de las empresas con más de 10 años de antigüedad incorporaron trabajadores. De las empresas que fueron recuperadas entre los años 2002 y 2004, el 85% incorporó trabajadores; las creadas entre 2005 y 2007 aumentaron sus planteles en un 75% de los casos, mientras que las que tienen tres años de antigüedad o menos lo hicieron en el 45% de los casos.

<sup>47</sup> Si bien en el informe dirigido por Ruggeri (2010) se hace referencia a que los procesos de recuperación de empresas han ingresado en una fase de consolidación económica, no se mencionan las características o atributos específicos de dicho momento. Ello abona a los argumentos sostenidos en la Introducción de esta tesis sobre la necesidad de indagar si los procesos han ingresado en una nueva fase, que podría llamarse de "consolidación" y en ese caso, cuáles son las características de dicho momento.

Caracterizar el régimen de trabajo requiere, asimismo, indagar acerca de la posibilidad de que se den cambios en la organización y en el proceso de trabajo, sin desconocer las dificultades y el desafío que esta transformación implica. Este aspecto ha sido estudiado por muchos investigadores (Rebón y Salgado, 2011; Hudson, 2011; Dicapua et al, 2011; Palomino et al, 2011; Partenio, 2010; Fernández Álvarez, 2012; Wczykier, 2009; Di Marco y Palomino, 2004; entre otros) puesto que es posiblemente la dimensión en la que se pone en cuestión la profundidad de los cambios ocurridos en procesos de la autogestión obrera, considerando ya no sólo la generación de puestos de trabajo sino la posibilidad de crear o recrear otras lógicas de trabajo y otras relaciones entre los trabajadores y entre éstos y el resto de la sociedad. Las contradicciones que genera el hacer política “desde” los trabajadores, las tensiones que se generan cuando simplemente se reproducen antiguas formas de coordinación política, son algunas de las problemáticas que se gestan en procesos de recuperación de empresas (Di Marco y Palomino, 2004). Su comprensión requiere abordajes cualitativos que analicen en profundidad experiencias o situaciones particulares; por ello en lo sucesivo completaremos las descripciones cuantitativas con reflexiones producidas a partir del análisis de casos.

El mencionado estudio realizado por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires muestra que más de la mitad de las empresas relevadas (53%) introdujeron cambios en la organización del trabajo. Tales modificaciones se produjeron en la mayoría de los casos por la incorporación de maquinarias -que llevó a algún tipo de reorganización productiva-, o a la reorganización de las funciones asumidas por los trabajadores. En este último sentido, el 70% de las empresas recuperadas ha realizado rotación de puestos de trabajo o de cargos.

Por otra parte, en la mayoría de los procesos de recuperación de empresas se han determinado responsabilidades diferenciales, y ello suele ser explicado por “la complejidad de la gestión económica”. En efecto, en el 67% de las empresas recuperadas relevadas hay responsables o jefes de sección (Ruggeri, 2010: 54), lo que significa que se reponen los procesos de división técnica y social del trabajo.

Sobre este aspecto Itzigsohn sostiene que las empresas recuperadas se encuentran frente al mismo dilema que cualquier empresa de capital: “conseguir que los trabajadores hagan lo que la empresa quiere” (2009: 4). En las empresas tradicionales o de capital, esto se logra a través de sistemas de incentivos y control que buscan alinear los intereses de la empresa y de los trabajadores. En cambio,

en las empresas autogestionadas son los mismos trabajadores quienes definen “lo que la empresa quiere”, por lo cual el “dilema” que plantea el autor cobra en ellas un sentido particular en los procesos analizados.

En esta línea, Fernandes Álvarez (2009) analiza las transformaciones en el mundo del trabajo producidas en una empresa recuperada de la ciudad de Buenos Aires, en la que se reintrodujeron los mecanismos de control aplicados por la empresa anterior (descuentos por llegada tarde, días no trabajados, etc.). La autora llama la atención sobre la recurrencia a ciertos métodos "conocidos" a la hora de buscar respuestas a las dificultades en la organización del trabajo, y encuentra algunas explicaciones en el peso que tiene para estos trabajadores la experiencia pasada de disciplinamiento laboral.

En esta misma dirección reflexiona Wyczykier al señalar que “uno de los elementos que resultan centrales para comprender la sostenibilidad y continuidad de estas experiencias es la de haber recuperado y mantenido la disciplina laboral y las reglas y modelos de organización de las antiguas empresas” (2005: 28). La posibilidad de establecer rutinas y las reglas (similares o no a las propias del ciclo anterior) brindan seguridad y por ello fortalecen la cohesión y continuidad del grupo y el proceso.

En algunos casos, las jerarquías favorecieron el aumento de la producción y los ingresos de los trabajadores. El establecimiento de cargos jerárquicos está vinculado a las diferentes categorías o funciones laborales (vinculados con las capacidades requeridas por cada puesto), a las responsabilidades asumidas o delegadas y en algunos casos funcionan como un mecanismo para retener a los trabajadores más calificados (Wyczykier, 2009: 266).

Como contracara, advertimos que las jerarquía y cargos, junto con la división del trabajo entre producción y administración o gestión reintroducen la desigualdad en el colectivo de trabajadores. Ana María Fernández analiza las tensiones entre “los compañeros de arriba” -con cargos o funciones espaciales- y “los compañeros de abajo”, -dedicados principalmente a la producción-, y observa que esta segmentación o jerarquización del colectivo se corresponde con los “*distintos grados de compromiso*” asumidos, con las funciones apropiadas o delegadas por cada trabajador (Fernández, 2006: 186. Cursivas de la autora). El grupo de “los compañeros de arriba” son los encargados del contacto con otras organizaciones, de las negociaciones políticas y de la mayoría de las actividades fuera de la empresa. Ello les permitiría tener una visión de conjunto, ampliar su horizonte simbólico,

plantear nuevas problemáticas y proponer alternativas más imaginativas; al mismo tiempo, comienzan a sentirse sobrecargados por las responsabilidades. Quienes “sólo buscan trabajar” suelen tener alguna incomodidad frente a sus compañeros más activos, sensación que la autora caracteriza en términos de la “ambivalencia entre el alivio que produce que otros tomen en sus manos lo que hay que hacer y el recelo de que pudieran llegar a decidir por ellos” (Fernández, 2006: 186). Finalmente agrega que estas diferencias dan lugar a “posicionamientos subjetivos muy distintos frente al proyecto de conformar una cooperativa autogestiva” (2006: 185 y186).

La existencia de jerarquías, funciones diferenciales y distintas formas de compromiso no necesariamente llevan a establecer diferencias en los retiros monetarios. En muchas empresas recuperadas se han dado y se dan actualmente profundos debates sobre la conveniencia de mantener uno u otro criterio. El mencionado estudio del Programa Facultad Abierta (FFyL-UBA) muestra que el 55,5% de las empresas recuperadas en las que se realizaron entrevistas (45 empresas de 81) reparten los ingresos obtenidos de manera igualitaria entre todos los trabajadores. Asimismo, este relevamiento muestra que la igualdad en los repartos prima en empresas con bajos ingresos (cerca del salario mínimo oficial), mientras que se establecen criterios diferenciales cuando los ingresos son mayores.

Una mirada diacrónica de estos procesos nos llevaría a afirmar que a medida que los ingresos de una empresa aumentan, junto con la carga de trabajo y los requerimientos sobre cada trabajador, son mayores también las presiones para establecer ingresos diferenciales. Así lo expresan Rebón y Salgado al constatar cierta “reversión parcial de los procesos de igualación al interior de la unidad productiva con respecto a las primeras etapas de la recuperación (2007: 12)”, parte del fenómeno de “límites a la igualdad” que expresa Salgado (2012).

Sin embargo, el relevamiento de la FFyL-UBA muestra que el 21% de las empresas relevadas cambiaron la modalidad de reparto en el sentido inverso, de un sistema diferenciado a uno igualitario. Posiblemente estos cambios se inspiren en la comprobación de que, por un lado, el reparto diferencial da lugar a nuevas diferencias que no pueden compensarse con ajustes en los criterios distributivos; y por otro, de que el correcto funcionamiento del sistema de reparto diferencial requiere esfuerzos y tiempos muchas veces escasos entre los trabajadores de las recuperadas.

Más allá del criterio elegido, en todos los procesos de recuperación de empresas se da un cambio radical en el sentido y el significado de los ingresos de los trabajadores. Ya no se trata del pago de un

salario -en el marco de una relación de dependencia cuyas características generales describimos en el primer capítulo-, sino de la participación de los trabajadores en el reparto de los ingresos obtenidos a partir del trabajo colectivo. Dicha participación es de carácter exclusivo de los trabajadores asociados a la cooperativa y excluye a los trabajadores contratados, como se mencionó a comienzos de este apartado. Esto nos lleva a una nueva problemática: la de contratar o no trabajadores en relación de dependencia.

Como dijimos anteriormente, la reactivación de la empresa y de la actividad productiva han derivado en la mayoría de los casos en la necesidad de incorporar más fuerza de trabajo disponible. Para ello, los trabajadores asociados a una cooperativa de trabajo tienen varias alternativas: i) contratar trabajadores en relación de dependencia, lo cual no está permitido por la Ley de Cooperativas número 20.337; ii) aumentar el número de asociados, lo que implica repartir los retiros entre más personas y afrontar los riesgos de una futura reducción en la demanda; iii) mantener los planteles y trabajar más, medida generalmente adoptada al inicio pero no tan fácil de sostener o de profundizar; iv) en algunos casos es viable mecanizar parte de los procesos, pero no siempre se cuenta con el dinero como para realizar esta inversión.

El estudio realizado por FFyL-UBA muestra que la primera es una de las alternativas más recurrentes: el 46% de las empresas recuperadas relevadas contrata trabajadores en relación de dependencia. Estas contrataciones representan el 10% de los planteles de las recuperadas entrevistadas. Dentro de este grupo, el 45% de los trabajadores están en proceso de incorporación como asociados y el 5% son pasantes (estudiantes o aprendices que se forman en el oficio a través de convenios con instituciones educativas). El 50% restante son "contratados a secas" (Ruggeri, 2010: 51) cuya situación se ha prolongado más allá de los seis meses aceptados como prueba. Ello indica una situación fuera de la norma y el restablecimiento de relaciones salariales entre la cooperativa y los trabajadores contratados.

Según reflexiona Ana María Fernández (2006), la tensión de incorporar nuevos socios o trabajadores asalariados está atravesada por las dificultades para establecer criterios de reparto de los ingresos que reconozca la antigüedad, el esfuerzo y el compromiso de los socios fundadores. También refiere a problemáticas no económicas, como la necesidad de sumar compañeros que acuerden con el proyecto y la lucha que vienen desarrollando los actuales socios, y que a la vez se sientan parte de una empresa recuperada y no se asuman como asalariados que ocupan un puesto y cumplen una jornada laboral.

Otra dimensión de los procesos de recuperación de empresas frecuentemente analizada refiere a su forma de gestión (Fernández, 2006; Fernández Álvarez, 2009, 2012; Fajn, 2003; Hudson, 2011; Wyczykier, 2009; Rebón y Salgado, 2011; entre otros). Al respecto, Fernández señala que en los procesos de recuperación se ponen en juego dos alternativas contrapuestas: “adaptar la cooperativa a los criterios del capital y a la lógica del mercado o redoblar la voluntad política de resistir esta lógica, radicalizando la autogestión” (2006: 194). Así, entiende la *autogestión* como una lógica opuesta a la propia del mercado y subraya que en estas experiencias se desarrolla una lucha cotidiana por sostener la radicalidad del dispositivo autogestivo, la horizontalidad y la democracia directa.

En esta línea, Hudson caracteriza la autogestión en las empresas recuperadas en clave de ambivalencia. Dicho carácter se produce en tanto la autogestión puede implicar formas “democráticas e innovadoras en los modos de participación, organización y gestión”, pero también “la aplicación de dispositivos rígidos y autoritarios que disponen, incluso con mayor disciplina y dureza, las formas más negativas de la operatoria capitalista” (2005: 2).

Por nuestra parte, los planteos de los últimos autores nos ponen frente a un dilema: el de aceptar (o no) que la organización autogestionaria a priori invalida la lógica mercantil. Más bien tenemos a creer que no, y que hacerlo puede dificultar la percepción de situaciones y experiencias en las que la auto-organización de los trabajadores se realiza también según criterios signados por el mercado. Asimismo, sostenemos que antes que posibilidades ambivalentes, la autogestión implica que en los trabajadores resida la posibilidad de decidir, moldear, proponer o revisar las lógicas y criterios que estructuran y definen su organización. Por ello formulamos nuestras problemáticas en términos de la naturaleza y los alcances de las transformaciones producidas en el trabajo en procesos de recuperación de empresas, y nos preguntamos por las instituciones y las prácticas que configuran sus regímenes de trabajo. En la formulación de estas preguntas subyace la convicción de que la radicalidad de estos procesos reside en su capacidad de “incomodar” la lógica hegemónica y correr algunos bordes para avanzar, resistiendo y creando, sobre los límites de lo posible. Es decir, nos preguntamos por las posibilidades de resistir los límites existentes y de crear otros nuevos (que no es lo mismo que “eliminar” límites). ¿Esos nuevos límites definirán una nueva lógica y por lo tanto entrañarán una nueva generalidad, o si “sólo” repondrán la lógica previa al proceso de recuperación de la empresa? De eso trata esta investigación.



Hasta aquí hemos presentado diversos hallazgos e interpretaciones en torno a la participación de los trabajadores en los procesos de decisión, en la organización del trabajo y en los ingresos de la cooperativa. Si bien en líneas generales son coincidentes con las observaciones primarias de nuestro trabajo de campo, queremos notar que las miradas y apreciaciones que se realizan sobre tales fenómenos varían de manera significativa según el momento del proceso de recuperación que se analiza. Ello fortalece nuestra definición inicial de las empresas recuperadas en términos de *procesos*, en permanente transformación y conformación. Y a la vez señala la necesidad de analizar procesos de larga trayectoria que hayan atravesado diferentes momentos y situaciones de la recuperación. En nuestro caso, el de *consolidación*: en él se pone en juego el potencial de estas iniciativas para institucionalizar las nuevas configuraciones del trabajo, y por lo tanto para promover cambios en las configuraciones de los regímenes de trabajo socialmente representativos.

En este segundo capítulo presentamos, en primer lugar, el contexto histórico en el que se desarrollaron los primeros procesos de recuperación de empresas. Para ello caracterizamos el régimen social de acumulación vigente en Argentina en los últimos cuarenta años, haciendo especial referencia a los cambios introducidos a partir de la llamada “transformación neoliberal”. Seguidamente centramos la atención en las transformaciones en lo que aquí identificamos como “estructuras de relaciones laborales” que inciden en las configuraciones de los regímenes de trabajo, y para ello analizamos las reformas en la normativa laboral, y en las modalidades de organización del trabajo, y las transformaciones en la estructura productiva y ocupacional.

Al respecto, es destacable la profundidad y la rapidez de las transformaciones producidas durante el ciclo de hegemonía neoliberal, tendientes a la expansión intensiva y extensiva del mercado, a una creciente mercantilización de las condiciones de trabajo y de vida de la población, y al debilitamiento del Estado como mecanismo de coordinación social. Todo ello redundó en la reducción conceptual, política y empírica de las atribuciones y de los espacios de acción del Estado y en la creciente ampliación de los espacios del mercado, como condición estructurante de las unidades económicas y de las vidas implicadas.

Seguidamente analizamos y describimos las prácticas y estrategias emergentes a partir de las transformaciones en el régimen social de acumulación. Allí subrayamos el surgimiento de nuevas prácticas de movilización social encabezadas por movimientos sociales que propusieron nuevos alcances para el principio de comunidad, a la vez que resignificaron sus sentidos más tradicionales. Como parte de este conjunto de actores emergentes, los trabajadores de empresas en crisis ocuparon, recuperaron y resignificaron nuevos y viejos espacios como la fábrica, la calle, el barrio, a la vez que construyeron y re-construyeron lazos sociales fracturados a partir de la situación de desempleo y profunda vulnerabilización de las vidas. En este sentido, los procesos de recuperación de empresas se presentan como estrategias “defensivas” y a la vez “constituyentes de lazos sociales” desarrolladas por trabajadores ante la quiebra o cierre de las empresas en las que se encontraban trabajando y la ruptura del vínculo laboral.

En el segundo apartado nos dedicamos al contexto que acompaña no sólo la emergencia de nuevas recuperaciones de empresas, sino también el desarrollo y sostenibilidad de los procesos preexistentes. Siguiendo a Danani nos referimos al proceso de “contra-reformas” de las políticas estatales que invirtió la dirección que las políticas laborales habían tenido durante los años noventa, y que al mismo tiempo fundó y disputó su legitimidad en la diferenciación con aquel período. Al mismo tiempo la autora sintetiza los contenidos específicos de este proceso en términos de “estatismo” y “trabajo como fuente de derechos” (2012: 69). La confluencia de ambos, estructura las bases para una “reparación de las consecuencias del neoliberalismo”, partiendo de la recuperación y reconstrucción del Estado como institución realizador a de justicia y, en relación a la población, de la protección como acto mismo de justicia.

Las transformaciones económicas, sociopolíticas y culturales producidas durante el ciclo iniciado en la pos-crisis de 2001, y particularmente a partir de 2003, constituyeron un contexto favorable para la emergencia de nuevas experiencias de producción asociativa y autogestionada, y sentaron las bases para fortalecer las experiencias preexistentes, muchas de ellas gestadas en el contexto inmediato anterior de crisis económico-financiera. Sin embargo, las acciones y políticas orientadas al fortalecimiento y regulación del sector de la Economía Social y Solidaria no estuvieron acompañadas de modificaciones profundas en los modos de regulación económica y de las condiciones de producción y comercialización de los emprendimientos y cooperativas de trabajadores

autogestionados. Por ello, creemos que la inserción de estas formas de trabajo en la economía nacional y sus posibilidades de constituirse en una alternativa laboral viable son aún débiles.

En el tercer apartado nos centramos en los procesos de recuperación de empresas y analizamos específicamente su aporte en la construcción de “otras” modalidades de trabajo y gestión y “otros” sujetos trabajadores. A partir de la revisión de los trabajos de otros autores observamos que las miradas y apreciaciones realizadas sobre el fenómeno en estudio varían de manera significativa según el momento del proceso al que se hace referencia. Esta constatación fortalece la decisión de “mirar” a las empresas recuperadas en términos de *procesos*, y agrega nuevos argumentos que subrayan la necesidad orientar las reflexiones hacia su fase de *consolidación*. En términos generales los hallazgos empíricos de los trabajos a los que nos referimos son compatibles con los resultantes del trabajo en el que se sostiene esta tesis, lo que nos ha permitido dialogar con las reflexiones realizadas por los autores.

### **Capítulo 3: Recuperación y consolidación: presentación de los casos de estudio.**

En el presente capítulo caracterizamos los contextos locales particulares en los que tienen inicio los procesos de recuperación de empresas analizados. Por este motivo, en primer lugar describimos las transformaciones productivas y en la estructura ocupacional de la ciudad de Rosario, hacia fines de siglo XX y principios de 2000. Seguidamente presentamos los primeros procesos de recuperación de empresas de Rosario, haciendo particular referencia al caso analizado en esta tesis, la cooperativa de trabajo dedicada a la manufactura de alimentos.

A continuación, hacemos lo mismo en el caso de Avellaneda: describimos las transformaciones productivas y ocupacionales que modelan el escenario que dio inicio a las primeras recuperaciones de empresas, y posteriormente las presentamos haciendo especial referencia a la cooperativa dedicada a servicios de saneamiento ambiental.

En el tercer apartado presentamos dos momentos específicos de ambos procesos analizados: la recuperación y la consolidación. En primer lugar, reconstruimos la primera fase de “la recuperación como proyecto”, en la que el colectivo de trabajadores se organiza para recuperar su fuente de trabajo, y crear y gestionar una nueva organización. En segundo lugar, presentamos y analizamos los rasgos de las experiencias que permitirían hablar de una “consolidación de los procesos”, en términos económicos, políticos e institucionales.

### **3.1. Condiciones de emergencia del proceso de recuperación de la cooperativa rosarina<sup>48</sup>.**

La ciudad de Rosario y su entorno metropolitano constituyen un aglomerado urbano compuesto por una ciudad central y un conjunto de pequeñas localidades con una población aproximada de 1.193.605 habitantes<sup>49</sup>. Su ubicación estratégica contribuyó durante la fase de sustitución de importaciones (ISI), a que se convirtiera en uno de los principales centros industriales del país. Su producción representa el 5% del producto interno bruto argentino, reúne el 42% de los establecimientos industriales de la provincia, los que aportan el 62% de la producción provincial y generan el 53% del empleo del sector<sup>50</sup>. La principal industria es la alimenticia, que representa el 21% de la actividad industrial. Le siguen en orden de importancia la industria metalmecánica (18%) y la de maquinaria y equipos (10%).

Por lo tanto, la actividad industrial tiene una cierta tradición en la ciudad y fue particularmente importante entre 1950 y 1970. Hacia finales de la década del cincuenta, el aglomerado Gran Rosario ya se destacaba por su dinámica actividad productiva y por la notable generación de puestos de trabajo. Promovidas por el proceso de industrialización sustitutiva de importaciones, en la región se establecieron pequeñas y medianas empresas dedicadas principalmente al rubro alimenticio, textil y metalmecánico, cuyos procesos de producción eran intensivos en el empleo de fuerza de trabajo. Asimismo, durante este período se extendieron a lo largo de la ribera del Paraná numerosas empresas estatales y grandes empresas de origen extranjero orientadas a la industria de procesos, tales como petróleo, química, petroquímica, papel y siderurgia y algunas industrias metal-mecánicas. Las mismas fueron cruciales para la dinámica y el crecimiento de la región.

En este sentido, en el marco de un régimen social de acumulación en el que, como dijimos anteriormente, la industrialización sustitutiva de importaciones constituía el motor del crecimiento, el aglomerado Gran Rosario se conformó en una región clave para el desarrollo económico del país. A partir de la década del setenta, la transformación neoliberal (primero, impulsada por procesos dictatoriales y posteriormente, por gobiernos democráticos) produjo cambios profundos en las

---

<sup>48</sup> Este apartado fue tomado parcialmente de la tesis de maestría “Los procesos de recuperación de empresas del aglomerado Gran Rosario. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia” (Maestría en Economía Social-UNGS), páginas 59 a 72.

<sup>49</sup> INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010.

<sup>50</sup> Extraído de <http://www.rosario.gov.ar/sitio/caracteristicas/aspectos1.jsp>.

condiciones que hasta el momento habían alentado el desarrollo. Tales cambios derivaron, entre otras cosas, en la desarticulación del aparato productivo y en la creciente segmentación de la estructura ocupacional, con significados particularmente severos en aglomerados de tradición industrial como el Gran Rosario y Avellaneda, como veremos más adelante.

El Plan de Convertibilidad y las Reformas del Estado llevadas adelante en el primer gobierno de Menem profundizaron la reestructuración regresiva y la heterogeneidad de la estructura productiva y ocupacional. Luego del conurbano bonaerense, el sector industrial del Gran Rosario fue uno de los más afectados, dejando como saldo la desaparición de gran parte de las industrias y pequeñas y medianas empresas, y un aumento de la desocupación a niveles superiores a la media nacional. En este intrincado proceso se inscriben los procesos de recuperación de empresas que analizamos.

Si durante el período de sustitución de importaciones (ISI) Rosario se había destacado por el notable desempeño del mercado de trabajo local, a partir de su desarticulación se expresaron de manera acentuada las consecuencias que la transformación neoliberal impuso a la población que vive de la venta de su fuerza de trabajo. Lo anterior es particularmente evidente en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) regionales, para las cuales las políticas económicas de los años noventa significaron una abrupta exposición a las condiciones de competencia internacional y mayores exigencias tecnológicas y productivas. El difícil acceso al crédito acentuó las disparidades, en detrimento de las PyMEs regionales.

Por estos motivos, mientras que décadas atrás estas empresas fueron las principales demandantes de mano de obra, durante los años noventa se convirtieron en unas de las principales “destructoras” de puestos de trabajo, no sólo cuando quebraban sino incluso cuando seguían funcionando. Junto con la recesión iniciada en 1999, que culminó en la crisis de 2001-2002, la industria redujo su participación en el Producto Bruto Geográfico (PBG) al 11.8%. A partir del 2003, después de la fuerte caída del producto industrial del año 2002, se registró una importante recuperación del valor agregado industrial en la región (aunque aún no lograba alcanzar los niveles de 1993). La producción de maquinarias y equipos, la industria alimenticia y la de productos en metal habían sido las más afectadas por la recesión -con una reducción de su participación en el producto industrial del 30%, 25% y 13% respectivamente- (Castagna et al, 2005: 4).

En lo que sigue reconstruimos el contexto laboral local hacia finales de la década del noventa y

principios de 2000, con el fin de inscribir en el período las diferentes estrategias desarrolladas por los trabajadores y de los empleadores. En lo que respecta al empleo generado por el sector industrial del Gran Rosario, acompañó el crecimiento del producto hasta el año 1996, y a partir de allí la cantidad de ocupados en la industria de la región disminuyó progresivamente hasta alcanzar un mínimo de 62.398 personas ocupadas en el año 2002 (Castagna et al, 2005: 6). En este sentido, este indicador acompaña la tendencia de los agregados nacionales que ya desde mediados de los años noventa se orientaban a un aumento de la producción sin aumento del empleo (y en varios períodos, con aumentos de la desocupación).

Remarcamos el abrupto crecimiento del desempleo del aglomerado durante el primer mandato del presidente Menem, cuando trepó del 7,4% en Octubre de 1989 al 18,1% en la misma medición de 1995. Este último indicador también refleja los efectos post "Tequila", particularmente notorios en esta región. Al mismo tiempo, en el año 1995 es llamativa la destrucción de puestos de trabajo que alcanza niveles superiores a los del resto de la década. Con leves recomposiciones en la segunda mitad del período, el indicador continúa en aumento y llega a su máximo nivel en enero de 2002, cuando las bajas mensuales registradas son un 2,9% superiores a los ocupados del mes anterior<sup>51</sup>.

Mientras el desempleo crecía a tasas superiores a las nacionales y las quiebras empresariales aumentaban, los trabajadores de la región desarrollaron un conjunto de prácticas en sintonía con las tendencias nacionales antes analizadas. Así, la proporción de asalariados en el total de ocupados aumentó desde mediados de la década del noventa de manera continua, indicando que el trabajo asalariado también se constituyó en una "actividad refugio" para los trabajadores rosarinos. Aunque se trata, como se indicó con anterioridad, de empleos de peor calidad, con trabajadores no registrados y desprotegidos de las normas laborales.

Al mismo tiempo, la sobreocupación creció significativamente durante la década del noventa, de 34.3% en 1990 a 40,2% en 1999. Esto puede entenderse como una estrategia defensiva de otra naturaleza, este caso relativa a los trabajadores ocupados que fueron aumentando cada vez más la duración de la jornada laboral en condiciones de incertidumbre creciente, en.

Tales estrategias no se desarrollaban en el vacío, sino en contrapunto y desigual disputa con las

---

<sup>51</sup> Datos extraídos de la Encuesta de Indicadores Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/eil/index.asp> (consulta 01.11.2013).

prácticas de las empresas y los empleadores, siempre en la búsqueda de reducir los costos laborales y flexibilizar los planteles de acuerdo con las fluctuaciones de la demanda en el mercado de productos. La contratación por tiempo determinado y en negro, la evasión de las obligaciones, la desprotección de las normas laborales (referidas a condiciones de trabajo, indemnizaciones, etc) o de los beneficios de la seguridad social, fueron sólo algunas de las prácticas -las más comunes- en esa dirección. En otros casos, las dificultades para reestructurar los procesos productivos, la desprotección de las producciones locales y las nuevas condiciones de competencia entre capitalistas establecidas a partir de la apertura comercial, derivaron en la quiebra o el abandono patronal de numerosas empresas de la región.

En este escenario, la recuperación de unidades productivas en crisis se convirtió en una práctica posible que algunos trabajadores rosarinos comenzaron a construir a partir del año 2000. Las recuperaciones continuaron, alcanzando a la fecha en que se escribe esta tesis, un total de trece empresas recuperadas. Esta concentración convierte a Rosario en la ciudad que reúne el mayor número de empresas recuperadas después de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La concentración de tales experiencias en Rosario obedece a diferentes motivos, siendo, a nuestro entender, de particular importancia dos de ellos. Por un lado, hacia fines de la década del noventa y principios de 2000 la ciudad vivenció el cierre de numerosas empresas que abonaron a la progresiva destrucción del cordón industrial que treinta años antes había distinguido a esta región. Por otro, tuvieron particular relevancia las articulaciones entre empresas recuperadas -nucleadas en su mayoría en la Federación de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), seccional Rosario-, y sus vinculaciones con la sociedad en su conjunto, cuya difusión contribuyó a instaurar la recuperación de empresas en crisis como una práctica legítima en defensa de los derechos de los trabajadores.

La cooperativa de trabajo que tomamos como unidad de estudio se constituyó en el año 2000 como una medida de los trabajadores ante las irregularidades en el funcionamiento de la fábrica de pastas precedente, tales como los abundantes despidos y los paros en la producción. Es una de las empresas recuperadas de Rosario de mayor antigüedad que han logrado estabilizar y expandir la producción y el empleo, además de regularizar su situación legal. Esta cooperativa ha sido referencia de los procesos de recuperación que las sucedieron y en muchos casos ha colaborado con el desarrollo de los mismos. A continuación analizaremos la quiebra y recuperación de esta cooperativa de la industria alimenticia,



concentrando la mirada en los *procesos* propiamente dichos, y específicamente en la decadencia de la empresa anterior, su crisis y la posterior recuperación.

La empresa que precedió a la cooperativa fue fundada en 1972 por tres hermanos de una familia tradicional de la ciudad. Durante sus dos primeras décadas creció significativamente acompañando la próspera industria alimenticia del aglomerado; si bien su auge ya había quedado en el pasado, por entonces no se avizoraba su crisis. En este periodo, la fábrica de pastas constituida como SRL se convirtió en una marca líder en la producción de pastas frescas y discos de empanadas y tartas en la ciudad y en las localidades vecinas, llegando a emplear, a partir de 1992, a 52 trabajadores.

En el año 1993 en la ciudad se contabilizaban sesenta establecimientos dedicados a la producción de pastas frescas, entre los cuales la SRL era una de las fábricas con mayores niveles de empleo y producción (Hudson, 2006). A partir de mediados de la década las empresas del sector enfrentaron grandes dificultades que en algunos casos las condujeron a la quiebra. La causa principal se atribuyó a la apertura económica que favoreció la instalación de cadenas de supermercados que, por un lado, producían pastas frescas con marca propia que competía en precio con las marcas locales, y por otro, establecían condiciones comerciales muy perjudiciales para los productores de pastas de la ciudad que ofrecían sus productos en este tipo de comercios. Al mismo tiempo, la llegada de estas empresas afectó significativamente a los supermercados locales, principales clientes de las fábricas de pastas de la ciudad.

La producción de la SRL se había desarrollado desde 1972 en dos plantas, una dedicada a la elaboración de pastas frescas, y la otra a los discos de empanadas y tapas de tarta. Sin embargo, en 1997 la planta de producción de pastas cerró sus puertas para instalar las maquinarias junto con las de elaboración de tapas y discos. Esta fue la primer reestructuración de la empresa ante las nuevas condiciones de competencia establecidas por la política de apertura económica. Los primeros rastros de la crisis se manifestaron con el retraso -y posterior interrupción- en el pago de los salarios y demás derechos laborales. A ello siguieron la dificultosa e irregular adquisición de materias primas y reiterados cortes en los servicios a causa de falta de pago.

Hacia fines de la década del noventa, aquella empresa que había sabido encabezar la producción de pastas de la ciudad se había desmoronado a causa de la feroz apertura y reconversión de la economía

argentina. También influyeron las maniobras espurias de los propietarios de la SRL, quienes ante las dificultades no resignaron sus abultados retiros ni redujeron gastos innecesarios; y de algunos de sus clientes, supermercadistas locales que desarmaron sus comercios dejando deudas impagables.

En este período, las irregularidades en la relación laboral entre los propietarios de la SRL y sus empleados eran notorias: personal despedido al que se mantenía cumpliendo actividades sin contrato, falta de pago de salarios, despidos sin justificaciones, entre otras. Los consecuentes reclamos se organizaron en los momentos de descanso o durante el almuerzo y consistieron en paros en la producción. Estas medidas de fuerza fueron sumamente conflictivas y dificultosas para los trabajadores, por un lado, por no tener experiencia gremial ni contar con el apoyo del sindicato para la implementación de tales medidas; y por otro, por el estrecho vínculo que mantenían con los propietarios de la SRL, que para muchos eran sus primeros empleadores. La relación “familiar” que se estableció entre quienes trabajaban en la fábrica y el respeto que los trabajadores tenía por los dueños dieron lugar, durante la crisis, a una profunda decepción frente a la actitud tomada por la patronal de desprotección de la empresa y el empleo.

La empresa nunca cerró sus puertas ni tampoco dejó de producir. A pesar de la falta de pago y de la ausencia de insumos básicos, los trabajadores continuaron en sus puestos de trabajo para asegurar una producción mínima. En junio de 2001 se declaró la quiebra de la empresa, que sólo conservaba 11 empleados. Este pequeño grupo, junto con otros 5 trabajadores despedidos meses antes, protagonizaron la ocupación del establecimiento y la recuperación de la empresa.

La historia de la decadencia y posterior quiebra de la fábrica de pastas habla de un proceso compartido por las restantes empresas recuperadas manufactureras de la ciudad<sup>52</sup>. En todos los casos se trata de industrias del rubro alimenticio o metalmecánico, surgidas en su mayoría en pleno desarrollo del modelo de sustitución de importaciones, que durante los años noventa no lograron resistir las nuevas condiciones de competencia establecidas por la apertura económica y la desprotección de las producciones locales.

---

<sup>52</sup> No incluimos en este análisis a los cinco comercios recuperados, por tratarse de experiencias en las que las causas de la quiebra de la empresa anterior, las condiciones de su creación y las de su recuperación obedecen a factores diferentes al de las restantes empresas recuperadas de la ciudad.

A las desfavorables condiciones que afrontó este tipo de industria durante los años noventa, le siguió la recesión económica y la crisis financiera de fines de la década y principios de 2000. Las principales ramas industriales de la región afectadas en este contexto coinciden precisamente con la actividad económica que desarrollaban las empresas manufactureras actualmente recuperadas: industria alimenticia, metalmecánica y elaboración de productos en metal.

La decadente situación de estas empresas tuvo como correlato procesos de precarización de la relación salarial, en un contexto caracterizado por un movimiento obrero débil, escasa regulación estatal y creciente flexibilización laboral amparada legalmente. En la mayoría de los procesos de recuperación que tuvieron lugar en la ciudad, la discontinuidad o interrupción en el pago de aportes patronales y de la seguridad social, así como las irregulares y precarias remuneraciones a los trabajadores fueron la regla.

De las ocho empresas recuperadas dedicadas a actividades manufactureras, tres habían sido antes de la recuperación grandes empresas. Se trata de la carrocera Dic, la fábrica de llantas Ruedas Cimetal y la productora de bochas de frío Fader Tool Research. Ninguna de ellas pudo ser recuperada totalmente ni fue posible reiniciar y sostener la actividad económica original. Sus quiebras hablan de otro elemento común en la historia de las recuperaciones: la corrupción y el fraude empresario.

Según comenta un dirigente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados a un diario de la ciudad de Rosario, la historia de estas tres empresas forma parte de *"una típica maniobra de vaciamiento permitida por un decreto de (Domingo) Cavallo y (Fernando) de la Rúa, que hizo desaparecer la figura de la quiebra fraudulenta"*. El mecanismo se repite en otras experiencias, como la de la cooperativa La Cabaña, en la que *"los dueños quebraron el fondo de comercio, pero tres años antes habían fraguado la venta del inmueble"*<sup>53</sup>.

El proceso de recuperación de la cooperativa bonaerense (que reconstruiremos a continuación) también ilustra esta estrategia empresarial de especial relevancia durante los años noventa, en el marco de *estructuras de corrupción* (Argumedo y Quintar, 2003) que se expandían de manera capilar hacia diferentes estamentos del tejido social.

---

<sup>53</sup> Diario Página 12. Sección Rosario 12. Rosario, 19 de Agosto de 2007

### **3.2. Condiciones de emergencia del procesos de recuperación de la cooperativa bonaerense.**

El partido de Avellaneda integra el primer cordón metropolitano de la provincia de Buenos Aires y está separado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el Riachuelo. Al este limita con Dock Sud y el Río de la Plata, al oeste con Lanús y al sur con Quilmes. Está compuesto por siete localidades: Avellaneda Centro, Dock Sud, Gerli, Piñeyro, Sarandí, Villa Domínico y Wilde, con una población total de 342.677 habitantes<sup>54</sup>.

Su ubicación estratégica contribuyó a que muy tempranamente se convirtiera en uno de los primeros centros industriales del país. El saladero fue la primera industria que se instaló en la entonces llamada "Barracas al Sud". Se trataba de establecimientos fabriles muy rudimentarios, dedicados a preparar carne vacuna para la alimentación de los esclavos del Brasil, de las Antillas y del sur de los Estados Unidos. En los saladeros trabajaban muchos peones que, según las tareas que ejecutaban se denominaban corraleros, matarifes, despostadores, varaleros, reseros o carreros. Toda esta gente conformó una especie de "comunidad" que vivía en un ambiente mitad de campo y mitad de ciudad, motivo por el que recibían el nombre de "orilleros". Hacia fines de siglo XIX los saladeros fueron levantados por su gran contaminación del suelo y las aguas, dejando sin trabajo a la mayor parte de los habitantes del partido.

En 1880 se inició una segunda fase de industrialización, durante la que se construyó el gran frigorífico "La Negra" (el primero en el Riachuelo), y se instalaron modernas fábricas de tejidos, lavaderos de lanas, talleres metalúrgicos, fábricas de ácidos, de productos químicos, de fósforos, de esmaltados, de alambre, de clavos, maquinarias para el agro, carros y carrocerías. Junto a estas industrias se desarrollaron servicios de infraestructura, transporte y comunicaciones.

Ya en 1914 Barracas al Sud era la mayor ciudad industrial y obrera de la Argentina. En 1931 el Padrón Municipal registró 6.501 establecimientos industriales de distintos rubros, entre los que se destacaban la industria alimenticia y metalúrgica. Hacia la década de 1960, y como consecuencia de las transformaciones en la estructura económica, las grandes industrias fueron desapareciendo y dieron

---

<sup>54</sup> INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010.

lugar a la instalación de fábricas y talleres más pequeños. A mediados de la década del setenta, el golpe militar interrumpió el proceso de industrialización e impulsó políticas de cambio de la localización de la actividad industrial por fuera de la Región Metropolitana de Buenos Aires.

El Plan de Convertibilidad y las reformas del estado del gobierno menemista profundizaron las reestructuraciones regresivas iniciadas a mediados de los años setenta, dejando como saldo la desaparición de numerosas industrias de la región y la destrucción de puestos de trabajo en el sector. El comportamiento del empleo en el período comprendido entre 1994 y 2004 es ilustrativo de la continua pérdida de participación del empleo industrial. En el Gran Buenos Aires (capital y partidos), el empleo industrial presenta una evolución por debajo de la media nacional: entre 1996 y 2004 a nivel nacional cayó un 3%, mientras que en los partidos se contrajo un 7% y en la capital un 12%. A pesar de que la caída fue menor en los partidos, dada la especialización sectorial del área, el impacto de la contracción de la industria sobre el empleo total fue mayor en los partidos que en la ciudad de Buenos Aires. De hecho, entre 1998 y 2002 se perdieron 70 mil empleos industriales en los partidos, lo que se traduce en una caída del 26% entre esos años (Rojo y Rotondo, 2006). Este decadente comportamiento del empleo y la actividad industrial debe ser tomada en cuenta a la hora de considerar el importante número de procesos de recuperación iniciados a partir de mediados de los años noventa en esta región del país.

Las estrategias desplegadas por los trabajadores del Conurbano bonaerense hacia fines de siglo XX para hacer frente a la creciente destrucción de puestos de trabajo fueron similares a las descritas para el aglomerado Gran Rosario y para el conjunto del país. Sin embargo, el comportamiento del trabajo autónomo en el sector industrial de esta región se distanció de las tendencias del resto del país, revelando otra estrategia de la clase trabajadora. A medida que el trabajo asalariado perdía participación en el empleo industrial, el trabajo por cuenta propia presentaba un comportamiento opuesto. En 1994 representaban casi el 12% del total de ocupados industriales y con el tiempo aumenta su participación alcanzando un máximo de 20,2% en 2002. Si bien los asalariados siguen siendo la categoría ocupacional predominante en la industria manufacturera del Conurbano, en el período comprendido entre 1994 y 2004 pierden participación. En el mismo intervalo de tiempo, el trabajo por cuenta propia adquirió progresiva relevancia como una alternativa laboral para los trabajadores industriales desocupados.

También los empleadores adoptaron diversas estrategias esta vez para reducir costos y adaptarse a las condiciones cambiantes de la competencia y las fluctuaciones de la demanda. Ya en el capítulo II nos referimos al reemplazo de trabajadores en relación de dependencia, con antigüedad (y en algunos casos, activa participación sindical) por trabajadores -generalmente jóvenes y sin experiencia fabril- contratados por tiempo determinado, no registrados y en condiciones de desprotección de los derechos laborales. A ello agregamos la tercerización de algunas áreas y actividades (que pasaron a ser realizadas por empresas externas contratadas para ese fin) así como también del personal de producción, contratado a través de empresas de trabajo temporario).

En otros casos, las dificultades para reestructurar los procesos productivos, la desprotección de las producciones locales y las nuevas condiciones de competencia establecidas a partir de la década del noventa, derivaron en la quiebra de numerosas empresas y establecimientos industriales. Otro destino común de las empresas que luego fueron recuperadas fue el abandono patronal y el fraude empresarial. La historia de los trabajadores de la cooperativa de servicios bonaerense es elocuente al respecto, como veremos a continuación.

En el marco de una licitación internacional realizada por una sociedad del Estado del Área Metropolitana de Buenos Aires<sup>55</sup>, para concesionar por veinte años la disposición de residuos y el mantenimiento del relleno sanitario de villa Domínico (partido de Avellaneda), el grupo Techint creó para presentarse a esta convocatoria. Así, en el año 1978 se fundó esta empresa de Techint con el objetivo de transferir y disponer de los Residuos Sólidos Urbanos provenientes de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Sur. El contrato entre la sociedad del Estado y esta empresa de Techint daba inicio a la primera privatización del servicio de transferencia y disposición de residuos en el país. Corría el año 1978, y la Argentina se encontraba bajo dictadura militar.

El Centro de Disposición Final Villa Domínico es propiedad de la empresa mixta dedicada a la gestión de residuos urbanos y ocupa un área de aproximadamente 240 hectáreas. Este era uno de los predios en los que la empresa de Techint prestaba servicios a la empresa mixta de servicios de saneamiento ambiental, procesando 8.000 toneladas diarias de residuos urbanos. Para ello contaba con un plantel de 332 personas entre operarios, técnicos, profesionales y subcontractistas que trabajaban en

---

<sup>55</sup> Se trata de una empresa mixta creada en 1977 para la gestión integral de los residuos sólidos urbanos. Durante el primer año expropió balnearios municipales y quintas para armar el relleno sanitario de Villa Domínico. .

condiciones extremas, sin las medidas de seguridad requeridas y en jornadas de 12 horas.

En el transcurso de la gestión del relleno a cargo de la empresa de Techint los métodos de disposición de residuos sólidos han ido cambiando. Inicialmente, entre 1978 y 1994, la disposición de residuos fue realizada según el “método extensivo” de módulos bajos. Una de las principales ventajas asociadas a la disposición de residuos con este método era el relleno y la consecuente mejora de áreas bajas. A partir de 1994, promovido por el aumento de residuos generados, la disponibilidad de nuevas tecnologías para el diseño y operación de rellenos sanitarios, y el contexto social y ambiental del Centro de Disposición Final Villa Domínico, la empresa elaboró un “Proyecto de Expansión Vertical”, por el cual se implementarían módulos en altura bajo sistemas operativos y de control ambiental de punta, incluyendo sistemas de gestión integral de biogás y lixiviados (Paladino y Willi, 2003).

Sin embargo, el proyecto nunca fue implementado, y la disposición de residuos se efectuó bajo otro sistema que denominaron “Proyecto Intermedio”, consistente en la conformación de nuevos módulos de disposición de residuos sobre los módulos del Proyecto Extensivo. Este cambio en los métodos de disposición fue muy cuestionado por la comunidad de Villa Domínico y por organizaciones ambientalistas de la zona.

Según las denuncias interpuestas y las posteriores investigaciones, el primer contrato firmado entre la empresa mixta y la integrante del grupo Techint en el año 1978 establecía que a cambio de las tareas de disposición de residuos, relleno sanitario, construcción de infraestructura y forestación, la segunda recibiría “como total y única retribución las tarifas y un tercio de las tierras recuperadas”. Sin embargo en el año 1993 se incluyó un nuevo concepto que cambió las condiciones del contrato: el cálculo de las tarifas y retribuciones ya no sería por tierra recuperadas sino por cantidad de basura enterrada. De esta manera la empresa de Techint comenzaría con la etapa de expansión vertical (el denominado Proyecto Intermedio) haciendo que en el mismo espacio entrara una cantidad mucho mayor de basura. Por esta modificación le correspondían como forma de pago más hectáreas que las pactadas. Asimismo, al aumentar la fórmula de pago, la empresa también adquirió la porción de terrenos a la vera del Río de la Plata que aún reservaba sin rellenar. Se trata de una selva marginal, sin residuos y de un valor económico inestimable<sup>56</sup>.

Por otra parte, hacia 1993 en la empresa de Techint se vivía una situación de alta conflictividad entre la

---

<sup>56</sup> Extraído de <http://www.rebanadasderealidad.com.ar/ecologia-35.htm>. (25.10.2010).

dirección y los operarios, que derivó en una marcha hacia las oficinas centrales de Techint, organizada por la Comisión Interna para pedir que se reemplazara al equipo de dirección por su mal desempeño en la gestión y malos tratos con el personal. Ante estos reclamos el grupo empresario decidió darle otro rumbo a la empresa y nombró un nuevo gerente general a quien se le encomendó “producir un cambio en seis meses o tomar otro tipo de decisión con respecto a la continuidad de la empresa”.

Las primeras acciones que llevó adelante la nueva dirección se orientaron a componer el nivel de las operaciones –para lo cual realizaron inversiones, compra de equipos, implementación de un sistema de control más riguroso, etc-; y a lograr un acuerdo de “no conflicto” con la comisión interna. Según el diagnóstico realizado al inicio de esta nueva gestión, la exclusividad de esta empresa en la actividad de saneamiento, garantizada por una concesión a veinte años, habría eliminado toda competencia e incentivo por reducir costos y aumentar la productividad. Según entendía el equipo que asumió la dirección, esta “despreocupación” por la competitividad de la empresa se tradujo en la ausencia de “una cultura de trabajo eficiente y competitiva” (Paladino y Willi, 2003:4).

Una de las características distintivas de esta gestión fue su acercamiento a dialogar con los trabajadores para “encontrar desde las diferentes funciones una meta común para trabajar en pos de la empresa”. A través del diálogo y la comunicación se buscaba alinear los intereses de la empresa y de los operarios. Según recuerda el gerente general de ese momento, “la intención de la Gerencia de RR.HH. era tener otro enfoque: abrir la empresa a la gente y romper el paradigma anterior de la empresa”.

Asimismo, la integrante del grupo Techint se orientó hacia los vecinos y la comunidad de Villa Domínico, con la intención de acercar la empresa a las necesidades locales. Al respecto, el ex subgerente general recuerda que “siempre se había manejado como una empresa que movía tierra (residuos) y a partir de nuestra llegada [de la gestión iniciada en 1993], se definió como una empresa de servicios”, orientada no solamente a cumplir lo acordado con la empresa mixta de gestión de residuos sólidos urbanos sino a promover el bienestar de la población en su conjunto. En este sentido agrega que para medir el desempeño de un servicio hay que analizar la satisfacción del cliente, pero “el cliente no es (la empresa mixta de gestión de residuos) , mi cliente son las personas a quienes les procesamos los residuos” (Paladino, Willi, 2003:7).

Tercer el rumbo de las acciones, instaurar una nueva forma de trabajo y definir la estrategia de la



empresa le llevó dos años a la nueva dirección, desde 1993 a fines de 1995. En este marco, y advirtiendo que muchos de los trabajadores no podían leer ni escribir, en el año 1996 la empresa desarrolló un proyecto de alfabetización de adultos. En diciembre de 1997 egresaron los primeros graduados de la Escuela Primaria de Adultos con títulos oficiales avalados por el Ministerio de Educación.

En 1998, ya transcurridos los veinte años de concesión pactados, la empresa mixta de gestión de residuos dispuso la continuidad de la empresa de Techint hasta que el relleno sanitario de Villa Dominico se completase y se decidiese la ubicación del nuevo relleno sanitario. En el año 2003 este grupo empresario decidió retirarse de la actividad, porque el clima social y laboral estaba dificultando el accionar de la empresa y porque las ganancias resultantes de la actividad ya no era lo suficientemente abultadas.

Un año después, a partir de la presión constante de la comunidad y de los medios de comunicación, la empresa mixta de gestión de residuos decidió cerrar la disposición en el relleno de Villa Dominico, continuando con estas actividades en el Centro de Disposición Final de Ensenada. A partir del anuncio del cierre del relleno los trabajadores iniciaron un plan de lucha reclamando garantías sobre su continuidad laboral. Este resultaría uno de los primeros pasos hacia la recuperación de la actividad en el relleno a cargo de la cooperativa bonaerense que estamos analizando.

En ese entonces, el partido de Avellaneda ya había sido escenario de varios procesos de recuperación de empresas. El primero de ellos había comenzado en el año 1997 cuando la empresa IMAR S.A. se declaró en quiebra. Con el objetivo de mantener la fuente de trabajo, el 13 de diciembre de ese año un grupo de obreros formaron la Cooperativa de Trabajo La Unión. En los seis años siguientes se produjeron siete procesos de recuperación, incluyendo el de la empresa SASSTRU.

En todos los casos, las recuperaciones se produjeron en empresas surgidas en pleno desarrollo de la industrialización sustitutiva de importaciones. Estas empresas, en su mayoría de gran tamaño, no lograron resistir las nuevas condiciones de competencia que primaron durante los noventa, así como tampoco la recesión económica de fines de la década. A estas desfavorables condiciones del régimen social de acumulación vigente en el período se sumaron deficientes (y hasta corruptos) gerenciamientos que condenaron a las empresas a la quiebra.

En las páginas precedentes se presentaron los procesos de recuperación de empresas como un nuevo tipo de práctica que se inscribe en determinada etapa o momento del régimen social de acumulación en Argentina. Más específicamente, fueron considerados productos de la desaparición de una unidad productiva en el marco de ciertas condiciones de competencia entre capitalistas establecidas desde la apertura económica de los años noventa, y de las dificultades para reestructurar los procesos productivos e incorporar tecnología de punta. Asimismo, son parte de este régimen y de la historia de las recuperaciones de empresas, las reiteradas prácticas corruptas y fraudulentas de algunos empresarios que encontraron asidero en la complicidad de jueces y síndicos. Las tensiones y conflictos entre los propietarios del capital o sus representantes y los trabajadores han sido otro elemento común en las experiencias de recuperación de empresas.

En términos de nuestra definición de “proceso de recuperación de empresa”, la ruptura de la relación laboral y la quiebra o cierre de la empresa son las condiciones de posibilidad que dan inicio a estas experiencias; sin embargo, no son “condiciones suficientes”. Dicho de otra manera, no todas las empresas en quiebra son recuperadas por sus trabajadores, ni la recuperación en manos de los trabajadores es el único destino posible de una empresa en quiebra. En esta línea nos preguntamos a continuación acerca de las características o condiciones que transforman estos procesos en experiencias de recuperación de empresas.

### **3.3. Cuando la recuperación se pone en acto. Del proyecto de recuperación a la consolidación de los procesos.**

#### ***La recuperación como proyecto***

La crisis de la SRL a la que hicimos referencia en el primer apartado del capítulo generó condiciones para la unión de los trabajadores; en un primer momento, para realizar medidas de protesta, y más tarde con el objetivo de constituir una cooperativa de trabajo. Así comenzó el proceso de recuperación de la empresa alimenticia hacia fines de la década del noventa y principios de 2000, señalando un punto de inflexión en el repertorio de luchas y resistencias de los trabajadores. Hasta el momento, las

acciones desplegadas tenían como objetivo presionar a la patronal exigiendo el cumplimiento de los compromisos asumidos. Se trataba de medidas que implicaban una reacción ante determinadas prácticas y cuya resolución quedaba, en buena medida, en manos de la patronal. Tales reclamos fueron sistemáticamente desoídos por los propietarios de la empresa, ocupados en planificar su retirada, y por el sindicato que colaboraba con ellos para obtener réditos económicos propios.

A medida que el la gestión de la SRL se resquebrajaba, los trabajadores avizoraban la necesidad de impulsar otro tipo de estrategia, a fin de defender y conservar la fuente de trabajo. Luego de sucesivas conversaciones se contactaron con un dirigente cooperativista, quien los asesoró en la conformación de una cooperativa de trabajo. Seguidamente se informaron, consultaron a otros expertos en el tema, discutieron y reflexionaron hasta que la propuesta se transformó en un proyecto concreto: conformar una cooperativa de trabajo para continuar con la actividad de la empresa en crisis.

Esa fue la primera decisión tomada en asamblea, cuya resolución dependía exclusivamente de los trabajadores. La constitución de una cooperativa integrada por los once trabajadores que aún permanecían empleados por la SRL y cinco recientemente despedidos, era una forma de comenzar a concretar el proyecto común. Al mismo tiempo, la cooperativa consolidaría el vínculo entre los trabajadores y crearía una nueva relación entre los que aún mantenían su puesto de trabajo y aquellos que habían sido despedidos.

A través de comentarios de otros fabricantes de pastas y vendedores de maquinarias del rubro, los trabajadores tomaron conocimiento de que los dueños de la SRL estaban ofreciendo las máquinas de la empresa. Como señalamos antes, se trataba de una estrategia de vaciamiento, muy común en las empresas en crisis de nuestro país, que los trabajadores trataron de evitar haciendo guardias en las puertas del establecimiento. Los que aún trabajaban en la fábrica hacían la guardia de la tarde y los recientemente despedidos tomaban la guardia de la noche. Durante las mañanas se realizaban visitas periódicas al juzgado para insistir con la propuesta de que la cooperativa continuara con la producción.

Este proceso de lucha y resistencia se extendió por doce meses (desde mediados de 2000 hasta mediados de 2001), período en el que el objetivo compartido de recuperar la fuente de trabajo fortalecía el vínculo entre los socios de la cooperativa. La solidaridad y el compañerismo se manifestaban de diversas maneras; por ejemplo, compartiendo los escasos sueldos con los

trabajadores despedidos. Durante esta primera etapa del proceso resultaba evidente que no existía solución individual posible, o se “salvaban” juntos o quedaban todos en la calle. Así lo relata uno de los trabajadores-asociados cuando recuerda que “*estábamos todos desesperados, eramos capaces de hacer cualquier cosa para tener el laburo de nuevo ... pero también estábamos todos unidos, no peleábamos por nada*”.

La quiebra de la empresa, declarada en Mayo de 2001, se efectivizó dos meses después cuando el juez desapoderó y desalojó a los dueños de la SRL. Así, el 31 de julio de 2001, la justicia cedió a la cooperativa el inmueble y las maquinarias a cambio del pago de un alquiler mensual a la cuenta de la quiebra. La producción continúa desde entonces, y hasta el momento de escritura de esta tesis, en manos de la cooperativa. Durante la primer etapa de gestión fueron enfrentados innumerables dificultades a causa del profundo deterioro del establecimiento, la previa interrupción de servicios básicos por falta de pago y la ausencia de capital de trabajo para adquirir insumos y reiniciar la producción. A ello se sumó la delicada situación de cada uno de sus trabajadores. Las condiciones laborales de los últimos meses de la gestión anterior y la deuda que aún mantenía la SRL con los trabajadores, los obligó a endeudarse con familiares, vecinos y comerciantes para poder sobrevivir durante los meses más críticos. Al mismo tiempo, en este primer periodo constituyeron un sistema de compras colectivas, por el cual se conformaba un fondo común que servía para adquirir productos de primera necesidad al por mayor, que se distribuían entre las respectivas familias.

Pasamos al caso de la cooperativa bonaerense, y apuntamos que para los actuales socios el cierre de la empresa precedente significó un cambio abrupto en sus parámetros de lucha. Hasta el año 2003 (momento en que Techint decide retirarse de la actividad) los trabajadores se habían organizado para reclamar mejores condiciones de trabajo y el cumplimiento de derechos adquiridos. El vínculo laboral establecido entre los directivos de la empresa y los trabajadores estaba marcado por fuertes tensiones y conflictos que llevaron a más del 90% de los empleados a interponer demandas a la empresa. Por su parte, el sindicato de la UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina) tenía una fuerte presencia como organización representante de los trabajadores.

A partir del anuncio del cierre, los trabajadores liderados por la Comisión interna de delegados gremiales, iniciaron un plan de lucha reclamando garantías sobre su continuidad laboral. Se trató de

una medida diferente a las anteriores en tanto implicó la definición de un *proyecto de los trabajadores* para la defensa de sus puestos de trabajo y la continuidad de la actividad productiva.

Es precisamente la definición de una alternativa colectiva, la construcción de un proyecto común, lo que señala el inicio del proceso de recuperación y constitución de la cooperativa bonaerense. En palabras del actual presidente de la cooperativa bonaerense, ese primer paso hacia la construcción de la cooperativa ocurrió cuando *“entendimos que no había salida individual; que la salida de nuestra desgracia, de la situación de haber perdido el empleo es colectiva”*.

Sin embargo, el comienzo del proceso de recuperación requirió vencer miedos e inercias profundamente arraigadas en los trabajadores; como lo recuerda el presidente de la cooperativa bonaerense de servicios de saneamiento al decir que *“la cabeza estaba preparada y programada para la salida individual. Entonces la primera lucha que tuvimos no fue con los patrones ni con los compañeros, fue con la propia cabeza”*.

En Julio de 2003, 37 trabajadores conformaron la cooperativa de trabajo y ofrecieron a una empresa mixta del conurbano bonaerense los servicios que hasta entonces prestaba la anterior empresa. Según explica uno de los socios de la cooperativa de servicios que en ese momento integraba la Comisión Interna de delegados, la propuesta de conformar la cooperativa surgió porque era necesario contar con personería jurídica para continuar trabajando en el relleno, dado que la empresa mixta de gestión de residuos no podía tomarlos como trabajadores en relación de dependencia. Entonces *“hicimos una cooperativa porque era el marco legal que nos permitía seguir adelante en ese momento. Fue la primera opción que se nos ocurrió porque podíamos tener una forma legal con poca plata y en poco tiempo”*. Luego de varios meses de lucha y conflicto, la empresa mixta acordó con la cooperativa un contrato por un año para realizar las tareas de mantenimiento posteriores al cierre y control ambiental del centro de disposición Villa Domínico.

En el proceso de recuperación y creación de la cooperativa de servicios de Avellaneda tuvieron un papel especial los cinco trabajadores que conformaban la Comisión Interna de delegados en la gestión anterior. Su activa participación en el conflicto provocó que la empresa mixta que les asignaba la concesión tomara medidas específicamente orientadas a aplacar sus reclamos. En esta dirección, la empresa pidió en varias ocasiones el traslado de los cinco ex delegados y la suspensión de las tareas comunitarias que desarrollaban con los vecinos, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

(INTA), la iglesia del barrio y dos Universidades, entre otras organizaciones e instituciones. En otros momentos del conflicto, la empresa mixta de gestión de residuos sólidos urbanos ofreció a los ex delegados nuevos puestos de trabajo, retiros voluntarios, indemnizaciones de todo tipo; propuestas que fueron descartadas por los trabajadores por considerar como único objetivo válido la continuidad laboral de todos los empleados.

Las palabras de uno de los ex delegados reviven la posición de la comisión interna hacia fines de 2003: *“Nuestro norte, nuestro horizonte, lo que proyectemos tiene que ir en dirección a garantizar la continuidad del trabajo para todos nuestros compañeros. Pase lo que pase todo tiene que ir direccionado a preservar la fuente de trabajo de nuestros compañeros”*.

Según relatan los entrevistados, este firme posicionamiento de los cinco ex delegados de la Comisión Interna de la empresa del grupo Techint fue determinante en el desarrollo y la definición del conflicto. En un primer momento, lograron obtener como parte de las indemnizaciones adeudadas las instalaciones del comedor obrero, la donación de un camión y un furgón Mercedes Benz y una ayuda monetaria mensual. Todo ello permitió a la cooperativa de trabajadores dar continuidad a los proyectos productivos que estaban desarrollando con las instituciones barriales de la zona.

Hacia el final del conflicto, el firme posicionamiento de estos trabajadores representantes del proyecto cooperativo desincentivó las iniciativas de la empresa mixta por desarticularlos y promover alternativas laborales individuales, e instauró como única alternativa posible la firma de un contrato entre esta entidad y la cooperativa que garantizara la continuidad de la actividad de mantenimiento y la conservación de los puestos de trabajo.

Las acciones y negociaciones encabezadas por estos trabajadores no sólo contaban con el respaldo del resto de los integrantes de la cooperativa sino también con el apoyo de numerosas familias y vecinos. La comunidad de Villa Domínico en general, y los vecinos del barrio aledaño en particular acompañaron la lucha de los trabajadores desde el comienzo del proceso de recuperación, resistiendo al desalojo y la represión policial, realizando cortes de la autopista Buenos Aires - La Plata, y manifestando su preocupación por la continuidad de las actividades de mantenimiento del centro de disposición de residuos, y de las actividades comunitarias y solidarias que los trabajadores desarrollaban en la zona.

Asimismo, hay que marcar la participación del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación en varias instancias del conflicto. Según subrayan los trabajadores de la actual cooperativa, fue esta institución la que promovió la aceptación por parte de la empresa mixta de gestión de residuos de la cooperativa como contratista, y brindó ayuda financiera para dar solución al conflicto. Este posicionamiento del organismo da cuenta de que para el año 2004 las recuperaciones de empresas ya se habían instalado como una alternativa posible y legítima ante el cierre de empresas o el abandono patronal, y al mismo tiempo es indicativo del cambio de rumbo de las políticas sociolaborales en el ciclo iniciado en 2003, como reseñamos en el capítulo II y especificaremos para los trabajadores autogestionados en capítulo siguiente.

Desde entonces, la cooperativa se encarga del mantenimiento posterior al cierre del centro de disposición final de residuos de Villa Domínico, actividad regulada por sucesivos contratos firmados entre la cooperativa y la empresa mixta dedicada al saneamiento ambiental. También realiza otras actividades vinculadas con la prestación de servicios de ingeniería sanitaria, y la producción y mantenimiento de áreas verdes. Los trabajadores de la cooperativa impulsan continuamente diversos proyectos y actividades que promueven el desarrollo comunitario del barrio y la localidad donde reside esta organización. Algunas de estas actividades son la construcción y puesta en funcionamiento de una sala de atención primaria de la salud, una farmacia social, un Centro de Abaratamiento y un Polideportivo; creación del Bachillerato Popular para adultos; promoción de la inclusión educativa y laboral de adolescentes y adultos del barrio a través de los programas públicos “Envión” y “Argentina Trabaja”; creación de un banco social (“Banquito Popular de la Buena Fe”, en articulación con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación); recuperación de terrenos para el desarrollo de producción hortícola agro-ecológica; entre otras. La mayoría de estas actividades son desarrolladas de manera articulada con otras organizaciones sociales, organismos de gobierno (local, provincial y nacional) y vecinos del barrio.

En el apartado anterior señalamos que las condiciones que posibilitan el inicio de procesos de recuperación de empresas están vinculadas con la quiebra de la empresa y la ruptura del vínculo laboral. Ahora agregamos que las condiciones específicas que dan lugar a estos procesos nos remiten al plano de las *prácticas de los sujetos*. Como dijimos previamente, no todas las empresas que

quiebran son recuperadas por sus trabajadores, sino aquellas en las que se define y concreta un proyecto común a todos o la mayoría de los trabajadores, orientado a la recuperación de los puestos de trabajo. Dichas prácticas se inscriben en contextos que hemos reconstruido e implican el desarrollo de cierta potencia creativa para recuperar fuentes de trabajo en proceso de destrucción. En algunos casos, requieren también enfrentar y resistir las estrategias de los propietarios del capital, mientras que en otros, son los propios dueños los que alientan la recuperación de la unidad económica en crisis.

Corresponde que a continuación nos preguntamos sobre las configuraciones del trabajo resultantes de estos procesos, una vez superada la etapa fundacional; pues nos interesa especialmente analizar y caracterizar procesos que han logrado sostenerse con relativa estabilidad durante un período que aquí consideramos que ha traspuesto el de la estricta recuperación (etapa fundacional e incipiente recuperación). Ahora bien, ¿qué significa y qué consecuencias tiene superar la etapa fundacional? Si bien los procesos de recuperación de empresas se inician con la *recuperación* propiamente dicha, ésta es sólo la condición inicial.

En este punto entendemos que en algún sentido, en sociedades capitalistas las empresas que no están estructuradas alrededor de la forma mercancía de la fuerza de trabajo (y de relaciones salariales) estarán siempre en proceso de constitución y consolidación, porque una vez recobrado su funcionamiento como empresa, se orientarían hacia formas de gestión desconocidas hasta el momento (sin patrón ni representantes de los propietarios de los medios de producción), en lugar del restablecimiento de lo que fue.

Es así que una vez superada la etapa fundacional, la organización asume rasgos perdurables, regulares, que la definen por "lo que es", por las relaciones en las que se sostiene, por las prácticas medianamente sedimentadas, las reglas o arreglos institucionales construidos o adoptados, etc.; en lugar de ser definida por lo que ya no es o ha perdido: ya no es una empresa capitalista, ya no es una empresa con patrón, ya no se sostiene en trabajo asalariado, etc. En esta dirección nos preguntamos cómo se desarrolló el proceso de consolidación y qué características específicas tuvo en cada caso. A ello nos dedicaremos en el apartado que sigue.



### **Problematización histórico-empírica del proceso de consolidación**

En el apartado metodológico nos dedicamos a presentar los aspectos característicos del proceso de consolidación, por lo que aquí solo recordamos que se trata de un momento en el que la producción, el empleo y los ingresos adquieren relativa regularidad (aún cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas), se crean rutinas e institucionalizan valores, a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante -sin por ello anular otros proyectos alternativos-.

Ahora bien, los procesos analizados ¿se han consolidado?, y en ese caso, ¿cuáles son las características específicas de esta nueva fase?

Los primeros tiempos de la gestión cooperativa en la empresa alimenticia estuvieron atravesados por diversas dificultades y obstáculos. El profundo deterioro del establecimiento, la desconexión por falta de pago de los servicios de red, las deudas con proveedores eran algunos de los problemas con los que se enfrentaron los trabajadores durante sus primeros meses de autogestión. Apenas lograron dejar la planta de producción en condiciones de funcionamiento, comenzaron a elaborar tapas de tarta y discos de empanadas para reinsertarse rápidamente en el circuito comercial.

Pocos meses después, productos de la cooperativa habían ingresado nuevamente al mercado, situación que dio inicio a una nueva etapa del proceso. En ella, el objetivo principal consistió en aumentar los volúmenes de producción y ventas de manera constante para llegar a nuevos espacios de comercialización. También se buscó diversificar la producción abriendo las diversas líneas de pastas, panqueques, masas para pastelitos, entre otras. La necesidad imperiosa de aumentar la capacidad de producción provocó intensas cargas de trabajo durante extensísimas jornadas diarias.

Impulsada por la reactivación económica del país (a la que nos dedicamos en el capítulo II.2), la cooperativa asumió una estrategia fuertemente orientada hacia la competitividad de la marca en costos y calidad. Según sostienen sus asociados, esta es la base para la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa, que buscó posicionarse nuevamente como marca líder en un mercado altamente competitivo. El tesorero de la cooperativa explica que *“la base del éxito de es que es una marca reconocida, el producto está impuesto en el mercado hace 30 años”*.

El mercado de discos de empanadas y productos afines está conformado por relativamente pocos oferentes, algunos de los cuales son reconocidos como marcas líderes. La dinámica del mercado es

altamente competitiva, principalmente para las marcas de segunda o tercera línea que necesitan ofrecer productos a bajo precio y con buena calidad. Considerando la cadena de valor de esta producción, resultan notorios otros actores con gran incidencia en el desempeño de la fábrica de pastas. Por un lado, los molinos harineros tiene un papel central en tanto proveen el insumo principal y condicionan directamente tanto el precio como la calidad del producto final ofrecido. Por otra parte, los principales clientes de la fábrica de pastas son comercios minoristas y mayoristas de la ciudad de Rosario y de otras localidades de menor tamaño de la provincia de Santa Fe y de provincias limítrofes. Entre éstos se destacan las cadenas de supermercados, que suelen llevar adelante políticas de compra ampliamente desventajosas para los proveedores de pequeño y mediano tamaño como la cooperativa alimenticia.

Estas características del mercado y la cadena de valor de las pastas frescas y tapas y discos de empanadas se tradujo en incesantes exigencias productivas y comerciales, a las que la cooperativa respondió buscando mayor eficiencia organizativa. Es así que una vez que los trabajadores de la cooperativa alimenticia lograron revertir la crítica situación inicial y consiguieron aumentar la producción y las ventas, la dinámica de trabajo experimentó cierta aceleración de los tiempos, intensificando la jornada laboral. En este nuevo período, iniciado a mediados del año 2003, la cooperativa rosarina recibió niveles crecientes de demanda promovida por la amplia aceptación de sus productos; surgieron nuevas oportunidades de inversión, se incorporaron nuevas maquinarias y se contrataron trabajadores, alcanzando el número de 14 empleados y 15 asociados.

En este escenario los conflictos y tensiones entre los trabajadores se intensificaron. La delegación de responsabilidades y la falta de participación fueron identificadas como los principales problemas a resolver, según refieren los asociados. Para atravesar estas dificultades los asociados a la cooperativa decidieron reestablecer y reactualizar rutinas y disciplinas laborales propias de la experiencia asalariada anterior, que proveyeron cierto marco de seguridad y certidumbre para encaminar la empresa. En esta dirección, la producción se organizó a través de roles y funciones no rotativas, profundizando y cristalizando la división del trabajo vigente hasta el momento. Se crearon cargos para los responsables de controlar las diferentes líneas de producción y la distribución de los productos, y se establecieron remuneraciones diferenciales para quienes se desempeñan en estos puestos y para los integrantes del Consejo administrador. Asimismo, los ámbitos de gestión y administración fueron

crecientemente desvinculados del de la producción, provocando un gran distanciamiento entre “los de adelante” y “los de atrás”; como analizaremos en detalle en el capítulo V.

Por otra parte, el aumento sostenido de la producción y el desarrollo de nuevas líneas de productos hizo necesaria la extensión del plazo de los contratos de trabajo vigentes y la incorporación de nuevos trabajadores. Cumplido el plazo máximo de contratación permitido por la legislación laboral, un grupo mayoritario de asociados reafirmó su posición de no incorporar a los trabajadores como socios de la cooperativa y comenzaron a buscar alternativas para continuar con el vínculo salarial<sup>57</sup>.

Con esta intención, promovieron la creación de una nueva empresa, constituida como sociedad de responsabilidad limitada, a cargo de dos personas que se habían desempeñado como jefes de producción en la anterior SRL que nunca se sumaron al proceso de recuperación. Según el convenio firmado entre la cooperativa y la nueva SRL, regulado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la segunda elabora fideos y otras pastas para la primera y presta los servicios laborales de sus empleados a la cooperativa, cuando ésta lo requiere.

En esta nueva fábrica, creada en el año 2008, fueron empleados casi todos los trabajadores que hasta ese momento estaban contratados por la cooperativa. *“Esta es una solución a la limitante de que la cooperativa no puede tener empleados a su nombre”...* *“Todos los chicos [forma en que los socios denominan a los trabajadores contratados] están en la SRL”*, explica uno de los socios de la cooperativa rosarina.

Asimismo, la cooperativa emplea cerca de diez personas para la producción en sus propias instalaciones. La contratación de estos trabajadores se terciariza a través de una empresa dedicada a la selección, contratación y oferta de servicios laborales. A la fecha en que se escribe esta tesis, los trabajadores empleados de manera directa o indirecta por la cooperativa casi alcanzan las setenta personas, todas vinculadas de manera temporal. A diferencia de los socios, los empleados no pertenecen a la cooperativa ni se prevé su integración.

La creación de la SRL y la contratación de trabajadores a través de una empresa terciarizadora permitieron a la cooperativa regularizar la producción, el empleo y los ingresos de los trabajadores, al

---

<sup>57</sup> Según la ley de cooperativas N° 20.337, no se puede renovar de manera permanente los contratos de trabajo por tiempo determinado. Una vez cumplido ciertos plazos, sólo a través de la incorporación como socios de la cooperativa se permite la continuidad de estos trabajadores en la empresa.

tiempo que constituyeron mecanismos que institucionalizaron y legalizaron la incorporación de mano de obra bajo relación salarial. Por estos motivos, la regularización e institucionalización de las modalidades de incorporación de trabajo, junto con la reinstalación de rutinas y reglas, en este caso equivalentes a las propias del ciclo anterior, son indicativas de que la cooperativa ha iniciado un proceso de consolidación económica y organizativa. Ahora bien, si el establecimiento de rutinas y regularidades son indicios de consolidación del proceso, ¿qué nos dicen estas instituciones sobre los contenidos del régimen de trabajo en el que aquel se sostiene?

Como se sigue de lo anterior, los tiempos instantáneos del mercado y los cambios incesantes y repentinos en las reglas del juego incidieron fuertemente en la organización de la cooperativa rosarina. Por un lado, comenzaron a atravesar serias dificultades para construir temporalidades propias (Hudson, 2009), quedando sometidos a las condiciones de las demandas mercantiles. Por otra parte, la primacía del mercado también se expresó en la organización interna a través de la reinstalación de una modalidad organizativa que buscó la eficiencia recuperando la figura del patrón y del empleado asalariado. La terciarización de trabajadores empleados en condiciones de alta incertidumbre da cuenta de que la experiencia asalariada anterior fue retomada, incluso con mayor profundidad. Asimismo, entre los trabajadores asociados a la cooperativa se establecieron cargos, jerarquías y remuneraciones diferenciales como mecanismos para controlar los procesos de trabajo y promover mayor responsabilidad y productividad en el cumplimiento de la tarea individual. Con lo anterior nos estamos refiriendo a otro de los aspectos de la consolidación de la cooperativa alimenticia, en tanto implica la institucionalización y rutinización de prácticas y principios que hasta el momento no estaban establecidos de manera perdurable.

Por otra parte, respecto a la consolidación como reafirmación de un determinado proyecto o rumbo hegemónico, en la cooperativa rosarina ya no se cuestiona ni interpela a la Comisión administradora como la encargada de definir y concretar dicho proyecto. Las palabras de una asociada a la cooperativa son contundentes cuando afirma que *“ya se sabe quiénes son los que manejan la empresa... hubo algunas idas y vueltas pero cuando se dejó eso en claro ya no hubo más problemas”*.

Esta relación entre grupos desiguales en número y en poder nos coloca ante la pregunta sobre cómo una minoría activa puede influir ante una mayoría silenciosa. Las ideas de política y de poder de Lechner nos ayudan a esclarecer parte de estos procesos, al asumir que el *poder político* es un

proceso de ordenamiento de la realidad, de reconstrucción social de una realidad en el que el interés de una minoría se objetiva y aparece encarnado en el conjunto de relaciones sociales. Y en ello reside precisamente la dificultad en proponer, descubrir, seleccionar proyectos o rumbos alternativos, pues “lo existente, aún siendo una realidad contradictoria, predomina sobre lo posible y lo condiciona” (Lechner, 1984: 83).

Así fue que en en la cooperativa rosarina, las tensiones y conflictos que durante los primeros años de autogestión se expresaban en asambleas interminables, con trabadas discusiones y posiciones irreconciliables se fueron disolviendo en el desgaste de lo cotidiano. En el año 2004 se llevó a cabo una de las asambleas más controvertidas en esta cooperativa, en la que se aprobaron ingresos diferenciales y cargos para los jefes de producción. A partir de este momento, las voces opositoras a las decisiones recientemente aprobadas por mayoría comenzaron a evaporarse, y con ellas los posibles proyectos o rumbos alternativos.

En este punto nos adelantamos para observar que lo que llamamos “proyecto alternativo” en esta cooperativa tiene un significado distinto al que remite la experiencia de la cooperativa bonaerense, como veremos en breve. Tales “proyectos alternativos” en la fábrica de la industria alimenticia no contradicen el curso del proceso; no ponen en cuestión el propósito de la organización. Se trata principalmente de formas alternativas de abordar la gestión de la empresa que no implican la proposición de otra dirección u horizonte, haciendo evidente el *poder normativo de lo fáctico* (Lechner, 1984: 83), de una realidad que condiciona y predomina sobre *lo posible*. Volveremos a referirnos a este asunto luego de presentar el procesos de consolidación de la cooperativa bonaerense.

En el apartado anterior mencionamos que esta cooperativa de trabajo inició sus actividades en 2003, en el marco de un contrato firmado con una empresa mixta del conurbano bonaerense dedicada al saneamiento ambiental, por el plazo de un año, en el que la cooperativa se comprometía a realizar las tareas de saneamiento y mantenimiento del relleno sanitario de Villa Domínico. Si bien este primer contrato le permitió a los trabajadores continuar con la actividad realizada en la gestión anterior y conservar sus puestos de trabajo, la brevedad del acuerdo dificultaba regularizar y estabilizar la actividad más allá de la relación con la empresa mixta.

Al respecto, es preciso considerar las particularidades del servicio ofrecido por la cooperativa, por tratarse del saneamiento y mantenimiento post-cierre del relleno sanitario de una localidad del partido

de Avellaneda, predio bajo la responsabilidad y propiedad de la única empresa dedicada a la gestión integral de los residuos sólidos urbanos en la Región Metropolitana de Buenos Aires. La estructura del mercado en el que se ofrece y demanda dichos servicios es muy singular en tanto reúne un sólo oferente -en este caso, la cooperativa- y un sólo demandante -la empresa mixta-. Es por ello que en términos económicos recibe el nombre de monopolio bilateral.

Por ser oferentes exclusivos de un bien o servicio, las empresas monopólicas tienen un gran poder para fijar los precios y las condiciones del producto ofrecido. Sin embargo, en este caso, la que demanda el servicio de la cooperativa es una empresa del Estado que funciona como monopolio natural, por lo cual, el poder de negociación de ambos actores es claramente desigual, en detrimento de la cooperativa.

Ante este escenario, los trabajadores se empeñaron durante el primer año de gestión en ofrecer un servicio eficiente, demostrando que podían hacerlo igual o mejor que la gestión anterior, y que a través de su fuerte vinculación con la comunidad de Villa Domínico contribuían a mejorar la imagen de la empresa mixta en el barrio. De esta manera, lograron firmar un nuevo contrato por tres años, renovable automáticamente por dos años más; situación que les permitió planificar y proyectar a mediano plazo.

En el marco de esta planificación los trabajadores se fijaron tres objetivos, previamente discutidos y debatidos en asambleas. El primer objetivo se orientó a generar nuevos puestos de trabajo. Desde el inicio de la cooperativa, los trabajadores entendieron que una manera de recompensar al barrio por el apoyo recibido durante el proceso de lucha y recuperación era generar puestos de trabajo para los jóvenes de Villa Domínico. Al decir del presidente de la cooperativa, *“un gran desafío que enfrentamos al principio era cómo le devolvíamos a la comunidad lo que hicieron, el apoyo que nos habían dado... La Cooperativa fue creada con el fin de sostener las fuentes de trabajo y a su vez generar nuevas. Los puestos de trabajo que se generaron fueron la mayoría para gente del barrio, empezamos 35 y hoy somos 90. La mayoría son chicos jóvenes de acá [de la zona], que hacen la primera experiencia laboral en la Cooperativa, por ahí”*.

En segundo lugar, se propusieron mejorar la relación con el barrio, que estaba muy resentida desde los tiempos de la gestión de Techint. Para ello, desde el inicio del proyecto autogestivo, los trabajadores decidieron promover proyectos educativos, de salud y vivienda para el barrio cercano y las diferentes localidades de Avellaneda. Asimismo, por tratarse de una actividad vinculada con el tratamiento de

residuos sólidos, y considerando la cercanía entre el relleno y el barrio donde vive la mayoría de los trabajadores, en la cooperativa se definió como prioritario abordar problemáticas ambientales y ecológicas. Al decir de un integrante de la cooperativa, *“tenemos que trabajar la cuestión ecológica porque acá vivimos todos”*.

El tercer objetivo propuesto estaba asociado a la inversión en capital fijo. Para poder obtener remanentes económicos, los trabajadores advirtieron que debían dejar de alquilar las máquinas y adquirir todos los equipos que la empresa mixta que les concesionaba el servicio les solicita por contrato. Como recuerda un trabajador, *“cuando firmamos por tres años ya con un respaldo de ese tipo pudimos comprar los equipos 0 km, reemplazar los alquileres por equipos nuestros... Y hoy en 6 años de Cooperativa todos los equipos son nuestros”* (trabajador de la cooperativa bonaerense).

Una vez adquiridos estos equipos se propusieron duplicar el “parque de máquinas” para poder ofrecer servicios relacionados al mantenimiento de espacios verdes a otras empresas y municipios cercanos. Cuatro años después alcanzaron este objetivo y comenzaron a trabajar para los municipios de Avellaneda y Quilmes, y hacen trabajos chicos para empresas privadas. Con ello han logrado diversificar sus actividades y reducir la dependencia de la empresa mixta, con quien tienen contrato hasta el año 2014. Si bien los trabajadores de la cooperativa consideran que le seguirán renovando sucesivos contratos, reconocen que son cada vez menos las actividades que el relleno requiere. Por ello se esfuerzan en sumar nuevos clientes para lograr mayor autonomía e independencia.

Resaltamos una vez más la singularidad de la relación entre la cooperativa y la empresa mixta de gestión de residuos sólidos urbanos, en tanto las características de la actividad y de la configuración del mercado en la que funcionan, posicionan a la cooperativa en un lugar altamente dependiente y subordinado a las decisiones del ente estatal. Sin embargo, advertimos que los contratos establecidos entre ambas partes garantizan cierta estabilidad y regularidad en los ingresos por un período determinado, lo que le permite a la cooperativa concretar objetivos estratégicos de mediano plazo y avanzar en la definición de planes a largo plazo. En este sentido, los contratos con la empresa estatal funcionan como “blindajes” que protegen a la cooperativa de las fluctuaciones en la demanda y la incertidumbre que enfrentarían al ofrecer sus servicios al mercado. Es así que los trabajadores han considerado el contrato con la empresa mixta como *“un respaldo; es como un colchón, digamos, para poder amortiguar todo lo que nos pase. Ahora necesitamos que ese colchón se convierta en una fuente*

*de financiamiento para diversificar la actividad productiva”.*

Retomamos la idea de que la consolidación de los procesos de recuperación de empresas es un momento (casi ontológicamente) distinguible del de la fundación, en el que la relación entre lo perdurable y lo modificable se configura de una manera diferente; la institucionalización y rutinización de prácticas y principios que hasta el momento no estaban establecidos de manera perdurable es una muestra de ello. Desde mediados del año 2009 en la cooperativa bonaerense se hizo presente la necesidad de regularizar y organizar diversos aspectos de su funcionamiento, vinculados con las actividades que realizan, las modalidades de trabajo y de relaciones laborales vigentes, y las protecciones, derechos y obligaciones asociadas a ellas.

Para tratar todos estos aspectos, la Comisión Administradora convocó a una asamblea en marzo de 2010, en la que se definió como punto de partida su identificación como trabajadores autogestionados. Según lo expresa el documento elaborado para dicha reunión, “lo que no se discute ni se negocia, es lo que simplemente se cree, lo que somos. Nuestro dogma es que somos trabajadores y que además somos autogestionados”. Y entienden a la autogestión como su “cualidad adquirida”, mientras que sostienen que su “esencia irrenunciables” es que tienen “conciencia de clase” (Cooperativa de trabajo ..., 2010).

A partir de esta definición, en la asamblea se trataron tres aspectos vinculados con la institucionalización de su práctica y su condición de trabajadores autogestionados. En primer lugar, se aprobó la modificación del estatuto de la cooperativa con el fin incorporar aquellas actividades que realizan regularmente pero que quedaban por fuera del objeto social; como es el caso de las actividades para la comunidad. El abogado de de la cooperativa bonaerense fue en cierta manera el impulsor de esta modificación argumentando que *“estamos constantemente, en nuestra buena intención, haciendo cosas que están fuera del objeto social de la cooperativa, por eso constantemente estamos haciendo cosas a-legales... Entonces decidimos votar que todas esas tareas queden comprendidas en el objeto social”* (abogado de la cooperativa).

En segundo lugar, se decidió la creación de un reglamento interno en el que se expresen las diferentes modalidades de trabajo y sus formas de remuneración. Esta iniciativa surgió a partir de la manifiesta disconformidad de un socio fundador de la cooperativa por los desiguales grados de compromiso y dedicación al trabajo. A su entender, *“no somos todos iguales, y no podemos ganar todos igual”*. A partir



de este planteo se acordó colectivamente la necesidad de reconocer las desigualdades en el compromiso de cada trabajador y premiar a quienes se comprometen más, a través de una tabla de calificaciones que se construyó en los meses sucesivos para determinar las remuneraciones de todos los integrantes de la cooperativa (en el capítulo siguiente se describen las características principales de este sistema de remuneración).

En tercer lugar, y en respuesta a la necesidad de crear un mecanismo que regule la incorporación de nuevos trabajadores, en la asamblea se creó la figura de "aspirante a socio". Las palabras del abogado de la cooperativa explican con claridad que los trabajadores *"no queremos ser patrones"*, refiriéndose específicamente a la contratación de trabajadores en relación de dependencia. *"Queremos establecer una categoría en la que podamos analizar, en un período de prueba, dos cuestiones: la capacidad laborativa de quien ingresa y la capacidad de insertarse en un proyecto social. Para eso necesitamos un período de prueba en el que los aspirantes a socios tiene los mismos derechos, económicos, políticos, jurídicos que todos. A lo único que no tiene derecho es a la permanencia"*.

Con la creación de la figura de aspirante a socio y su incorporación al reglamento interno, la cooperativa busca dar una respuesta perdurable a uno de los obstáculos más comunes a los que se enfrentan las cooperativas de trabajo al momento de incrementar sus planteles. De esta manera, no sólo logran institucionalizar y regular la incorporación de trabajadores sino que la medida constituye una propuesta que podría llenar algunos huecos de la legislación cooperativa, particularmente la referida a cooperativas de trabajo. En el capítulo siguiente daremos un tratamiento más profundo a este tema.

En relación a la consolidación como decantación de un proyecto como hegemónico, desde sus inicios la recuperación de la cooperativa bonaerense estuvo tensionada por dos proyectos alternativos, y en algunas situaciones contrapuestos. Durante el primer año de funcionamiento autogestivo, la tensión entre ambos grupos se dirimía en relación al horizonte temporal de sus respectivas proyecciones. Mientras que un grupo de trabajadores se afirmaba en la necesidad de construir una estrategia de largo plazo, planificando con un horizonte de veinte años (período reglamentario de mantenimiento post-cierre del relleno sanitario); otro grupo sostenía que era conveniente repartir todos los ingresos, no ahorrar ni invertir porque posiblemente el contrato no se renovara al año siguiente.

Los delegados que habían integrado la Comisión interna del sindicato y que por entonces conformaban

la Comisión administradora eran los principales impulsores de la primer posición, para quienes *“siempre estuvo claro que el proyecto que habíamos emprendido era a veinte años; pero bueno, eso había que trasladárselo a los compañeros y que los compañeros confíen en ese proyecto”*. Ante la propuesta de repartir todos los ingresos, la Comisión administradora manifestó su rotundo rechazo argumentado que *“no vamos a recuperar el trabajo para seguir un año más y después ver que pasa... Se recupera el trabajo porque hay un proyecto y eso es lo que hay que encarar”*.

La propuesta de la Comisión administradora fue aceptada mayoritariamente y desde ese momento se posicionó como la alternativa dominante. Con el transcurso del proceso de recuperación, la construcción colectiva de un proyecto a veinte años se fue concretando y consolidando al tiempo que era tensionado y cuestionado por posicionamientos alternativos. Los trabajadores más comprometidos con esa propuesta identifican tres hitos o momentos que reafirmaron el rumbo de la cooperativa, y consideran que *“no había posibilidad de sobrevivencia y consolidación del proyecto sin estos hitos que tienen características esencialmente políticas”*.

El primero de ellos se desencadenó en el año 2008, a raíz del desalojo de los trabajadores de la fábrica recuperada IMPA. Ante esta noticia, algunos integrantes de la cooperativa plantearon en asamblea la importancia de apoyar a los compañeros de la fábrica recuperada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y participar de la manifestación que se estaba llevando a cabo en la puerta de dicho local. La respuesta negativa de un grupo de trabajadores sorprendió a quienes estaban convencidos de la necesidad de acompañar aquella lucha, pero se acordó que la iniciativa no era obligatoria, *“el que no quiere ir no quiere ir, pero planteamos que era una actitud de falta de solidaridad”*, recuerda el presidente de esta cooperativa.

El conflicto en IMPA derivó en un violento enfrentamiento entre los trabajadores de diferentes empresas recuperadas, militantes sociales y la policía, que dejó como saldo 14 personas detenidas y varios heridos. Los trabajadores que participaron de la manifestación la recuerdan como *“una situación muy traumática, muy jodida, hubo presos, gente lastimada...”*, *“y cuando llegamos [a trabajar] al día siguiente, ese grupete [quienes rechazaron la iniciativa de acompañar la lucha de los trabajadores de IMPA] tienen la actitud de matarse de risa diciendo: mirá estos b..., encima de todo van y los matan a palos...”*.

Esta actitud provocó un fuerte conflicto dentro de la cooperativa a partir del cual se decidió separar a

los tres trabajadores que se habían burlado del resto de sus compañeros. Las palabras del presidente son contundentes cuando relata que *“se hizo una asamblea, como correspondía, se justificó por la falta de compromiso, falta de solidaridad, por todo lo que le podíamos poner y definimos en la asamblea la separación de estos compañeros”*. En ese mismo momento se les dio la posibilidad de defenderse y conseguir que al menos el 10% de los trabajadores firmaran un acta pidiendo su integración. Los trabajadores expulsados no hicieron ninguna de las dos cosas y dejaron automáticamente de ser parte de la cooperativa.

Un trabajador que no integra la Comisión administradora de esta cooperativa bonaerense pero es afín a la visión y perspectiva que desde allí se promueve reflexiona diciendo que el conflicto desarrollado a partir del desalojo en IMPA puso en claro una vez más que *“desde un principio hay una corriente de opinión que no tiene que ver con la inclusión social y este proyecto de vida como una cosa integral, sino que [el trabajo en la cooperativa] es un rebusque como podría haber sido un remis o lo que fuere”*. Y agrega que este grupo siempre estuvo presente en la cooperativa, *“y son los que al principio iban por el desguace”*, expresión que utiliza para referirse a la propuesta de no invertir sino repartir todos los ingresos obtenidos durante el primer años de contrato.

El segundo hecho que habría reafirmado el proyecto hegemónico se produjo en un momento de dificultades financieras por la demora en el pago de los cánones acordados con la empresa concesionaria, para comienzos de 2009. Si bien se habían planificado y anunciado aumentos en los retiros de los trabajadores, esta situación retrasó su efectivización provocando molestias y tensiones entre los trabajadores. Las quejas fueron planteadas en una asamblea, en la que un grupo se manifestó abiertamente en disconformidad con la gestión vigente. Esta confrontación se resolvió a través de una votación en la que se eligió entre dos formas y estilos de conducción.

El abogado de la cooperativa es enfático al resaltar que antes de la votación *“quedó muy muy claro en los dichos, y por supuesto en el acta de la asamblea, que lo que se ponía en discusión no eran liderazgos de personas sino que se trataba de un hecho de oposición oculta...quedó claro que no se discutía quién era el presidente, sino la forma, si seguíamos con este tipo de conducción o no”*. Los resultados de la votación arrojaron un saldo de 14 votos para el proyecto “alternativo”, mientras que los 43 socios restantes apoyaron la conducción vigente.

Finalmente, los trabajadores identifican un tercer hito que habría consolidado el proyecto de la

conducción actual, referido a la abierta postulación de un candidato a presidente en las elecciones de Consejo de administración. Se trató de la votación llevada adelante en el año 2010, y si bien los votos obtenidos por el grupo opositor fueron numéricamente poco significativos, son indicativos de la existencia de un grupo abiertamente disconforme con la gestión y el proyecto que orienta el rumbo de la organización.

Con anterioridad observamos que lo que llamamos “proyecto alternativo” en la cooperativa rosarina tiene un significado distinto al que remite la experiencia de la bonaerense y, por lo tanto, las disputas en ambos procesos son de distinto orden. Ahora precisamos que asociamos la idea de “proyecto” con el *propósito* de la organización. La construcción y/o modificación de estos propósitos está estrechamente vinculada a, y es producto de, procesos políticos, entendiendo a la política como la forma en que se dirime el orden, el modo de organización que orienta la actuación, más allá de los intereses particulares. Es así que los propósitos intentan hacer previsible la organización e informan sobre los límites de lo posible.

Asimismo, anteriormente concluimos que los “proyectos alternativos” en la experiencia de Rosario no ponen en cuestión el propósito de la organización sino que remiten a formas alternativas de abordar la gestión de la empresa, que no implican la proposición de otra dirección u horizonte. Por su parte, en la cooperativa bonaerense el propósito de la organización se define en términos “integrales”, como un *proyecto de vida integral*, según explica uno de los entrevistados, en el que las necesidades de los trabajadores, sus familias y la comunidad de Villa Domínico aparecen como catalizadores de un proyecto con un horizonte más amplio, que va más allá de las necesidades mismas y de la realización de la actividad mercantil que le da sustento económico al proyecto. Este propósito integral es cuestionado por “proyectos alternativos” que proponen otros rumbos y visualizan otro horizonte para la organización, enfocado principalmente en la realización de la actividad mercantil.

Si bien en la cooperativa bonaerense hay espacio para la gestación y la formulación de un “proyecto alternativo”, observamos que con el transcurso del proceso de recuperación y consolidación persiste la dificultad de construir una *esfera pública* que efectivamente represente un ámbito de manifestación del disenso y de realización de lo colectivo. Los testimonios de quienes aún detentan la conducción de la cooperativa hacen evidente que la libertad del “otro” resulta amenazante e imprevisible. Una forma de reducir o eliminar esta imprevisibilidad es condicionar la libertad de los otros de modo que su acción

sea previsible. Como contracara no podemos dejar de señalar *lo costoso de perder*, que en el caso del proceso bonaerense implicaría la predominancia de una lógica y un sentido mercantil en el rumbo de la organización.

Con estas observaciones no pretendemos cerrar discusiones ni formular diagnósticos sino abrir nuevos interrogantes sobre las posibilidades y las condiciones de conservación de experiencias que podríamos llamar *progresistas*. Los procesos que logran cuestionar la lógica mercantil y construir relaciones socioeconómicas contra-hegemónicas, ¿cómo construyen su hegemonía en términos políticos? Su propia necesidad de conservarse y perdurar en el tiempo, ¿resulta una amenaza para su carácter progresista? ¿Cómo se hace para no hacer capitalismo no sólo en lo económico sino también en la construcción del poder político? ¿Como se construye *poder* de formas diferentes, que no sean simétricas a las del capital? En esta formulación nos inspiramos en frases de Holloway (2011) que sostienen que *“el capitalismo no tiene ninguna duración independiente (...) de la conversión de nuestro hacer en trabajo enajenado, de la conversión de nuestra vida en sobre vivencia. Nosotros hacemos el capitalismo. El problema de la revolución no es abolir el capitalismo, sino dejar de hacerlo... Entonces, si nos negamos a subordinarnos al capital, tenemos que tener una forma alternativa de vivir, y esto significa la creación paciente de otras formas de organizar nuestra actividad, nuestro hacer”*.

Este señalamiento sirve de mirada amplia a las muchas dimensiones abarcadas por la pretensión de “integralidad” de la que hablamos en el caso de Avellaneda, que en efecto alberga diferentes tipos de actividades, a las que entienden como lo hace Meda, como manifestaciones de la vida en sus diferentes dimensiones, siendo el trabajo mercantil una forma específica relacionada con la producción, pero no la única. Y esto que señalamos puede ser un punto de partida para acercarnos a la comprensión de las condiciones que favorecen la primacía del “principio de mercado” o del “principio de comunidad”. A ello nos dedicaremos en el último capítulo.

En otro orden de cuestiones, observamos que el proceso de consolidación de ambas cooperativas implicaron la definición y reafirmación de modalidades organizativas propias, de carácter relativamente perdurables aunque no por ello inmutables. En la cooperativa dedicada a servicios de saneamiento ambiental, la construcción de un proyecto a veinte años, sumada a la decisión de dejar de alquilar las máquinas y capitalizarse, generó condiciones para una mayor estabilidad y seguridad en el empleo, y para una mayor solidaridad entre los trabajadores y entre ellos y la comunidad. En este sentido, el

contrato con la empresa mixta concesionaria del servicio si bien atenta contra la autonomía de la empresa, en los primeros años de la recuperación funcionó como un “blindaje” que los distanció de la lógica mercantil, reduciendo los riesgos y la incertidumbre respecto de la marcha del proceso y de la vida de las personas que lo integran; y consecuentemente, favoreciendo la solidaridad, como dice Esping-Andersen (1993). Ello favorece la definición de criterios y temporalidades propias, así como la construcción de proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de la cooperativa, de sus familias y de la comunidad local, siendo éstas condiciones favorables para que el principio de comunidad se entrame en las prácticas de la cooperativa y de sus integrantes.

Asimismo, la relativa seguridad y estabilidad económica -aunque siempre de carácter transitoria- otorgada por los contratos firmados con la concesionaria del servicio favorecieron procesos de institucionalización de nuevos criterios organizativos a través de rutinas y de reglas construidas colectivamente. En este sentido, la consolidación de la cooperativa bonaerense implicó procesos de establecimiento y regularización de nuevas modalidades de trabajo y gestión. Si bien en este proceso predomina la iniciativa y el criterio de los integrantes del Consejo de administración, las tensiones y confrontaciones entre diferentes grupos de trabajadores recuerdan que existen otros propósitos y proyectos alternativos, que cobran voz y reciben votos, al menos ocasionalmente.

En la cooperativa rosarina, el proceso de consolidación específicamente económico se sustentó y sustenta en la competitividad de sus productos en los mercados. Este posicionamiento de la cooperativa se basa principalmente en las características del mercado de pastas y discos de empanas, altamente competitivo y conformado por muchos oferentes que buscan la diferenciación de sus productos y la competencia en precios, como describimos anteriormente. Estos requerimientos se reflejaron internamente en la reintroducción e intensificación de criterios mercantiles para organizar la empresa, lo que imprime ese perfil a la consolidación pues también implicó la recuperación de la disciplina y dispositivos organizativos de la empresa anterior. Muchos testimonios de los trabajadores afirman que el aumento de la producción, de los ingresos y de la generación de puestos de trabajo estuvieron favorecidos en cierta forma por el reestablecimiento de rutinas, reglas y jerarquías propias del ciclo anterior; que se sumaron a modalidades organizativas y de contratación de trabajadores creadas en el transcurso del proceso de recuperación y consolidación de la empresa. En el próximo capítulo analizaremos en detalle la incidencia de estas medidas sobre la configuración del régimen de trabajo.

Tales medidas acentuaron las desigualdades en el grupo de asociados, intensificando las tensiones entre los integrantes del Consejo de administración y los dedicados a la producción. Sin embargo, con el tiempo las tensiones y confrontaciones fueron perdiendo lugar, proceso que derivó en la paulatina neutralización del conflicto (o de su manifestación abierta y frontal) y también en la disminución de la *potencia de la participación*. Estos silencios, antes que la aceptación unánime de las decisiones y propuestas del Consejo de administración, reflejan, a nuestro entender, el retroceso de la política como herramienta para la toma de decisiones y la construcción de los objetivos del grupo.

El recorrido de los dos primeros apartados del capítulo nos condujo a dos localidades específicas, Rosario y Avellaneda, y particularmente a las transformaciones regresivas en sus estructuras productivas y ocupacionales que moldearon el contexto que acompañó el inicio de los primeros procesos de recuperación de empresas. En este aspecto, concluimos que las dificultades para reestructurar favorablemente los procesos productivos, la desprotección de las producciones locales y las nuevas condiciones de competencia entre capitalistas establecidas a partir de las políticas de liberalización económica y apertura comercial implementadas en la década del noventa, derivaron en la quiebra o el abandono patronal de numerosas empresas de ambas regiones. Por este motivo, en la reconstrucción las condiciones que dan inicio a los procesos de recuperación prestamos especial atención a las configuraciones de los mercados y las condiciones de competencia en la que las empresas originales entraron en crisis, por quiebra en el caso de la experiencia rosarina y por abandono de la actividad en el caso de la experiencia bonaerense con la empresa perteneciente al grupo Techint:

En este escenario, la recuperación de unidades productivas en crisis se convirtió en una práctica posible que algunos trabajadores comenzaron a implementar a fines de esa década y principios de 2000. Sin embargo, y como dijimos anteriormente, no todas las empresas que quiebran son recuperadas por sus trabajadores, sino aquellas en las que puede definirse y concretarse un proyecto común a todos o la mayoría de los trabajadores orientado a la recuperación de los puestos de trabajo. Se trata de prácticas específicas que se inscriben en determinado contexto y que implican el desarrollo de cierta potencia creativa para recuperar fuentes de trabajo en proceso de destrucción.

De esta manera, en el último apartado del capítulo hacemos foco el momento en el que “la recuperación se pone en acto”, y analizamos el tránsito del proyecto de recuperación a la consolidación de los procesos. En esta dirección nos preguntamos sobre las particularidades de la fase de consolidación de ambas cooperativas, intentando traer a la luz sus modos de estabilizar la producción, el empleo y los ingresos; y de identificar sus rutinas y valores.

Como vimos en los párrafos anteriores, el proceso de consolidación en la cooperativa rosarina se sustentó en la competitividad de sus productos en los mercados y se reflejó internamente en la reintroducción e intensificación de criterios mercantiles para organizar la empresa. Asimismo, la consolidación del rumbo de la organización se dio de la mano de la atenuación de las voces que cuestionaban la dirección de la cooperativa, no por el propósito perseguido sino por las formas de llevarlo adelante. Sobre estas tensiones y diferencias volveremos en el capítulo V.

El proceso de consolidación de la cooperativa de servicios se produjo junto con la definición y reafirmación de modalidades organizativas propias, de carácter relativamente perdurables aunque no por ello inmutables. El contrato con la empresa mixta concesionaria ha funcionado como un “blindaje” que distanció a la organización de la lógica mercantil, reduciendo los riesgos y la incertidumbre respecto de la marcha del proceso y de las condiciones para la reproducción de la vida de las personas que lo integran. De esta manera, se definieron criterios y temporalidades propias y se construyeron proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de la cooperativa, sus familias y la comunidad local.

Si bien las tensiones y confrontaciones entre diferentes grupos de trabajadores de la cooperativa bonaerense recuerdan que existen otros propósitos y proyectos alternativos que le devuelven la politicidad al proceso, observamos que en su proceso de consolidación política aún no lograron construir una *esfera pública* que efectivamente represente un ámbito de manifestación del disenso y de realización de lo colectivo; como una forma de hacer-poder (Holloway, 2006) que no repliquen las propias de la organización capitalista.

En este sentido, ambos procesos nos muestran las dificultades de construir no sólo “otra economía” sino principalmente “otra sociabilidad”. En la fábrica alimenticia rosarina, porque la armonización de los intereses en pugna descansa en la *competencia*, y se asume el conflicto como una competencia intra-organización. Así, para ajustar la vida social a la economía mercantil se recurre a la política entendida



-o practicada- en un sentido liberal (Lechner, 1984: 36). En la cooperativa de Avellaneda, la construcción de un ámbito público de deliberación colectiva está restringida o limitado por el hecho de que la libertad del otro resulta amenazante. El miedo al disenso lleva a la erradicación de la oposición (o a la manifiesta intención de hacerlo), antes que a la construcción de un ámbito en el que las diferencias puedan ser procesadas.

**Capítulo 4: La dimensión institucional de los procesos de recuperación de empresas. Instituciones y organizaciones que representan, regulan y protegen a los trabajadores asociados.**

El objetivo de este capítulo es caracterizar el conjunto de instituciones que regulan y organizan los procesos de recuperación de empresas, así como también las organizaciones que los representan. Las instituciones tienen un lugar central en la consolidación de los regímenes de trabajo pues son reglas, valores y prácticas hechas rutinas e insertas en el medio y las condiciones socioeconómicas y políticas en las que los procesos se desarrollan.

Por ello, en el primer apartado presentaremos las organizaciones, leyes y normas que conforman el entorno institucional que regula, protege y representa a los dos procesos de recuperación de empresas que estamos analizando. Específicamente consignaremos las características de dichas instituciones al momento del inicio de ambos procesos (año 2000, en el caso rosarino y año 2003 en el bonaerense), y las transformaciones -sus alcances y limitaciones- en las protecciones sociales para los trabajadores autogestionados, producidas a partir del nuevo ciclo de políticas iniciado en 2003.

Desentrañar las características y contenidos de estas instituciones nos permitirá conocer como interactúan con otras instituciones de relevancia, como son los mercados. Con ello nos referimos a que nos interesa conocer si las intervenciones institucionalizadas inciden en la inserción de los procesos de recuperación de empresas en los mercados de productos, y particularmente si la legislación vigente extiende su regulación al ámbito de los mercados en los que estas organizaciones actúan o si la misma se circunscribe al ámbito organizativo dentro de cada unidad económica. En este último caso, la capacidad de incidencia de las configuraciones del mercado en la construcción de los regímenes de trabajo sería aún mayor.

En segundo lugar, nos referiremos a los aspectos normativos y doctrinarios generales de la *forma jurídica cooperativa de trabajo*, en tanto tiene un rol fundamental en la conformación de los regímenes de trabajo y son a la vez materia de tensiones y disputas dentro de cada empresa recuperada y entre el conjunto de éstas y los organismos nacionales que las regulan y fiscalizan. Asimismo, analizaremos las características principales del régimen de propiedad y de las relaciones laborales que tienen lugar en los procesos analizados; desentrañando los vectores de continuidad y los de ruptura con el régimen y las relaciones vigentes en el ciclo anterior.

#### **4.1. Protecciones, regulaciones y representaciones de los procesos de recuperación de empresas y sus trabajadores.**

En este apartado dirigimos la mirada a un conjunto de instituciones, organizaciones y cuerpos normativos que alternativamente representan, protegen y regulan los procesos de recuperación de empresa y a los trabajadores que los llevan adelante. En particular nos referimos a: (i) el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), encargado de controlar y regular la aplicación de la legislación cooperativa; (ii) el régimen impositivo y previsional; (iii) y a dos organizaciones de representación de los trabajadores asociados y de las empresas recuperadas a las que ellos pertenecen: la Federación de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA) y la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA). En cada uno de los casos, el análisis busca identificar la forma en la que incidieron en los momentos iniciales de la recuperación de la cooperativa rosarina y de la bonaerense, y en el posterior desarrollo y consolidación de los procesos. Al mismo tiempo, destacamos los “vacíos” aún vigentes en la protección, regulación y representación de los procesos que estamos analizando. Como se ve, los dominios de esas instituciones abarcan aspectos a la vez amplios y medulares de los procesos de recuperación de empresas, que nos interesa relevar en clave de consolidación.

#### ***¿Empresarios asociados o trabajadores autogestionados? Acerca del régimen legal, impositivo y previsional en los procesos de recuperación de empresas.***

Los procesos de recuperación de empresas en Argentina recurren frecuentemente a la forma jurídica cooperativa de trabajo para institucionalizar y legalizar su accionar y su existencia como organización. La elección de esta forma jurídica obedece a diversos motivos entre los que se destaca la simplicidad de los trámites constitutivos y el reducido capital social requerido en relación a otras formas jurídicas; su organización democrática en la que todos los trabajadores tienen un voto y todos son propietarios de los medios de producción; la relativa rapidez y facilidad con la que se puede constituir una cooperativa, todo sumado a los bajos costos que requiere el trámite; y la contemplación de esta forma

jurídica por la Ley de Concursos y Quiebras, específicamente para que los trabajadores de una empresa fallida puedan continuar con la actividad productiva, como veremos a continuación<sup>58</sup>.

En el apartado anterior apuntamos que la conformación de una cooperativa de trabajo fue una de las primeras medidas tomadas tanto por los trabajadores de ambas cooperativas. En estas condiciones, ambas organizaciones se ubican en el marco regulatorio establecido por la Ley de Cooperativas N° 20.337 y están reguladas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), máxima autoridad en materia cooperativa.

El INAES pauta los procedimientos de constitución de cada entidad y se encarga de que su organización y estructura interna se correspondan con lo dispuesto en la legislación cooperativa. Sus orígenes se remontan al año 1973, momento en que fue creada por la ley de Cooperativas antes mencionada. Con el tiempo, el originalmente denominado Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) ha ido transformando su accionar, para incluir otras formas de la llamada Economía Social. Sin embargo, esta institución y la legislación que aplica no abarcan la diversidad de las formas asociativas emergentes hacia fines de la década del noventa ni han logrado aunar a las formas tradicionales de economía social (constituidas fundamentalmente como cooperativas y mutuales) las nuevas expresiones de la llamada economía solidaria y de trabajo autogestivo (Hintze y Deux Marzi, 2007). Por estos motivos, la legislación cooperativa es una de las instituciones que las organizaciones de empresas recuperadas se proponen modificar en la búsqueda de mayor atención a las particularidades de las empresas recuperadas y los trabajadores autogestionados (más adelante hacemos referencia a los proyectos formulados por CONTA y CNCT, entre otros).

Como venimos diciendo, la mayoría de los procesos de recuperación de empresas nacen en el marco de procesos falenciales, antes o después de que se decrete la quiebra de la empresa. Es así que los orígenes de los procesos que analizamos también están regulados por la Ley de Concursos y Quiebras

---

<sup>58</sup> Si bien la mayoría de las empresas recuperadas se han conformado como cooperativas de trabajo, en algunos casos constituyeron unidades económicas conformadas por capitales mixtos, como el caso de Pauny, integrada de la siguiente manera: el 33% de las acciones le corresponden al personal jerárquico de la empresa anterior (Construcciones Matalúrgicas Zanello); 33% accionario en manos de la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda., integrada por los ex empleados de Zanello; 33% a cargo de la red de concesionarios Zanello y el 1% restante corresponde al municipio de Las Varillas.

y son alcanzados por las reglamentaciones y procedimientos específicos que tienen lugar en el marco de todo proceso falencial. Es así que en el año 2002, en parte promovida por el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (actualmente reconvertido en Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados) y otras agrupaciones de empresas recuperadas, se reformó la Ley de Concursos y Quiebras<sup>59</sup> y se incorporó una cláusula que habilita la *continuidad de la explotación de la actividad productiva de una empresa fallida*, a partir de la conformación de una **cooperativa de trabajo** integrada al menos por las dos terceras partes de los trabajadores. Como se ve, esta reforma institucionaliza (en el sentido de dar carácter institucional) aquello que los trabajadores de las cooperativas estudiadas y otras tantas empresas recuperadas desarrollaron como una estrategia ante la desaparición de su fuente de trabajo.

Si bien esta modificación en el artículo N°190 representaba un avance respecto a la legislación anterior en tanto buscaba proteger la actividad económica y los puestos de trabajo generados, su falta de previsión sobre el traspaso de los activos fallidos a la cooperativa hacía que los trabajadores estuvieran en las mismas condiciones que cualquier tercero a la hora de ofrecerse la venta de la empresa (Lorente, 2003). Este fue uno de los motivos que motorizaron una nueva reforma en la Ley de Concursos y Quiebras, sancionada casi por unanimidad en Cámara de Diputados y aprobada en el Senado en el año 2010. Esta nueva reforma le otorgó a los trabajadores el derecho a peticionar la continuidad inmediata de la empresa, aún cuando la cooperativa de trabajo que los contiene esté en formación. Asimismo, le concede prioridad a los trabajadores para que adquieran la empresa en quiebra con sus créditos laborales, entre otras medidas propuestas en favor de la continuidad de la empresa en manos de los trabajadores.

En virtud de lo señalado por la legislación cooperativa, una vez roto el vínculo laboral que unía a los trabajadores de la SRL rosarina y de la empresa bonaerense a las respectivas unidades productivas en extinción, *los integrantes de ambas cooperativas dejaron de ser trabajadores en relación de dependencia y pasaron a ser de manera exclusiva socios y titulares de la nueva organización*. Al mismo tiempo, se convirtieron en *destinatarios de los servicios* por ella prestados (en el caso de las cooperativas de trabajo, el objetivo de la asociación es brindar ocupación a sus trabajadores).

---

<sup>59</sup> La Ley N° 25.589 de 2002 introdujo significativas reformas a la normativa vigente hasta el momento (Leyes N° 24.522 y 25.563).

En este punto queremos resaltar un aspecto singular de las cooperativas de trabajo. Estas entidades, por definición y naturaleza, agrupan a trabajadores para el ejercicio común de tareas productivas – oficios o profesiones – con el objeto de proporcionarle trabajo en forma estable. Al ingresar a la cooperativa, estos trabajadores adquieren automáticamente el carácter de asociado, y mantienen con la entidad una relación encuadrada en el “acto cooperativo”<sup>60</sup>. Si bien en esta tesis hacemos referencias a estas relaciones societales, entendidas como una forma específica dentro de otras formas de “relaciones laborales”, es preciso aclarar que por tratarse de cooperativas de trabajo resulta apropiado hablar de “acto cooperativo” antes que de relaciones de trabajo en general. Hecha esta aclaración, las menciones que hagamos en adelante a las “relaciones societales” entre los trabajadores-asociados y la cooperativa remiten a la vigencia de actos cooperativos, como los llama la ley.

Uno de los componentes del régimen impositivo que alcanza a las empresas recuperadas, en tanto cooperativas, y a la vez las diferencia de sus antecesoras es el aporte al Fondo de Promoción y Educación Cooperativa. Todas las cooperativas devengan a favor del fisco nacional un impuesto anual calculado sobre sus activos, sobre su acervo monetario, físico e intangible.

En relación al régimen impositivo que alcanza a los sujetos que componen las cooperativas de trabajo, observamos que en su nuevo carácter de trabajadores-asociados, los integrantes de las dos cooperativas aquí analizadas se constituyeron ante el fisco como monotributistas<sup>61</sup>. El Régimen Simplificado o Monotributo es un régimen tributario integrado que unifica en un único pago mensual las obligaciones impositivas y de salud y previsión (obra social y jubilación), de allí recibe el nombre de “Monotributo”. Los aportes que deben realizarse por el componente impositivo sustituyen el pago del impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a las ganancias; y el importe se define de acuerdo la categoría que cada monotributista reciba según: a) el tipo de actividad, b) los ingresos brutos y c) las magnitudes físicas (superficie afectada a la actividad y energía eléctrica consumida). En lo referido a la protección de los trabajadores, bajo este régimen los trabajadores-asociados a cooperativas de trabajo sólo pueden acceder a dos de los cinco componentes de la seguridad social: la previsión social y la salud; y quedan fuera del sistema de asignaciones familiares, el seguro de riesgos del trabajo y el

---

<sup>60</sup> La Ley de cooperativas N° 20.337 define en el artículo 4°: “Son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus asociados y por aquéllas entre sí en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales”.

<sup>61</sup> Extraído de <http://www.afip.gov.ar/monotributo/>. (Fecha última consulta 04.11.2013).

seguro de desempleo.

La legislación sobre riesgos del trabajo expresa sólo la obligatoriedad de contratar una aseguradora de riesgos del trabajo (ART) por parte de los empleadores, de manera que los trabajadores asociados a cooperativas no se encuentran amparados por ningún tipo de régimen sobre riesgos del trabajo. Corre por su cuenta – y en general se les exige para poder trabajar – la contratación de algún tipo de póliza en el mercado de seguros privados, como las de seguros de vida, accidentes personales o invalidez, que además de cubrir una mínima fracción de los daños, cuando los siniestros ocurren, no cubren los “salarios caídos” por los tiempos de licencia necesarios como consecuencia del accidente o enfermedad laboral (Chulman, 2006: 4). Los componentes de asignaciones familiares y seguro de desempleo no cuentan con reglamentación específica para trabajadores autónomos, de manera que, los trabajadores asociativos autogestionados no están protegidos por ninguno de los dos sistemas, ni tampoco incluidos en la Asignación Universal por Hijo para Protección Social, excepto aquellos que aún conservan su condición de “monotributistas sociales”. A ello nos referiremos en párrafos siguientes.

Sin perjuicio de lo anterior, destacamos la creación en el año 2009 de la Asignación universal por Hijo (AUH) como un hecho social y políticamente significativo, incluso para los trabajadores que no son alcanzados por dicha protección (trabajadores formales, con ingresos superiores al salario mínimo vital y móvil y con hijos menores a cargo), como es el caso de los trabajadores asociativos autogestionados de los procesos que estamos analizando. A nuestro entender se trata de una política social que marca el punto más alto en los niveles de protección, en términos de la extensión de su cobertura, pues incluye a trabajadores que hasta el momento se habían mantenido ajenos a tal protección, es decir, que nunca habían sido alcanzados por la seguridad social. Por estos motivos, creemos que la creación de la AUH señala un punto en el debate sobre el reconocimiento de derechos y garantías para la reproducción de la vida.

En esta dirección, en varias cooperativas de trabajo fueron puestas en práctica diversas estrategias para resolver la cobertura de asignaciones familiares, como por ejemplo la creación de fondos solidarios a partir del excedente producido por el trabajo colectivo. En particular, en la cooperativa bonaerense fue aprobada en 2010 la cobertura de asignaciones familiares a partir de un suplemento que se agrega a las retribuciones distribuidas mensualmente. Los sucesivos debates y propuestas que



llevaron a la formulación y la aprobación de esta cobertura tuvieron lugar en un escenario impregnado por las repercusiones producidas por la creación de la AUH.

En el marco de las políticas de inclusión social a través del empleo, y particularmente del trabajo autogestionado, en el año 2004 el Ministerio Desarrollo Social creó el Monotributo Social (y el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación<sup>62</sup>), como un instrumento que permite la inclusión de los trabajadores en situación de vulnerabilidad en el sistema tributario y de protección social. Éste sistema fue creado para facilitar al Efector Social el desarrollo de su actividad económica y el incremento de sus ingresos, a partir de la posibilidad de facturar y de ese modo incorporar nuevos compradores o clientes. El Efector Social en condiciones de inscribirse en el registro, son las personas físicas integrantes de Proyectos Productivos de hasta tres personas o de Cooperativas de Trabajo, que desarrollan una única actividad productiva y ven dificultada su inserción en la economía por estar en una situación de “vulnerabilidad social”. Asimismo, su facturación anual no debe superar los topes máximos establecidos<sup>63</sup>.

En los dos procesos de recuperación de empresas que analizamos los trabajadores adhirieron inicialmente al Monotributo Social, aunque debieron abandonar esta categoría cuando sus ingresos superaron el equivalente al salario mínimo. Esta modalidad les permitió acceder a una cobertura médica, y a los efectos del sistema jubilatorio, computar como período aportado el tiempo de permanencia en el Registro. Cada Efector Social alcanza estos beneficios -con idénticas prestaciones que los adheridos al Monotributo convencional- abonando mensualmente solo el componente impositivo y el una parte del componente social (el Estado cubre el 50% del aporte a obra social y el 100% de la jubilación)<sup>64</sup>. Los trabajadores inscriptos en el monotributo social también tienen derecho a

---

<sup>62</sup> Según se indica en Ministerio de Desarrollo Social, para inscribirse en la modalidad Monotributo Social, la actividad económica desarrollada debe ser sustentable, es decir, debe contar con la posibilidad de desarrollarse en un lapso de tiempo prolongado, para lo cual el inscripto debe poseer un cúmulo de capacidades, experiencia en la actividad y conocimiento del mercado en el que el proyecto laboral se llevará a cabo. Asimismo, debe tratarse de una actividad económica genuina y enmarcada en el Desarrollo Local y la Economía Social, respondiendo al perfil productivo de su región (<http://www.desarrollosocial.gov.ar/monotributosocial/118>. Fecha de última consulta 24.02.2013).

<sup>63</sup> A la fecha en la que se escribe esta tesis la facturación de cada monotributista social no debe superar los \$48.000 anuales (monto vigente desde setiembre de 2013. <http://www.desarrollosocial.gov.ar/monotributosocial/118>. Consulta 03.11.13)

<sup>64</sup> En varias empresas recuperadas de la ciudad de Rosario los trabajadores no han

la Asignación Universal por Hijo, mientras se mantiene la situación de vulnerabilidad y los requisitos de ingreso.

Por otra parte, y considerando las limitaciones del sistema de seguridad social para los trabajadores autogestionados, no podemos dejar de subrayar la necesidad de avanzar en la definición de nuevas protecciones asociadas a estas modalidades de trabajo que se distancian del trabajo asalariado y, al mismo tiempo, de la figura del empleador. En esta línea, Chulman (2006: 3, 4) argumenta que la legislación cooperativa se centra en el carácter colectivo de la propiedad de los medios de producción -definida como "propiedad conjunta de los asociados", como veremos en el próximo apartado-, antes que en el carácter autogestivo del trabajo en sí mismo y en la transformación en las lógicas económicas que ello implica. De esta manera, los trabajadores asociados a una cooperativa son reconocidos jurídicamente como trabajadores autónomos o como empresarios individuales, y no hay legislación cooperativa ni tributaria que contemple las singularidades del trabajo autogestionado.

En los días finales de escritura de esta tesis, el INAES creó la resolución N° 4664 (publicada en el boletín oficial el 9 de enero de 2014) que permite a las cooperativas de trabajo optar en asamblea entre dos regímenes de cotización alternativos: el régimen de trabajadores autónomos (tal cual estuvo vigente desde el año 1992), o el régimen de trabajadores en relación de dependencia. Con esta segunda alternativa, la resolución pretende crear una "modalidad optativa", a elección y por decisión de los propios asociados de las cooperativas comprendidas, para que los mismos puedan elegir el sistema de aportes a la Seguridad Social que desean utilizar. Esta medida se basa en resoluciones de la OIT, en propuestas formuladas en Congresos de Economía Solidaria, y en un Proyecto de Ley de Cooperativismo de Trabajo presentado por la Confederación Nacional de cooperativas de Trabajo

---

podido adherirse al monotributo social, a causa de las demoras o inconvenientes burocráticos en el trámite de inscripción. En otros casos, las prestaciones del sistema de salud a la que acceden no son satisfactorias o establecen carencias para los reducidos aportes mensuales de los efectores. Por estos motivos, la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), a la que le dedicaremos el apartado siguiente, propone la incorporación de todos los trabajadores de las empresas recuperadas del país a una misma obra social buscando obtener mayores beneficios a menores costos a través de la inscripción colectiva, y al mismo tiempo diseñar un sistema solidario entre las empresas recuperadas de cada región que permita la cobertura de aquellos trabajadores que aún no pueden costear la cuota mensual. A la fecha de realización de este estudio, este proyecto aún no se ha concretado en ámbitos locales ni a nivel nacional.

(CNCT), organización Confederal más ampliamente representativa del sector<sup>65</sup>.

A nuestro entender, esta resolución del INAES busca suturar estas diferencias entre los trabajadores autónomos y los trabajadores asalariados, habilitando la posibilidad de “optar” por el régimen de seguridad social para los trabajadores en relación de dependencia. Si bien la medida no crea *nuevas* protecciones acordes a las características de los trabajadores asociativos autogestionados, establece como piso de protección el de los derechos y garantías ya reconocidos para los trabajadores asalariados; asunto que no es menor, y que se da en el marco de un ciclo de políticas que busca invertir la dirección de las políticas laborales de la década precedente.

En un comunicado emitido por el Presidente del INAES, Patricio Griffin, a propósito de la citada resolución explica que *“esta Resolución es simplemente un primer producto, como resultado de la colaboración intergubernamental, del trabajo conjunto de más de un año con la Secretaría de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo”*, cuya referente institucional argumenta que *“el criterio de aportar como autónomos es hijo del neoliberalismo (los 90). Antes del 92 TODAS las cooperativas de trabajo tenían la obligación de aportar como trabajadores en relación de dependencia”*. Griffin agrega que *“la Resolución va en el sentido de ampliar derechos de los trabajadores y combatir todas las formas de explotación y discriminación laboral, y anunciamos desde ya, que no nos quedaremos aquí: seguiremos avanzando (...) para asegurar el ejercicio de los derechos fundamentales, que a la clase trabajadora le han costado 300 años de lucha”*<sup>66</sup>.

En esta misma dirección y siguiendo a Hintze (2010b) sostenemos que “los instrumentos de protección desarrollados por el capitalismo [para los trabajadores asalariados] constituyen un referente desde los cuales iniciar -y ampliar los límites- del debate sobre los contenidos de un sistema público que proteja a los trabajadores asociativos autogestionados”, ya que “la expansión del reconocimiento social de las necesidades posibles de ser satisfechas es una dimensión central de cualquier alternativa que se

---

<sup>65</sup> Como veremos en el apartado siguiente, las organizaciones de representación de las empresas recuperadas y sus trabajadores proponen de diferentes maneras y por diferentes vías la necesidad de avanzar en la definición de nuevas protecciones para los trabajadores autogestionados. En algunos casos, los reclamos parten del reconocimiento de protecciones y derechos asociados a la condición de “trabajadores”, más allá de que el trabajo se despliegue bajo relaciones salariales, por cuenta propia o de manera asociativa.

<sup>66</sup> Extraído de [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar) (Consulta 02.02.14).

pretenda progresiva en el sentido de mejorar las condiciones de vida de los miembros de una sociedad" (Danani, 2004: 24).

En el capítulo II presentamos las políticas implementadas por el Gobierno Nacional a partir del año 2003, y particularmente aquellas orientadas a las situaciones y condiciones de trabajo. Sintetizamos el espíritu de este ciclo en términos de *contra-reformas* que llevaron a la reparación de las consecuencias del neoliberalismo, particularmente en relación a la recuperación y reconstrucción del estado como institución realizadora de justicia, y a las protecciones sociales de la población, fundamentalmente de la mano del trabajo como fuente de derechos. Ahora agregamos que mientras que las políticas laborales tendieron a promover "empleo de calidad", las propias de promoción de la Economía Social y Solidaria se consolidaron como una estrategia de abordaje de los problemas de desempleo y pobreza más críticos. La nueva resolución del INAES publicada en enero de 2014 se sitúa en una situación intermedia, avanzando en el reconocimiento de derechos ya garantizados para los trabajadores asalariados; y al mismo tiempo pone a la luz los vacíos aún vigentes en las condiciones institucionales para la protección del sector de los trabajadores asociativos autogestionados, situación que necesariamente limita la consolidación y sostenibilidad de estos procesos.

En este sentido, subrayamos la importancia de las instituciones y de los procesos de institucionalización como expresión y medio de la consolidación de determinados procesos sociales, en este caso particular de los iniciados a partir de la recuperación de empresas en manos de los trabajadores. Dicho esto, delineamos algunas preguntas que podrían funcionar como orientadoras para la construcción de un sistema de protección de los trabajadores asociativos autogestionados, desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria, como una propuesta y un campo en construcción: ¿cuáles son las necesidades socialmente legítimas que deberían orientar la reproducción de la vida y el contenido de la protección de los trabajadores autogestionados? ¿cuáles son las instituciones que se necesitan construir, para garantizar qué protecciones? ¿qué sistemas de protección son deseables, en el marco de procesos de construcción de una Economía Social y Solidaria?

**“El movimiento” en proceso de fragmentación** <sup>67</sup>

El proceso de recuperación de la cooperativa rosarina estuvo acompañado y promovido desde el inicio por referentes locales con amplia trayectoria, como militantes sociales y cooperativistas. Como ya relatamos, en diciembre de 2000 a partir de la crítica situación de la empresa y del preocupante futuro laboral de sus empleados, los trabajadores de la SRL se contactaron con un referente del cooperativismo local (actual dirigente de FACTA en la provincia de Santa Fe), quien les sugirió la conformación de una cooperativa de trabajo y les comentó la posibilidad de continuar con la actividad productiva y preservar los puestos de trabajo.

La propuesta de este dirigente ayudó a definir el proyecto de los trabajadores: constituirse en cooperativa de trabajo y solicitar al juzgado la continuidad de la actividad. Así, la de la fábrica alimenticia era una de las tantas experiencias que en aquellos meses se proponía recuperar la fuente de trabajo, amenazada por la quiebra empresaria o el abandono patronal. Al igual que en las demás experiencias, los trabajadores de la empresa alimenticia necesitaban apoyo y asesoramiento en todas las instancias del proceso de recuperación. Es precisamente esta necesidad común la que dio origen al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas en Abril de 2001, constituido con la participación de representantes de 40 cooperativas, muchas de ellas creadas a partir de procesos de recuperación de empresas.

Del seno de este movimiento proviene el término “recuperación”, que se utiliza para referirse a la recuperación o “rescate de la producción, el empleo y la dignidad de los trabajadores”. “Ocupar, resistir y producir” es el lema que sintetiza el proceso por el que atraviesan las empresas que conforman el movimiento. La modalidad de recuperación propuesta se basa en la conformación de cooperativas de trabajo y en la recuperación y creación de nuevos puestos de trabajo a partir del desarrollo y crecimiento de la propia actividad.

Según señala el dirigente rosarino, *“en medio del mayor fracaso del capitalismo a nivel mundial, derivado del privilegio de la renta financiera a expensas de la producción y el trabajo... nosotros*

---

<sup>67</sup> Este apartado fue tomado parcialmente de la tesis de maestría “Los procesos de recuperación de empresas del aglomerado Gran Rosario. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia” (Maestría en Economía Social-UNGS), páginas 80 a 84.

*proponemos un contramodelo: los trabajadores nos quedamos con los medios de producción, generamos la renta, después la distribuimos y con el excedente generamos más trabajo, más producción" (Enredando, 2003: 15).*

La presencia del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) fue clave en el proceso de recuperación de la mayoría de las empresas de la ciudad de Rosario, porque desde la definición del proyecto de recuperación ha venido acompañando, asesorando, contactando y apoyando a los trabajadores en los trámites requeridos para la constitución de la cooperativa y la reactivación de la empresa.

Desde su creación, esta agrupación ha sufrido varios desprendimientos que fragmentaron y en algunos casos entorpecieron su accionar. El primero de ellos derivó en la conformación del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT) a partir de la escisión del MNER del grupo liderado por el abogado Luís Caro. La estrategia de recuperación que plantea este movimiento es similar a la propuesta por el MNER pero tiene un carácter más "legalista" en tanto se opone a la ocupación, por ser éste un acto ilícito, y a la contratación de trabajo en relación de dependencia (Rebón, 2007; Wyczykier, 2009).

Con posterioridad, las alianzas y rupturas dentro del MNER fueron consolidando la división del movimiento en dos grupos identificados bajo el mismo nombre pero liderados por dirigentes enfrentados. En diciembre de 2006 una de estas fracciones se constituyó como Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). En su momento fundacional adhirieron a la Federación 11 de las 13 recuperadas de Rosario, y otras 16 cooperativas del resto del país<sup>68</sup>.

El principal objetivo destacado en los documentos fundacionales de FACTA retoma aquel propósito planteado desde los comienzos del MNER, que promovía la creación de un marco legal más apropiado a este tipo de experiencias. Detallamos a continuación los ejes principales trazados para orientar su accionar porque están directamente avocados a promover procesos de consolidación económica,

---

<sup>68</sup> El 13 de Diciembre de 2006 tuvo lugar en el restaurante recuperado Rich, de la ciudad de Rosario, el acto fundacional de la Federación Argentina de Cooperativa de Trabajadores Autogestionados, constituida por 25 cooperativas de todo el país. En este acto, la Federación definió la conformación del Consejo de Administración, su objeto social y la declaración de principios y objetivos. [http://www.anter.org.ar/index.shtml?AA\\_SL\\_Session=3c45d3154ef06f76fee5d3ba25b56704&x=32017](http://www.anter.org.ar/index.shtml?AA_SL_Session=3c45d3154ef06f76fee5d3ba25b56704&x=32017)

institucional y política.

Entre sus lineamientos destacaban:

- Institucionalización de una nueva figura legal: promulgación de leyes específicas que contemplen la figura de empresas y fábricas recuperadas y trabajadores autogestionados,
- Sanción y efectivización de Leyes de Expropiación,
- Disponibilidad de fondos: Constitución de un fondo de capital de trabajo para la promoción y apoyo de las recuperaciones de empresas,
- Institucionalizar el derecho a la obra social, la ART y la jubilación.

A ello agregaron: “conscientes de que nuestros derechos forman parte de la conquista de la justicia social en nuestro país, nos organizamos para lograr una institucionalidad y una legalidad que nos contemple en unidad con el conjunto de la clase trabajadora” (ANTER, 2006)<sup>69</sup>.

El objeto social de FACTA se define en los siguientes enunciados:

- 1- Representar a las cooperativas adheridas ante los poderes públicos y en los ámbitos de integración de la Economía Social, en sus distintos niveles y jerarquías, tanto en lo regional, nacional como en lo internacional.
- 2- Llevar adelante acciones en defensa del movimiento de trabajadores autogestionados de las entidades adheridas, ante situaciones adversas que trabaren, dificultaren o pusieran en riesgo el afianzamiento y desarrollo de todas y cada una de sus cooperativas de trabajo de primer grado integradas.
- 3- Fomentar, promover e implementar actividades de educación y capacitación, doctrinaria y técnica, para dirigentes y asociados en general, en todas las entidades adheridas y para aquellas entidades del mismo carácter que así lo solicitaran.

---

<sup>69</sup> Extraído de la Agencia de Noticias de Trabajadores de Empresas Recuperadas (ANTER): [http://www.anter.org.ar/index.shtml?AA\\_SL\\_Session=3c45d3154ef06f76fee5d3ba25b56704&x=32017](http://www.anter.org.ar/index.shtml?AA_SL_Session=3c45d3154ef06f76fee5d3ba25b56704&x=32017)

4- Construir un área de gestión y producción, para el asesoramiento técnico y contable y para la elaboración de proyectos productivos y de comercialización para las cooperativas que lo requieran.

5- Gestionar subsidios, créditos y financiamiento en general, nacionales e internacionales, para proyectos de desarrollo de las entidades integradas.

6- Asesorar y apoyar a todos aquellos que aspiren a constituir una cooperativa de trabajo, colaborando además en las gestiones fundacionales ante el órgano nacional de aplicación y el de jurisdicción provincial.

7- Procurar a través de acciones propias o de acuerdos con otras organizaciones solidarias, la implementación de servicios sociales para el conjunto de las familias de los asociados integrantes de las cooperativas adheridas.

8- Crear un órgano o medio de comunicación, que se constituya en el vocero del accionar del movimiento autogestionario integrado, utilizando el canal de información más apropiado.

Como señalan estos objetivos, se trata de una institución específicamente vinculada a las cooperativas y organizaciones autogestionarias que organiza, promueve, regula y coordina las prácticas de las empresas recuperadas. Al mismo tiempo, representa a sus miembros, sean los trabajadores o las unidades económicas, y fomenta el desarrollo y crecimiento del sector proponiendo políticas, brindando servicios y estableciendo convenios con otros organismos, entre otras herramientas de promoción.

Tales funciones, asociadas a la representación de intereses colectivos, presentan cierto parecido con las realizadas por los sindicatos para sus trabajadores afiliados y por las cámaras empresarias a las empresas que la integran. Ambas instituciones, presentes durante el ciclo anterior a la recuperación no fueron reemplazadas por FACTA, pues su accionar más bien se les superpone, articulando, de manera conflictiva, luchas y procesos que buscan la renovación del régimen institucional.

Hablamos de una articulación conflictiva de luchas y procesos porque la propia organización está constituida por posicionamientos, intereses y deseos diversos, y en algunos casos contrapuestos. A modo de ejemplo, evocamos una situación producida en el marco de un encuentro nacional del



MNER<sup>70</sup>, cuando un trabajador de una empresa recuperadas de la provincia de Buenos Aires afirmaba que “*los trabajadores de las empresas recuperadas un día nos acostamos siendo trabajadores y al otro nos levantamos debiendo ser empresarios*”.

Estas palabras movilizaron a los trabajadores asistentes al encuentro. Algunos se manifestaron completamente en desacuerdo con la idea de “ser empresarios”, y reafirmaron su condición social de trabajadores; mientras que otros, se sintieron plenamente identificados con la experiencia de vida resumida en esa frase. Ambas posiciones representan modos de identificación completamente diferentes que, no obstante, se ponen en juego en el marco de un mismo movimiento.

A la fecha en que se escribe esta tesis han surgido nuevas divisiones y fragmentaciones de FACTA, que ubicarían a las empresas recuperadas rosarinas prácticamente fuera de la federación. Asimismo, transcurridos más de seis años desde la constitución de FACTA, su dirigente regional reconoce que no han podido avanzar en la institucionalización de una nueva figura legal para las empresas recuperadas y sus trabajadores. Al respecto, destaca el trabajo realizado por el abogado Luis Caro -dirigente del MNFRT- en la formulación y presentación a la Presidencia de la Nación de la propuesta de reforma de la Ley de Concursos y Quiebras, comentada con anterioridad.

Según señala este dirigente, los proyectos y objetivos del grupo de empresas recuperadas que representa estarían orientándose hacia la conformación de redes y consorcios productivos. A su entender, la sostenibilidad de las empresas recuperadas debe buscarse en una fuerte inserción en el mercado, al estilo de la de la cooperativa alimenticia que se ubica en el sexto lugar de preferencia de los santafecinos, entre todas las marcas (de cualquier tipo de productos) consumidas en la región. Cuando las condiciones del mercado son desfavorables o ante coyunturas adversas, los consorcios de producción y comercialización y las redes productivas pueden brindar un marco de seguridad y relativa estabilidad a las empresas recuperadas que los componen. Para ello, toma como referencia la experiencia de las cooperativas italianas y promueve, junto a otros dirigentes, la conformación de dos consorcios de producción y comercialización; uno textil y otro alimenticio.

---

<sup>70</sup> Reunión celebrada en la empresa recuperada Pauny de la ciudad de Las Varillas (provincia de Córdoba) el día 29 de Mayo de 2005. A ella asistieron trabajadores que representaban a 50 empresas recuperadas de todo el país.

La reconstrucción del accionar de FACTA-Rosario da cuenta de las dificultades que emergen en la representación de los procesos de recuperación de empresas, y al mismo tiempo de la institucionalidad aún vacante para la consolidación de tales procesos. Nos referimos, por un lado, a normas y organismos que promuevan, regulen, legitimen y acompañen no solo la recuperación de las empresas sino también su inserción en canales de comercialización e intercambio, la obtención de financiamiento y la resolución de necesidades y condiciones requeridas para su funcionamiento y consolidación. Por otro lado, a las normas y organismos de representación y protección de los trabajadores asociativos autogestionados de empresas recuperadas, como enunciamos en el apartado anterior. A continuación nos referiremos a la representación sindical de los trabajadores autogestionados, con la intención de poner luz no sólo a la institucionalidad construida en estos diez años de recuperación de empresas sino también a las protecciones aún ausentes, pero fundamentales para la consolidación de los procesos en estudio.

### ***La representación sindical de los trabajadores autogestionados***

Desde los inicios del conflicto con la empresa del grupo Techint, los trabajadores que llevaron adelante el proceso de recuperación de la actual cooperativa recibieron el apoyo de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE). Si bien estaban afiliados a la UOCRA, el acompañamiento de ATE los ayudó a fortalecer su junta interna que, como hemos dicho, tuvo un papel vital en las negociaciones posteriores para la formación de la cooperativa y la adjudicación de las sucesivas licitaciones.

Desde este momento, los trabajadores de la cooperativa se vincularon con la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) -a la que pertenece ATE- con el propósito de fortalecer la representación y organización de los trabajadores autogestionados. Es así que en los primeros años, junto con otros trabajadores de empresas recuperadas, cooperativas y emprendimientos productivos se orientaron a dar visibilidad a los trabajadores autogestionados como “sujeto social y político emergente”, y se propusieron lograr un “régimen laboral y fiscal” que garantizara “los mismos derechos con que cuentan los trabajadores asalariados” (ANTA, 2005: 4).

Para ello, en diciembre de 2005 crearon la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) que funciona dentro de la CTA, como órgano gremial del sector, entendiendo que “los trabajadores han encontrado en la cooperativa una herramienta de gestión asociativa y técnico-legal adecuada (...) que reconoce y resuelve las necesidades de las nuevas experiencias de trabajo asociado de subsistencia para que puedan convertirse en nuevos agentes económicos colectivos con potencial de desarrollo local y regional, y motores de un desarrollo económico integral y centrado en el trabajo digno y genuino, cooperativo y solidario”<sup>71</sup>. Si bien desde ANTA no se invoca explícitamente a la Economía Social y Solidaria, la movilización y discusión se desarrolla en torno a un campo semántico y político común, cuyos elementos constitutivos y específicos reseñamos en el capítulo I.

Según su estatuto, ANTA agrupa a cooperativas de trabajo, fábricas y empresas recuperadas, emprendimientos comunitarios y barriales y asociaciones de pequeños productores agrarios de todo el país. En los documentos fundacionales se define como miembros de ANTA a todos los trabajadores que se desempeñen en alguna “organización económica autogestionada”, sin importar su actividad o forma jurídica. Y se entiende que una organización autogestionada es aquella en la que “no hay patrones y las tareas y los fines se deciden a partir de los intereses de todos los trabajadores que la componen” (ANTA, 2005: 14).

De esta manera, los trabajadores autogestionados de ANTA buscaron diferenciarse explícitamente de la categoría de “trabajador autónomo” usualmente utilizada para denominar a los trabajadores cuentapropistas o independientes al frente de emprendimientos individuales o familiares. Dos razones fundamentales lo explican: por un lado, tratar de escapar del régimen legal específico que regula a los trabajadores autónomos (el ya mencionado Régimen simplificado o Monotributo), por considerarlo regresivo e injusto; por otro lado, reafirmar la opción por el trabajo asociativo, reconociendo su potencial económico y político.

En un segundo momento, comprendido entre los años 2006 y 2008, a partir del crecimiento de ANTA y la incorporación de nuevas organizaciones, se planteó la necesidad de rediscutir y ampliar la noción de trabajador autogestionado. Se propuso como atributo constitutivo el hecho de “vivir de la propia capacidad de trabajo sin explotar la de ninguna persona”, y se subrayó que las organizaciones

---

<sup>71</sup> Citado en Arancibia (2009): Por una nueva institucionalidad para la Economía Solidaria. Espacio de Economía social, Central de Trabajadores Argentinos.

autogestionadas no tienen como finalidad principal el lucro y no explotan trabajo ajeno.

Asimismo, se mantuvo la postura original referida al carácter asociativo de las organizaciones involucradas: *“el carácter asociativo de la organización de trabajo autogestionado resulta central en su propia definición, ya que es sobre todo en ese aspecto en donde se expresa la capacidad redistributiva de esta forma de trabajo”*. En este sentido se entiende que la asociatividad se manifiesta en dos dimensiones: por un lado es interna a la organización, *“una apuesta a las capacidades colectivas de trabajo”*; y por otro lado es externa, ya que la asociatividad es considerada como *“condición para disputar espacios en el campo económico y acumular fuerzas en el político”* (Chulman, 2009: 15).

Otro de los aspectos planteados a partir del año 2006 refiere a que las organizaciones de trabajadores autogestionados no sólo deben promover la recuperación o creación de fuentes de trabajo, sino también orientarse a la resolución de las necesidades de las comunidad territoriales en las que están insertas. La cooperativa bonaerense ha sido pionera en este aspecto, porque según explica Chulman, para ellos, como para los demás trabajadores que integran ANTA *“no se trata únicamente de desarrollar experiencias desde la que se genere algún trabajo y algún ingreso para resolver algunas necesidades familiares. Se trata, más bien, de aportar a producir las condiciones económicas para que socialmente se genere trabajo en condiciones dignas; ingresos suficientes que apunten a garantizar un piso de necesidades (...) [además de] la apertura del debate en torno a cuáles son tales necesidades y cómo se satisfacen para todos”* (2009: 16)

Asimismo, la autora identifica una tercera etapa en el procesos de conformación de ANTA y de los trabajadores autogestionados como *“sujeto colectivo”*, que se inicia en el año 2009. A partir de este momento se alcanza acuerdos y se construyen estrategias con una de las fracciones del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (distinto de quienes luego conformaron FACTA) para crear la Coordinadora Nacional de Trabajadores Autogestionados (CONTA).

Desde esta organización se sostiene que el trabajador autogestionado es un nuevo sujeto de derecho, y se exige al Estado que reconozca institucionalmente esta categoría, que modifique el marco normativo para contemplar este tipo de trabajo y garantice los mismos derechos que son reconocidos a los trabajadores dependientes. En un documento de la confederación se expresa que *“el trabajador*

*autogestionado -en tanto nuevo sujeto social, económico, político y cultural- irrumpe en la actualidad como una nueva forma de organización y resistencia del campo popular, al tiempo que sienta las bases para instaurar un nuevo modelo social (...) Por ello planteamos la necesidad de una nueva institucionalidad para el reconocimiento de un nuevo sujeto de derecho: el trabajador autogestionado. En la actual coyuntura político-social de nuestro país, encarar un proceso de construcción colectiva de este Nuevo Sujeto contribuye al debate público, todavía pendiente, sobre las formas de gestión de empresas autogestionadas por sus trabajadores” (CONTA, 2010: 2).*

CONTA no se sostuvo en el tiempo, sin embargo, los trabajadores de la cooperativa bonaerense junto con la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y otras organizaciones de trabajadores autogestionarios formularon un proyecto de ley orientado a la creación de un régimen especial para las Cooperativas de Trabajo en tanto organizaciones asociativas y autogestionarias que albergan relaciones laborales singulares, y que como tales merecen un tratamiento diferenciado de las demás cooperativas y de las empresas comerciales<sup>72</sup>. Ese proyecto se presentó en el INAES y a la fecha en que se escribe esta tesis no ha habido avances en esta dirección, aunque un proyecto análogo presentado por la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT) fue considerado en la creación de un régimen laboral alternativo al que los trabajadores de cooperativas de trabajo podrían optar, cotizando como trabajadores en relación de dependencia. A esta alternativa y a la resolución que la crea (N° 4664) nos referimos en párrafos anteriores.

El abogado de esta cooperativa manifiesta crudamente que el matrimonio entre los procesos de recuperación de empresas y el cooperativismo resulta en cierta manera forzado, y plantea que la forma cooperativa fue una necesidad y no una vocación. Por eso, subraya la necesidad de transformar la legislación existente y crear un marco normativo más acorde con la situación de las empresas recuperadas. *“Nacimos de la necesidad, de la emergencia, de la desesperación de perder el trabajo y lo único que nos abrió una puerta a la legalidad en ese momento fue constituirnos como cooperativas (...), pero hoy necesitamos un marco jurídico que nos contenga a todos. Venimos dando muchas*

---

<sup>72</sup> El documento se titula “Por una Ley de Cooperativas de Trabajo. Propuestas y fundamentos para la creación de un régimen normativo para el trabajo autogestionado”. Otros anteproyectos de Ley de Cooperativas de Trabajo han sido formulados y presentados por la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), la Federación de Cooperativas de Trabajo y la Diputada Nacional Camaño, entre otros.

*batallas, gestionando, reclamando, trabajando por buscar herramientas jurídicas, organizativas, etc. Creemos que (...) es el tiempo de institucionalizar la nueva categoría social, o sea al trabajador autogestionado."*

Volviendo el foco a la representación sindical de los trabajadores autogestionados, y mirando más allá de la experiencia singular de esta cooperativa, agregamos que la participación de los sindicatos en los procesos de recuperación de empresas es muy heterogénea. En términos generales, depende de la rama de actividad de la empresa en recuperación, de la seccional y de las corrientes que conducen diferentes seccionales de un mismo sindicato, y la trayectoria sindical de los trabajadores involucrados en los procesos de recuperación.

Concretamente, la tendencia general que predomina en los procesos de recuperación del país es la negativa de las organizaciones sindicales a brindar apoyo a estas experiencias (Fajn, 2003; Arias, 2008). Esta falta de colaboración durante los comienzos del proceso de recuperación estaría connotando dos lógicas de acción diferenciadas, como sostiene Fajn (2003). En algunos casos los sindicatos actuaron guiados por el interés particular, alejándose y sin apelar a la defensa de los trabajadores. Esta fue la actitud asumida por el sindicato de confiteros con los trabajadores de la anterior SRL y posteriormente con los integrantes de la Cooperativa de trabajo. Durante el conflicto con la patronal por el retraso en el pago de los salarios, los despidos sin preaviso, la suspensión de la obra social, etc., el sindicato desoyó los reclamos de los trabajadores, al mismo tiempo que los instó a reclamar por su cuenta a la patronal. Uno de los trabajadores del Consejo de administración de la cooperativa rosarina presenta la situación de la siguiente manera: *"Nos usaban a nosotros como medio de presión. Ellos querían que nosotros hagamos lío acá [en la fábrica] para que los dueños paguen allá [al sindicato]"*.

En otros casos, el abandono o desatención del sindicato fue más una estrategia para encauzar la lucha por la vía formal. Para ello retiraban sus abogados o posponían su accionar hasta tanto se decretara la quiebra de la empresa, orientando la resolución del problema sólo en términos formales.

Estas dos lógicas de acción identificadas por Fajn (2003) no permanecieron idénticas en todos los casos ni en todos los momentos de la recuperación. Así lo mostró también el proceso de recuperación

de la fábrica alimenticia rosarina, particularmente en su momento de consolidación, cuando los socios de la cooperativa fomentaron la participación sindical de los empleados terciarizados y de los que se desempeñaban en la nueva SRL, reconociendo la importancia de esta institución en la defensa de los derechos de los trabajadores. Según comenta un empleado de la cooperativa rosarina, *“la cooperativa pidió que haya un delegado (sindical) así informa a los trabajadores de los aumentos... Te decían: ‘vayan a averiguar al gremio que parece que hay un aumento’”*.

El gremio al que se acercaron en esta oportunidad no fue el de confiteros -por su mala experiencia en los comienzos de la recuperación- sino al sindicato de fideeros, institución que acompañó la recuperación de otra fábrica de pastas de la ciudad de Rosario. Actualmente, muchos de los trabajadores empleados por la cooperativa alimenticia están afiliados a él. Uno de ellos es delegado, y es quien se encarga de informar y comunicar las novedades gremiales en conversaciones informales en el vestuario. Sobre este punto volvemos en el próximo capítulo.

## **4.2. Institucionalidad cooperativa y régimen de propiedad**

La transformación de la empresa en cooperativa de trabajo (y la continuidad de su funcionamiento bajo esa forma) significó en ambos procesos estudiados la creación de vínculos asociativos, en lugar de las relaciones salariales<sup>73</sup>. Ello implicó la más importante ruptura respecto de las relaciones y prácticas que organizaban la unidad económica en el ciclo anterior. A continuación nos detenemos en caracterizar dicha institucionalidad.

En primer, lugar apuntamos que según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas son entidades “de personas”, en oposición principalmente a las sociedades anónimas que constituyen entidades “de capital”. En las primeras, la adhesión es abierta y voluntaria, por lo cual el

---

<sup>73</sup> Las relaciones societales fueron predominantes al inicio de ambos procesos de recuperación. Con la consolidación se restablecieron relaciones salariales, como veremos en los apartados siguientes.

número de asociados y el capital social son ilimitados, y la participación en las decisiones y en los beneficios depende de la cantidad de asociados y no del monto de capital aportado.

En segundo lugar, las cooperativas se identifican como entidades de *servicios*, pues se crean y desempeñan con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus asociados, sin finalidades de lucro. La experiencia rosarina y la bonaerense, al igual que la mayoría de las empresas recuperadas del país, se constituyeron como *cooperativas de trabajo*, cuya finalidad es proporcionar ocupación a los obreros, técnicos o profesionales asociados a ella. En ese sentido, se trata de organizaciones creadas para la realización de la fuerza de trabajo puesta en común por sus integrantes, lo que establece una diferencia de naturaleza con las figuras jurídicas adoptadas en el ciclo anterior a la recuperación -Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Anónima, respectivamente- calificadas legalmente como entidades de *lucro*.

En tercer lugar, en las cooperativas de trabajo no son escindibles la condición de asociado y la de trabajador, es decir, es imposible ser asociado sin trabajar en ella o trabajar sin ser asociado. La Ley de Cooperativas N° 20.337 y la Asociación Internacional de Cooperativismo sostienen que en las cooperativas de trabajo se cumple integralmente el “principio de identidad”, según el cual la figura del propietario de la empresa no se diferencia de la del trabajador-asociado, siendo éste un aspecto de relevancia en la conformación de los regímenes de trabajo. Las excepciones contempladas por la ley se refieren a situaciones de sobrecarga circunstancial de tareas y trabajos estacionales (se permite la contratación en relación de dependencia por 3 meses) y el establecimiento de un período de prueba para potenciales nuevos asociados (de una duración de 6 meses como máximo)<sup>74</sup>.

Sobre este aspecto, Ruggeri (2010) sostiene que la incorporación obligatoria de todos los trabajadores como asociados de la cooperativa representa un desafío para la autogestión. Y agrega que las tensiones y problematizaciones vinculadas con la contratación o asociación de nuevos trabajadores se presenta con mayor potencia cuando la actividad económica se consolida y se requiere más fuerza de

---

<sup>74</sup> En el capítulo II nos referimos ya a la ley 25.877 de 2004 que deroga la ley 25.250 y regula desde entonces el régimen laboral. Ahora recordamos que en su artículo 40 se refiere a las inspecciones del trabajo, habilitando el ejercicio del “contralor de las cooperativas de trabajo a los efectos de verificar el cumplimiento de las normas laborales y de la seguridad social en relación con los trabajadores dependientes a su servicio así como a los socios de ella que se desempeñaren en fraude de la ley laboral”.



trabajo, como ya vimos en el capítulo II. En este mismo capítulo, nos referimos a un conjunto de transformaciones en las instituciones que regulan y protegen al trabajo, y destacamos una de las medidas que inaugura el ciclo político kirchnerista: la Ley de trabajo 25.877 que en su artículo N° 40 se refiere a las inspecciones de trabajo en las cooperativas de trabajo. Con esta referencia queremos subrayar que el fraude laboral en cooperativas de trabajo ya era una preocupación al inicio de este nuevo ciclo de políticas, inquietud que lleva a la incorporación de este artículo en la legislación laboral y a la realización sistemática de inspecciones laborales a cargo del MTEySS.

Anteriormente apuntamos que la finalidad de las cooperativas de trabajo es procurar empleo a sus asociados y que su cumplimiento no se realiza a través relaciones salariales y de dependencia sino bajo la autogestión de los trabajadores. A continuación nos detenemos por un momento en el significado de la expresión “autogestión”, aplicada a los ámbitos de trabajo, porque creemos que aporta herramientas y preguntas sustantivas para comprender la naturaleza de las relaciones laborales y los regímenes de trabajo en los que se sostienen los procesos de recuperación de la cooperativa rosarina y la bonaerense.

Bajo la forma cooperativa, la autogestión pone en manos de los trabajadores-asociados el proceso de conducción, gestión y fiscalización o control; ello significa que los trabajadores que integran las cooperativas conducen las actividades y aportan al mismo tiempo su fuerza de trabajo. De ello se sigue que el régimen cooperativo define y estructura nuevas prácticas de los trabajadores-asociados vinculadas con su participación en la organización de los procesos de trabajo, en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados económicos. Sobre esto volveremos en breve, para remarcar el papel central que en nuestra investigación reviste la identificación de tales funciones. Por ahora agregamos que la participación de los trabajadores-asociados en las mismas es medular en la conformación de los procesos que analizamos, tanto en términos sociales como subjetivos (como experiencia de los sujetos) pues es un aspecto definitorio del funcionamiento de las empresas, de las relaciones y de las prácticas, que en sí mismo entraña la posibilidad de apropiación y dominio de aquello de lo que, en su condición de trabajadores asalariados individuales, nunca dispusieron.

La doctrina cooperativa y las diversas corrientes de pensamiento vinculadas con la participación obrera, entienden que la autogestión entraña contenidos políticos de carácter participativo y

democrático (Schujman, 1979). Recordamos las definiciones de Vazquez (2011) y Tiriba (2008) consignadas en el capítulo I cuando sostienen que autogestión implica la propiedad colectiva de los medios de producción, la cooperación de los trabajadores en la producción de bienes y servicios, la participación en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados económicos.

A continuación nos referimos a ambas dimensiones, la participación en la gestión de la empresa (en la que incluimos la toma de decisiones, la cooperación en la producción y en la distribución de los resultados del trabajo colectivo) y la participación en la propiedad, según lo establecido por la legislación cooperativa en Argentina.

En relación con los procesos de gestión, la Ley de Cooperativas N° 20.337 establece que la **asamblea** es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través del cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en pie de igualdad con un voto por persona. Según distingue la mencionada ley, existen dos tipos de Asambleas:

-*Ordinarias*, que se realizan una vez al año y en la que se considera el ejercicio anual de la entidad, la distribución de excedentes, la elección de Consejeros -titulares y suplentes- y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos, entre otros asuntos incluidos en el Orden del Día.

-*Extraordinarias*, que tienen lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o el 10 % como mínimo del total de los asociados.

En relación con los órganos de administración y dirección cotidiana de la organización, el **Consejo de Administración** es el órgano elegido por la asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas a la asamblea. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres, requiriendo la presencia de al menos un Presidente de la cooperativa, un Secretario y un Tesorero. La duración de estos cargos no puede exceder los tres ejercicios, pudiendo ser reelectos, salvo disposición expresa del estatuto en contrario.

La fiscalización privada de la cooperativa está a cargo de uno o más Síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados. Sus atribuciones principales son fiscalizar la administración – para lo que se requiere examinar los libros y documentos-, verificar periódicamente el estado de caja, asistir con voz a

las reuniones del Consejo de Administración y velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto, el reglamento interno y las resoluciones asamblearias.

Los estatutos contienen el objeto social de la cooperativa, la definición y condición de sus integrantes, y diferentes normas referidas a su funcionamiento determinadas por lo que establece la ley: organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas, reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas, condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados, derechos y obligaciones de los asociados, entre otros aspectos. Por su parte, el reglamento interno es más propio de cada entidad y contiene todos lo relacionado con la organización de la actividad y las tareas de los asociados, el régimen disciplinario (sanciones/exclusiones), y demás precisiones sobre el funcionamiento de la cooperativa.

Hasta aquí señalamos conceptual e institucionalmente la relación general entre régimen de trabajo y régimen de propiedad. A continuación nos detenemos en esa relación en los casos analizados, ya no sólo considerando aspectos normativos sino también las prácticas específicas y las configuraciones que en ellos se observan.

En trabajos previos definimos al régimen de propiedad como un ordenamiento de instituciones y practicas que establece las formas de dominio y apropiación de los bienes materiales e inmateriales y del producto obtenido a partir del trabajo colectivo. De ello se sigue, por un lado, que en las cooperativas analizadas el régimen de propiedad resulta definido, en primer lugar, por la forma legal adoptada, que es la de *propiedad conjunta* de los asociados. En virtud de la misma, los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la cooperativa son de propiedad conjunta de todos los trabajadores que la integran, lo que equivale a decir que los trabajadores-socios son los propietarios de los medios de producción. Consecuentemente, el producto obtenido a partir del trabajo colectivo es apropiado por todos los trabajadores-socios, siendo éstos los únicos responsables en la definición de su uso o aplicación.

Por otra lado, dicho régimen de propiedad incide en la conformación de las relaciones laborales, siendo éste un aspecto de especial relevancia para esta investigación, en tanto viabilizan distintos regímenes de trabajo. Al respecto, observamos que en las cooperativas de trabajo propietarios y trabajadores se

fusionan en la figura de trabajadores-asociados, dando lugar a lo que llamamos “relaciones societales”, fundamento de la existencia de la cooperativa como tal. Al comienzo de la tesis nos referimos a las “relaciones societales” como una de las formas que asume el vínculo laboral, particularmente entre las unidades económicas y los trabajadores asociados, cooperativamente organizados. Cabe ahora recordar que la legislación cooperativa no habilita la contratación de trabajo en relación de dependencia como una modalidad permanente de incorporación de mano de obra, no obstante lo cual es frecuente en los procesos de recuperación de empresas la combinación de relaciones societales y salariales (entre los trabajadores-asociados en el primer caso, y respecto de los trabajadores contratados en el segundo). El proceso de la cooperativa alimenticia rosarina es ilustrativo de esta combinación de relaciones societales y salariales, como veremos a continuación.

Desde el inicio del proceso de recuperación en esta cooperativa se establecieron relaciones societales entre los 15 asociados que fundaron la cooperativa. Recordamos que en el año 2002, siete meses después de que la cooperativa reiniciara la producción, fue necesario incorporar nuevos trabajadores, lo que se hizo a través de contratos de trabajo de tres meses de duración, que luego se ampliaron a seis meses, un año y más. Al momento en que escribimos esta tesis, si bien las formas de contratación cambiaron -en la actualidad se recurre a la intervención de Selectiva, una empresa terciarizadora, y a partir de una sociedad comercial creada por la misma cooperativa- las relaciones establecidas con esos trabajadores conservan su carácter salarial.

De esta manera, la organización se estructura a partir de relaciones societales entre 15 asociados que participan de manera igualitaria en la propiedad, y de relaciones salariales establecidas entre (a) la cooperativa y los diez contratos a través de Selectiva y (b) entre la sociedad comercial y los cincuenta empleados. A diferencia de los socios, los empleados no pertenecen a la cooperativa ni se prevé su integración. Por ello decimos que entre ambos -socios y empleados- mantienen una relación desigual respecto de la participación en la propiedad y los derechos que de ella se derivan. En los términos de esa relación *salarial*, la cooperativa, la SRL creada por ella, o Selectiva, según corresponda, se comprometen al pago de un salario por las horas trabajadas, de ART, jubilación, obra social, vacaciones y aguinaldo. Se suma también el pago de las horas extras y presentismo. Los empleados, por su parte, realizan un trabajo en relación de dependencia, a cambio del cual reciben las remuneraciones antes especificadas. Todas ellas son medidas que refuerzan el principio de mercado

como criterio para organizar y gestionar la empresa y reeditan el carácter mercantil de las relaciones laborales y la subordinación y explotación de los no-propietarios, propia del ciclo anterior en el que era exclusivo.

Los socios fundadores de la cooperativa de servicios de saneamiento ambiental también fueron empleados asalariados de la empresa anterior, y su reducido número hizo necesaria la pronta incorporación de nuevos trabajadores a la cooperativa. Sin embargo, lo hicieron estableciendo relaciones laborales de distinto tipo. De esa manera, la relación contractual asumió carácter provisorio y con perspectiva de devenir en relaciones sociales; práctica que constituyó, ella misma, la principal diferencia entre los dos procesos analizados. En efecto, la necesidad de crear un mecanismo que regulara la incorporación de nuevos trabajadores, en el año 2007 dio lugar a la figura de “aspirante a socio”, como *“una categoría en la que podemos analizar, en un período de prueba, dos cuestiones: la capacidad laborativa de quien ingresa y la capacidad de insertarse en un proyecto social”* (abogado de la cooperativa).

Así, y en sintonía con lo que establece la Ley de Cooperativas<sup>75</sup>, los trabajadores de la cooperativa bonaerense establecen relaciones de tipo salariales durante un período de prueba, en principio de seis meses, que puede extenderse de manera excepcional y si las circunstancias lo requieren. Durante este período, los aspirantes a socios tiene casi los mismos derechos que los asociados; participan en las decisiones, proponen y opinan sobre los procesos de organización del trabajo y tienen voz pero no voto en la asamblea. Sin embargo, no son propietarios del capital ni tienen derecho a la permanencia.

Durante el proceso de recuperación y consolidación de esta cooperativa, los aspirantes a socios fueron integrándose a la cooperativa como socios plenos. Así pasaron de ser 35 socios fundadores a 57 asociados en 2010. Simultáneamente, en la cooperativa trabajan 40 aspirantes a socios que se irían incorporando paulatinamente, según su desempeño laboral y en el “proyecto social”, como mencionaba el abogado. También trabajan diariamente en las instalaciones de la cooperativa un abogado y un ingeniero que no desean integrarse como asociados pues mantiene relaciones laborales con otras

---

<sup>75</sup> Recordamos que según la ley de cooperativas N° 20.337, no se puede renovar de manera permanente los contratos de trabajo por tiempo determinado. Una vez cumplido ciertos plazos, sólo a través de la incorporación como socios de la cooperativa se permite la continuidad de estos trabajadores en la empresa.

empresas e instituciones públicas.

De lo anterior se sigue que el régimen de propiedad establecido en ambas cooperativas, basado en la *propiedad conjunta de los asociados*, da lugar a relaciones laborales de distinto tipo, que estructuran y modelan de modos muy diferentes los regímenes de trabajo. Como veremos en el capítulo siguiente, si bien puede identificarse un grupo de asociados para quienes tiene vigencia la identificación *propietarios-trabajadores-asociados*, el reestablecimiento de relaciones de explotación del trabajo ajeno bajo la forma salarial convierte a las unidades económicas en empresas con mucho más parecido a las empresas del ciclo anterior. Con ello nos referimos a que la “novedad” que introduce la *propiedad conjunta de los asociados*, mirada desde el punto de vista del trabajo pierde su potencia transformadora de las relaciones sociales al reintroducir la explotación del trabajo ajeno.

Los procesos analizados muestran que la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa también está vinculada a un conjunto de derechos o “prioridades” de los trabajadores-asociados en la gestión de la empresa. Según lo establecen los principios cooperativos, los socios tienen el control democrático de la cooperativa, lo que significa que participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Esa participación se define igualitariamente, asignando un voto a cada miembro. Al mismo tiempo, deciden cómo será la participación de cada asociado en la distribución de los resultados económicos y la asignación de los excedentes (de manera igualitaria, en función del esfuerzo realizado, de las horas trabajadas, entre otros criterios de reparto posibles), y todos son partícipes en la definición de las modalidades de organización del trabajo y la actividad. De esta manera, sostenemos que el régimen de propiedad definido a partir del nuevo ciclo incide y modela la gestión de las nuevas unidades económicas, y en particular las prácticas asociadas con tres modalidades principales de participación de los trabajadores-asociados: participación en la organización del trabajo, en la distribución de los resultados de la actividad económica y en los procesos de decisión, como apuntamos anteriormente. La identificación de estas tres funciones asociadas a diferentes espacios, objetos y materias de participación de los trabajadores, reviste un papel central en nuestra investigación pues con ellas estamos marcando el contenido específico del régimen de trabajo y de su relación con el régimen de propiedad.

En la introducción apuntamos como punto de partida que en los procesos de recuperación de

empresas aquí analizados, dicha participación discurre de una manera distinta pues no se expresa sólo en la generación y apropiación de valor, sino que implica un cambio en el carácter social del proceso de trabajo. En el capítulo próximo exploraremos las características y condiciones en las que se desarrollan tales prácticas de participación en las experiencias analizadas, las instituciones que las modelan y definen y aquellas a las que dan lugar; pues sostenemos que son constitutivas y constituyentes de (y por lo tanto tienen la capacidad de modelar y transformar) el régimen de trabajo y el régimen de propiedad.

Las preguntas que orientaron este capítulo están referidas a las condiciones institucionales en las que se desarrollan los procesos de recuperación de empresas analizados, la incidencia de tal entorno en el devenir de estos procesos y particularmente en la conformación y consolidación de los respectivos regímenes de trabajo y de propiedad. El recorrido por este apartado nos ha mostrado que el entramado institucional en cuestión está en proceso de construcción y transformación, y resulta frecuentemente interpelado por prácticas concretas de agentes específicos. Por ejemplo, el accionar de FACTA motoriza, en algunas oportunidades, esta transformación del entorno y en otras contribuye a iluminar aquellos puntos críticos que lo vuelven problemático.

FACTA ha sido un actor fundamental en el proceso de recuperación de la cooperativa rosarina, pero con el tiempo parece haber perdido su capacidad de representar los intereses y atender las inquietudes de los trabajadores de las empresas recuperadas. A la fecha de elaboración de esta tesis, la conducción de la federación a nivel nacional, por un lado, y las cooperativas que la integran en la ciudad de Rosario, por el otro, parecen transitar caminos diferentes, que en ninguno de los casos conducen a la integración ni a la unidad. Asimismo, en el grupo rosarino el distanciamiento entre dirigentes y cooperativas, y entre las misma cooperativas también se ha hecho evidente con el paso de los años. El proceso de la cooperativa alimenticia rosarina advierte que la competencia mercantil se ha consolidado en esta organización como la clave para la sostenibilidad o la sobrevivencia de las empresas, sin que los proyectos de encadenamientos y articulaciones productivas promovidos desde

FACTA puedan al menos matizar la primacía del mercado.

Por su parte, ANTA se ha creado como una herramienta de los trabajadores autogestionados para visibilizar y transformar los puntos críticos y las incompatibilidades de la legislación que regula y protege su actividad. En este sentido, se orienta a institucionalizar al trabajador autogestionado como un nuevo sujeto de derecho.

Si bien aún no se ha logrado la institucionalización de nuevas formas de trabajo y el reconocimiento de relaciones laborales no estrictamente salariales, a partir del ciclo de políticas iniciados en 2003 se han producido avances significativos en la legalización de la recuperación de empresas como una práctica posible en el marco del procesos falenciales regulados por la Ley de Concursos y Quiebras; y se han formulado diversos proyectos de ley que buscan saldar las numerosas dificultades con las que se encuentran los trabajadores asociados a cooperativas de trabajo (hicimos referencia a algunos de estos inconvenientes en el capítulo anterior, particularmente en relación con los mecanismos para incorporar nuevos trabajadores y con las modalidades de remuneración y distribución de los excedentes producidos). Asimismo, se implementaron diferentes programas tendientes a la promoción del trabajo asociativo autogestionado, como los enumerados en el capítulo II.2, y se avanzó en el reconocimiento de nuevos derechos para estos trabajadores (al menos para el período más crítico de su transformación de trabajadores asalariados a monotributistas), como el acceso a la salud y la seguridad social, a través del Monotributo Social, y la Asignación Universal por Hijo.

Por su parte, la participación del INAES ha estado predominantemente orientada a la regulación y el control de las cooperativas y mutales. En el primer apartado nos referimos a la reciente resolución que permite a los asociados a cooperativas de trabajo optar en asamblea por una forma diferente de cotización, como trabajadores en relación de dependencia. Se trata de una medida que establece una “alternativa” (que recupera la modalidad de cotización previa a la década del noventa) que pretende ampliar los derechos de los trabajadores y combatir la explotación y discriminación laboral. La máxima autoridad de esta institución entiende a esta medida como uno de los primeros pasos para asegurar el ejercicio de los derechos fundamentales de la clase trabajadora.

La reconstrucción de las instituciones que regulan y protegen los procesos de recuperación de



empresas y a sus trabajadores, y principalmente su análisis en clave de las condiciones necesarias para la consolidación de tales procesos, nos lleva a concluir que queda mucho por hacer en materia de protección de los sujetos como trabajadores autogestionados, y que aún no se ha tematizado la necesidad de promover sistemas de protección para las unidades económicas. En este punto destacamos los argumentos de Hintze (2010 a y b) sobre la relevancia del carácter público de tal sistema de protección. Desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria, y en el marco de un proceso transicional de conformación de otras modalidades de organización de la reproducción de la vida a partir del trabajo asociativo autogestionado, se reconoce un papel central al estado, enfatizando la naturaleza pública de la acción estatal, para remitirla a lo colectivo, a los intereses mayoritarios que debe necesariamente confrontar con la lógica desigualadora y excluyente del estado capitalista (Thwaites Rey, 2004. Citado en Hintze, 2010b).

Inicialmente nos preguntamos si la regulación y protección vigente para los trabajadores autogestionados y los procesos de recuperación de empresas se extiende al ámbito del mercado en el que ofrecen sus productos o servicios, entendiendo que es un mecanismo posible para reducir la incidencia de la lógica mercantil en la conformación de los regímenes de trabajo. La revisión de la legislación que regula los procesos en estudio nos lleva a concluir que su ámbito de incidencia se circunscribe principalmente al espacio organizativo, dentro de cada unidad económica, sin extender sus posibilidades de regulación hacia el mercado en los que tales unidades actúan. Las organizaciones de representación de las empresas recuperadas tampoco logran avanzar cabalmente en esta dirección, situación que amplifica la incidencia del mercado en el devenir de los procesos de recuperación de empresas y el de su consolidación, pues las unidades socioeconómicas se ven insertas en el mercado sin mediación alguna. En síntesis, la legislación vigente y la direccionalidad de las intervenciones del INAES se orientan a formular requisitos para que una unidad económica sea reconocida como cooperativa, pero no da lugar a la promoción y regulación de las condiciones económicas e institucionales que protejan e incentiven ese funcionamiento.

Finalmente, en el capítulo reconstruimos el régimen de propiedad en términos de “propiedad conjunta de los asociados”, como lo establece la legislación cooperativa; ello nos permitió advertir algunos elementos de ruptura y de continuidad, tanto respecto del ciclo anterior como entre los procesos. Por un lado, el régimen de propiedad establece la participación prioritaria de los trabajadores-asociados en

la propiedad de la empresa y en las funciones de organización y coordinación del trabajo, decisión estratégica de la organización y distribución del producto obtenido a partir del trabajo colectivo. Por el otro, diferencia el vínculo societal que mantienen los trabajadores-asociados, de la relación salarial que establecen con los trabajadores-no asociados, para quienes el régimen vigente significa *privación de propiedad*. Con ello nos referimos a que el producto obtenido, la actividad desarrollada y los medios de trabajo empleados por estos trabajadores no les pertenecen; no son propios sino de los asociados propietarios o de la cooperativa en conjunto y los instala en un lugar (ideal, de relaciones) subordinado al de los asociados.

## **Capítulo 5: Las prácticas de trabajo y la reconstrucción del régimen.**

En parte de nuestro planteo inicial afirmamos que los procesos de recuperación de empresas surgen en el contexto de, y a la vez producen, un conjunto de instituciones y de prácticas que combinan de variadas maneras la persistencia de la forma anterior de organizar el trabajo, bajo patrón; y la creación de nuevas modalidades de trabajo. Por ello, a continuación nos dedicamos a explorar las formas institucionales y los contextos de prácticas que definen y modelan el régimen de trabajo en estos procesos, estableciendo núcleos de continuidad y de ruptura respecto del régimen vigente en el ciclo anterior a la recuperación.

De acuerdo con la importancia que le asignamos en el capítulo IV, en primer lugar exploraremos las características y condiciones en las que se desarrollan las prácticas relacionadas con la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, en la organización de los procesos de trabajo y en los mecanismos de asignación y distribución de los resultados económicos obtenidos. Estos aspectos representan dimensiones centrales en la gestión de toda unidad económica, y a la vez la participación e involucramiento de los trabajadores en estas tres materias son la puerta de entrada para reconocer los procesos de institucionalización de nuevas prácticas, que se distancien de las enmarcadas en relaciones salariales.

En segundo lugar, reconstruimos esta articulación entre instituciones y prácticas en términos de regímenes de trabajo, destacando las similitudes y diferencias respecto de los regímenes propios del ciclo anterior a la recuperación. Como podrá verse, en este recorrido hemos dado un lugar importante a las expresiones de los propios trabajadores, no porque atribuyamos a las mismas un valor de "verdad" sino porque ellos permiten mayor proximidad con la complejidad de los procesos en el nivel de las interacciones y de las condiciones inmediatas de constitución de los mismos. Vale decir, con las condiciones de generación y reproducción cotidiana.

## **5.1. Los espacios y prácticas de participación. Rupturas y continuidades con el ciclo anterior.**

El régimen de propiedad constuido a partir del inicio de ambos proyectos cooperativos condensa y conforma nuevas relaciones y prácticas. En el capítulo anterior observamos que la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa está vinculada a un conjunto de derechos o “prioridades” de los trabajadores-asociadas en la toma de decisiones, en la asignación de los resultados económicos y en la organización del trabajo y en la actividad; esto significa que los trabajadores tienen bajo su responsabilidad “*qué se hace*”, “*cómo se hace*”, “*cómo se decide*” y “*cómo se reparte*” lo que se logra con el trabajo colectivo. La legislación cooperativa y los trabajos publicados por otros autores ( Wyczykier, 2009, Partenio, 2010, Rebón y Salgado, 2011, Salgado, 2012, entre otros) refuerzan la elección que hacemos en esta tesis al definir e identificar tres ámbitos de participación: en la organización del trabajo, en los procesos de toma de decisiones, y en la distribución de los resultados económicos. A desentrañar las formas en las que “se hace”, “se decide” y “se reparte” dedicamos los próximos apartados.

### **5.1.1. Participación en la división y organización del trabajo**

#### **“Cuerpo” y “cabeza”**

Como hemos dicho, la *participación de los trabajadores en la organización del trabajo* refiere al modo en que los trabajadores -ya sean trabajadores-asociados o trabajadores no asociados- desarrollan, organizan y transforman su actividad laboral; a las diferentes posiciones que asume el colectivo para determinar el presente de la fábrica, estableciendo dispositivos de organización y gestión. Esos dispositivos pueden constituirse en formas alternativas de organizar y gestionar la empresa, y también en procesos en los que se retome, global o parcialmente, a los modos de organización y los valores

dominantes durante el ciclo anterior a la quiebra.

Al igual que ocurría en las empresas anteriores, en las dos empresas recuperadas que analizamos se distinguen dos grandes ámbitos de trabajo: el de la producción y el de la administración y la gestión. Las actividades productivas están organizadas por áreas de trabajo, coordinadas por un jefe de producción o encargado. Las cuestiones o problemas operativos son resueltos directamente por los trabajadores involucrados, reorganizando o redefiniendo el trabajo en el día a día, sobre la marcha de los propios procesos. Asimismo, son frecuentes las consultas a los encargados o jefes de área, o a otros compañeros que por su experiencia, trayectoria o ingenio se convierten en referentes de temas específicos. Las decisiones menos inmediatas o no operativas (por ejemplo aquellas referidas a fallas reiteradas en la producción, escasez o malas condiciones de algún insumo, fallas en las maquinarias, necesidad de incorporar más trabajadores, etc.) se comunican a los jefes o encargado de área para que ellos lo informen al Consejo de Administración y/o lo planteen en la asamblea.

Este punto nos lleva a detenernos brevemente en el rol de los actuales jefes o encargados de producción de ambas cooperativas, que desempeñan similares funciones a las que realizaban *los capataces* en el ciclo anterior. La continuidad del cargo o función pone de manifiesto que la necesidad de mediación, en sentido funcional, entre dos ámbitos de trabajo, o de trabajo y administración, está presente tanto en el ciclo actual como en el anterior, y a la vez trasciende a uno u otro ciclo. Sin embargo, en términos de categoría social (y sociológica) la del jefe o encargado de área actual es una figura diferente, pues su existencia crea un espacio de mediación social (funcional y no jerárquica, en principio) en el que se entretajan relaciones sociales de diferente naturaleza a las construidas en situaciones de trabajo "bajo patrón".

Desde el inicio de ambos procesos de recuperación, la división entre las actividades de administración y las de producción estuvo signada fundamentalmente por las disposiciones formales de la cooperativa, siendo las primeras asumidas por los trabajadores miembros del Consejo de Administración. Según las disposiciones estatutarias de toda cooperativa, la *dirección de las operaciones sociales* está a cargo del Consejo de Administración, cuyas características y funcionamiento presentamos en el capítulo IV.

A diferencia de las actividades de producción, ampliamente conocidas por los trabajadores por su

experiencia y trayectoria en la empresa anterior, las actividades de gestión y administración les resultaron completamente desconocidas. En el ciclo actual de ambas cooperativas no participa ninguno de los trabajadores anteriormente dedicados a tareas de administración. De esta manera, durante el comienzo del proceso de recuperación de la empresa, las actividades administrativas y de gestión implicaron para quienes participaron en él, un duro proceso de aprendizaje, asumido como desafío.

Transcurridos once años de la recuperación de la cooperativa rosarina y ocho años de la bonaerense, quienes asumieron actividades administrativas y cargos de gestión tienen expectativas respecto de las funciones asumidas por el resto de sus compañeros. Algunos esperan que los compañeros dedicados a la producción se interesen por aprender a administrar y gestionar, y se animen a asumir nuevos roles y cargos. Otros abandonaron estas esperanzas porque consideran que a *“algunos no les interesa aprender”* (Tesorero de la cooperativa). Según entiende este trabajador, capacitarse y desarrollar nuevas actividades y funciones es una forma de crecer dentro de la cooperativa, y ello depende exclusivamente de la iniciativa personal; *“el crecimiento pasa por uno; depende de cada uno y del interés personal”*, agrega este mismo trabajador.

La misma persona explica que en el transcurso de la historia de la cooperativa hubo varias “invitaciones” a conocer en qué consiste la actividad del tesorero, el secretario y el presidente, cuáles son las tareas principales y cómo se realizan. Sin embargo no fueron aprovechadas por los socios dedicados a la producción; como sentencia en el siguiente testimonio:

*Acá sigue todo igual. Yo ya planteé que otros aprendan a hacer esas cosas [tareas de la administración], que se informen... pero no les interesa. Si a los del consejo de administración les pasa algo, la empresa estaría en problemas. Los de atrás no saben de negocios, del precio de la harina...nada.”* “Pedro [presidente de la cooperativa alimenticia] tiene que estar ahí porque no hay nadie que quiera compartir responsabilidades.

Sus palabras expresan con contundente dureza, por un lado, que las funciones administrativas y de gestión son asumidas por las mismas personas desde el inicio del proceso rosarino, situación que el entrevistado explica a partir de la falta de interés de parte del resto de los asociados. Por otro lado, el citado testimonio pone de manifiesto la ausencia de perspectivas y expectativas de cambio en relación

a esta situación, en tanto no se avizoran condiciones o circunstancias que promuevan cambios en las funciones asumidas y delegadas.

Cabe señalar que en 2006 el tesorero y el síndico cambiaron entre sí sus puestos, por acusaciones referidas a mal manejo de fondos de parte del tesorero. El hecho de que no se haya recurrido a una tercera persona es indicativa de la cristalización de los cargos y funciones administrativas y de dirección encarnados por las mismas tres personas, y las dificultades para hallar mecanismos que promuevan la información y la participación de los trabajadores de la producción en los asuntos administrativos y de gestión cotidiana, lo que reedita la segmentación entre ejecución y control propias del ciclo anterior.

Los trabajadores dedicados a la gestión y administración de la cooperativa alimenticia no sólo pusieron mucho empeño en aprender las nuevas tareas, también asumieron las demás implicancias que la gestión acarrea, fundamentalmente en términos de mayor responsabilidad y sobrecarga horaria. En algunos casos, esto se traduce en tensiones y conflictos con el resto de los trabajadores, como trasunta una asociada dedicada a tareas administrativas y comerciales que se lamenta porque *“algunos parece como si fueran empleados... siguen cumpliendo el horario y nada más”*.

En la cooperativa bonaerense varios trabajadores han rotado por los puestos del Consejo de Administración para *“hacer la experiencia”* y conocer de qué se trata. Sólo el tesorero permanece desde el inicio de la cooperativa y el presidente está en el cargo desde el año 2004, cuando renunció el presidente anterior. Sin embargo, la rotación de los integrantes del Consejo de Administración no resulta suficiente para promover la participación y el involucramiento de todos los trabajadores. Por el contrario, en los testimonios de los consejeros y de otros trabajadores encargados de tareas administrativas son reiteradas las referencias a dos posicionamientos diferentes frente al trabajo: *“algunos se ponen todo al hombro y otros no quieren tomar esas responsabilidades”*.

Para los trabajadores encargados de las actividades administrativas en ambas cooperativas (tengan cargos como consejeros o no), *“ser dueños”*, esto es, tener la propiedad de la empresa, implica mayor compromiso con la propia actividad. Las palabras del presidente de la cooperativa muestran que desde su perspectiva, *“cumplir el horario, y nada más”* es demostración de una *“falta de compromiso”* que obliga a otros trabajadores a asumir más tareas y a trabajar mayor cantidad de horas; a *“cargarse la*

*fábrica al hombro*". En esta misma línea reflexiona aquella misma asociada que comparaba la actitud con la de un empleado al agregar que *"algunos parece como si fueran empleados..., pero después les toca a todos por igual... Si se compra una máquina, ellos reciben la misma parte que todos"*. Esta reflexión pone en acto la tensión entre su nueva condición de trabajadores-asociados, y por lo tanto de propietarios, y los atributos y capacidades de los que *personalmente* nunca antes habían dispuesto ni debieron desarrollar, respectivamente.

Como contracara, los trabajadores que no realizan actividades administrativas dicen no estar *capacitados* para hacerlo y descansan en que los miembros del Consejo de Administración lo hagan; confesando *"yo no estoy capacitado para ciertas cuestiones de la administración, confío en lo que ellos deciden..."*, dice un trabajador de la producción de la cooperativa de servicios de saneamiento ambiental.

Sin embargo, los cuestionamientos a la creciente separación entre las tareas de producción y las administrativas, y entre los trabajadores dedicados a unas y otras actividades, reinstalan esta disociación. Las palabras de uno de los trabajadores de la línea de producción de la cooperativa alimenticia ilustran este punto al manifestar que *"no tiene que haber esa división falsa entre los que piensan y los que trabajan. Si no, es como la cabeza y el cuerpo. Aquí [en la cooperativa] serían los de adelante la cabeza y los que trabajamos en la cuadra el cuerpo"* (trabajador de la cuadra de la cooperativa rosarina). Obsérvense dos aspectos en esta expresión: el trabajador demanda el mismo tratamiento para una y otra tarea pero en esa misma formulación reinstala la división, "pensar y trabajar", "cabeza y cuerpo", no son lo mismo.

Por su parte Raúl, actual tesorero de la cooperativa, reflexiona sobre la visión que él mismo tenía cinco años atrás cuando trabajaba en la línea de producción diciendo que *"cuando estaba atrás y veía que los de adelante no hacían nada, me indignaba porque pensaba que no trabajaban o que tenían mucho menos trabajo que atrás. Pero cuando estuve adelante me di cuenta que acá [adelante] se usa mucho más la cabeza, que estás todo el tiempo pensando... tenés que estar atento porque por cualquier cosa podés perder plata... aunque no estés moviéndote"*. Una vez más, lejos de interpelar la tradicional disociación entre concepción y ejecución; entre "cuerpo" y "cabeza", "pensar" y "trabajar", las críticas a la forma de organización actual reponen la disociación entre unos y otros.



Nos referimos brevemente al recorrido de Raúl por los diferentes puestos de trabajo, porque a nuestro entender su trayectoria abona a la conformación de una perspectiva singular respecto del proceso de recuperación y de la consolidación de la cooperativa rosarina, que se diferencia de la de sus compañeros. Al inicio del proceso de recuperación Raúl trabajó en la línea de producción, continuando con las tareas realizadas durante el ciclo anterior. Pocos años después decidió “*hacer la experiencia de repartidor*”, para conocer mejor la empresa y aprender cosas nuevas. En ese mismo período se desempeñó como síndico de la cooperativa y en 2006 fue elegido tesorero, cargo en el que se desempeña hasta la fecha en que escribimos esta tesis. Apoyándose en su experiencia en las diferentes áreas de la cooperativa, Raúl reflexiona diciendo que “*cuando empecé a estar adelante me di cuenta que había críticas que estaban mal hechas*”. “*Atrás usas sólo el cuerpo, adelante la cabeza y también el cuerpo*”. Como corolario de lo que señalamos en los párrafos inmediatos anteriores, en esta expresión se hace explícito el supuesto de que quienes usan el cuerpo, no usan la cabeza; y de que quien trabaja en la cuadra de producción no piensa.

En otro orden de cuestiones, las diferencias y tensiones también están asociadas a las expectativas y perspectivas que cada trabajador deposita en el proyecto. Dan cuenta de diferentes posicionamientos respecto del proyecto común y en relación a la propia vida. Quienes buscan una transformación social más amplia, o postergan su vida en pos del fortalecimiento de la empresa recuperada o del proyecto general que los convoca, se distancian de quienes tienen como principal y quizás único objetivo la conservación de una fuente de trabajo estable.

En este sentido, las expectativas de Raúl se diferenciaron de las de algunos de sus compañeros desde el inicio de la cooperativa. Así lo expresaba cinco años atrás, cuando trabajaba en la producción y era síndico de la cooperativa:

*Yo estoy dispuesto a sacrificar tiempo con mi familia para viajar a Buenos Aires o para hacerme cargo de algo pero nadie lo hace. Ni siquiera el tesorero y el secretario; se supone que representan a la cooperativa pero se lavan las manos.*

Sus palabras echan luz sobre el espíritu que impregnaba sus expectativas y sus prácticas en ese

momento del proceso, en el que aún perduraba el entusiasmo por el proyecto cooperativo y el tiempo de trabajo avanzaba permanentemente sobre el tiempo para la vida.

Las nuevas funciones asumidas por algunos trabajadores amplían las distancias entre las diferentes situaciones de trabajo y de participación. Quienes se hacen cargo de la administración asumen también otras actividades, como relaciones institucionales con otras empresas recuperadas, con organismos públicos y organizaciones sociales, acuerdos con sindicatos y funcionarios públicos, representación de la empresa recuperada en las reuniones de FACTA, ANTA, CTA u otras organizaciones que las integran, en encuentros nacionales o internacionales de empresas recuperadas, entre otras. Esto les permite tener una visión de conjunto de las empresas recuperadas y del entorno político, económico, social e institucional, lo que favorece la reflexión en torno a otros problemas que trascienden la situación inmediata de la empresa recuperada, como el financiamiento, las proyecciones económicas de mediano y largo plazo, las oportunidades de inversión, la existencia o ausencia de legislación, etc. En relación a la activa participación del presidente de la cooperativa bonaerense en la construcción de un Proyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo, uno de los trabajadores-asociados señala que *“el que se encarga de eso es el presidente junto con el abogado, porque él es el que lleva adelante la parte política”*<sup>76</sup>.

Los trabajadores que llevan adelante las relaciones y articulaciones con otras organizaciones o instituciones amplían su horizonte simbólico y su imaginación, a la vez que se vuelven más preocupados y comprometidos con el proyecto. Esto por un lado los apasiona y potencia, pero por otro lado produce una distancia con los miembros que no lo viven de la misma manera. A esto también se asocian diferentes posicionamientos en los procesos de decisión, cuestión a la que dedicaremos el apartado siguiente, sugiriendo que existe una relación que se implica recíprocamente entre la forma que asume la organización del trabajo y la participación en los procesos de decisión.

A la inversa, y como ya dijimos, contradictoriamente quienes “solo buscan trabajar” (Fernández, 2006: 186) no dejan de tener cierta incomodidad con los compañeros que toman parte activa: se percibe el alivio que les genera que otros asuman tareas de gestión, administración y representación, pero

---

<sup>76</sup> Llamamos la atención sobre la identificación de “la política” con las funciones del presidente de la cooperativa, específicamente aquellas que implican la construcción de acuerdos y proyectos con actores externos a la cooperativa.

también experimentan recelo al pensar que este grupo decide por ellos. Así, ambas posiciones, la de quienes toman decisiones y están *“al mando de la fábrica”* y las de quienes *“sólo buscan trabajar”* y delegan en los primeros la dirección y conducción de los procesos, se diferencia y a la vez se complementan entre sí. Sobre este aspecto, agregamos que la incomodidad o la dificultad de participar, dejando que *“los otros decidan”* porque *“por algo los elegimos”*, es una de las primeras y mayores dificultades con la que se enfrentan los trabajadores que inician y sostienen estos procesos participativos; y esta es una de las razones por las que a nuestro entender cobra sentido la pregunta sobre las condiciones para la consolidación de los procesos. Recordamos que en el capítulo anterior nos referimos a la autogestión como uno de los atributos promovidos por la legislación cooperativa en este tipo de entidades. Ahora apuntamos que los testimonios a los que nos estamos refiriendo hacen evidente que la autogestión se cimienta en las prácticas de los sujetos, en la constitución de una subjetividad diferente, no alienada, antes que en la normativa que regula su accionar. En otras palabras, la autogestión requiere, y encarna en, *“otros”* sujetos, que no son el resultado de una normatividad impuesta o exógena sino que requiere ser asumida como parte de la identidad, y que exige rutinas, prácticas y relaciones construidas por tales sujetos.

En esta misma dirección, un trabajador de la línea de producción de la fábrica alimenticia se quejaba de que los integrantes del Consejo de Administración *“...se creen demasiado dueños de ese sector...”*. En esta expresión *“creerse dueños”* está utilizado en un sentido negativo, acusando a un grupo de trabajadores-asociados por creer ser lo que en verdad son: propietarios de una empresa. También indica que quien habla no se siente dueño, cuando en realidad lo es. Es interesante ver que la figura del *“dueño”* aparece nuevamente ligada a la función de mando y coordinación del conjunto de las actividades, y a las supuestas prioridades o exclusividades de algunos asociados en los procesos de decisión. Al respecto, observamos que la desaparición de la patronal aún no puede ser convertida en una nueva forma de organización *“sin patrón”*.

De este modo decimos que las huellas del ciclo anterior toman cuerpo en las diferencias y desequilibrios en el compromiso y la responsabilidad dentro del grupo de trabajadores-socios. Recordemos las dudas respecto de lo que sucedería si los participantes en actividades administrativas abandonaran sus funciones, en un contexto en el que *“... algunos asumen más responsabilidades de la que tienen y otros se sacan tareas de encima”*, como afirmaba Raúl acerca de la cooperativa rosarina.

En la cooperativa de servicios de saneamiento ambiental fueron definidas dos estrategias específicas para promover el compromiso e involucramiento de parte de todos sus trabajadores, porque, como manifiestan algunos integrantes de la Comisión administradora, no son afines a la idea de que las responsabilidades descansen en un grupo reducido. El abogado de la cooperativa también comparte esta visión, *que además se acompaña de una preocupación:*

*Hay una confianza depositada en el grupo de conducción muy fuerte, y eso es bueno, pero a veces también es malo, porque descansan responsabilidades en un equipo chico.*

Por este motivo, en 2009 los integrantes de la Comisión administradora comunicaron a la asamblea de trabajadores dos propuestas estratégicas: rotar los cargos de la comisión administradora, e iniciar procesos de formación política para conformar un grupo de trabajadores que actúen como puentes comunicadores entre los trabajadores de la producción por un lado, y los consejeros y otros trabajadores dedicados a las actividades administrativas y de dirección, por el otro. Ambas formulaciones fueron aceptadas por unanimidad.

*Queremos crear una línea media de trabajadores militantes, formados políticamente que estén permanentemente en contacto con cada sector de la producción (...) que vayan, que entiendan, que busquen, que propongan que hagan, que acompañen.*

Al momento de escritura de esta tesis, los trabajadores no han logrado concretar ninguna de las dos alternativas, pero han iniciado procesos de formación y reflexión política para los posibles “trabajadores militantes” y para todos los integrantes de la cooperativa en general. Los encuentros de formación fueron denominados “talleres para des-aprender”, con la idea de que su principal aprendizaje debería estar orientado a des-incorporar y separarse de lo aprendido hasta el momento, trabajando bajo la lógica capitalista y heterogestionaria. Un ejemplo que pareciera haberse inspirado en la advertencia de Holloway sobre cómo “no hacer capitalismo todos los días”.

Los procesos de recuperación y la consolidación de ambas cooperativas muestran significativas desigualdades entre las responsabilidades y compromisos asumidos por los trabajadores-asociados.

La participación en la organización del trabajo es reconstruida en términos de “capacidades” y de “compromiso” o “des-compromiso”. Ambos atributos determinan la forma específica en la que se divide internamente el trabajo, pero a la vez son producto de ella; y dan lugar a dos modos de identificación diferenciados: quienes se comprometen y “se cargan la empresa al hombro” y quienes “se sacan tareas de encima” des-comprometiéndose o des-responsabilizándose de todo aquello que no refiera a su tarea específica e inmediata en lo laboral que define la actividad empresarial. Los primeros son identificados como los poseedores de un conjunto de capacidades vinculadas con la gestión, la administración, el acceso y la producción de gran parte de la información interna de la empresa. Los segundos, reconociendo estas capacidades particulares en un grupo de sus compañeros, delegan en ellos las actividades de gestión y la responsabilidad en algunas decisiones.

***Entre la incertidumbre y la provisoriedad; la reinstalación de las relaciones salariales en los procesos de recuperación de empresas.***

La contratación de trabajadores en relación de dependencia introduce una nueva situación laboral, a la vez que reinstala el vínculo salarial, como mencionamos en el capítulo anterior. Los principales motivos para incorporar nuevos trabajadores han sido el paulatino crecimiento de la cooperativa y luego su consolidación a partir de la estabilización de la actividad y los ingresos. Como fue relatado en el capítulo IV los asociados de la cooperativa alimenticia rosarina, después de un período de largas discusiones decidieron no asociar a los trabajadores y contratarlos a través de una empresa terciarizadora. Una de las posiciones más fuerte, sostenidas por la mayoría de los trabajadores-asociados, argumenta que la incorporación de nuevos miembros a la cooperativa no es adecuada en tanto permite que dispongan de los bienes materiales, del poder decisorio y de las mismas retribuciones económicas que el grupo fundador. Para los trabajadores-socios, el proceso de lucha y los padecimientos de distinta índole que debieron atravesar son determinantes a la hora de tomar esta decisión y no están dispuestos a hacer extensiva la *participación en la propiedad*, ni lo que ella conlleva en términos de participación en las decisiones y en la distribución de los excedentes, a los trabajadores

que no participaron de dicho proceso. Al respecto, observamos que la propiedad no sólo habilita derechos y prioridades sino que también se establece como la condición jurídica para diferenciar a los socios fundadores de cualquier otro trabajador, que a la vez permite recompensarlos por el esfuerzo de llevar adelante el proceso de ocupación y recuperación, propiamente dicho

Estos argumentos nos recuerdan los trabajos de Elias (2003) en relación a los “establecidos” y los “forasteros”, para representar la división social entre un grupo establecido desde antaño y otro grupo más reciente de residentes cuyos miembros son tratados como forasteros por parte del grupo establecido (aquí hacemos referencia a estas categorías en relación a las estructuras de relaciones, no a su significado estrictamente físico o geográfico). Al respecto, el autor observa que los miembros de grupos que son, en términos de poder, más fuertes que otros grupos interdependientes se conciben a sí mismos como seres humanos mejores que el resto. Al mismo tiempo, los grupos establecidos con un amplio margen de poder a su disposición tienden a percibir a los grupos foráneos como indisciplinados, transgresores de leyes y normas (*de las leyes y las normas de los establecidos*). Los forasteros son percibidos individual y colectivamente como anómicos. Hacia allí se orientan otros de los planteos formulados por los asociados de la cooperativa alimenticia rosarina, cuando manifiestan una explícita falta de conformidad con el trabajo que aquellos realizan. Por ejemplo malestar por la *irresponsabilidad* respecto de los horarios, las ausencias injustificadas y la falta de compromiso con las tareas. *“Por ahí llegan tarde y le preguntás: - ¿y, qué te pasó? - No, me quedé dormido. - Bueno, fijate... Y en vez de aprovechar se queda dormido otra vez, y bueno... entonces vos decís, nosotros no nos quedábamos dormidos [en la empresa anterior]. Por ahí veníamos enfermos o resfriados... venías igual”* (trabajador de la producción de la cooperativa rosarina)

A estos comportamientos “irresponsables” los socios contraponen, a modo de comparación, su propia experiencia y las formas de trabajo desarrolladas a lo largo de su historia en la SRL. *“A mi me enferma el horario [la impuntualidad]... nosotros estábamos a las 5 esperando al dueño para que abra la puerta para entrar [...] a lo último nos tenía que decir el dueño: -bueno, váyanse. Esperábamos hasta que nos abran. Éstos [los contratados], no”* (trabajador del Consejo de Administración de la cooperativa de Rosario).

Hay que destacar las diferencias etarias entre los socios de la cooperativa alimenticia y los

trabajadores tercerizados a través de la empresa de servicios. Los primeros tienen entre 45 y 55 años de edad mientras que los trabajadores contratados oscilan entre los 19 y los 25 años. En la SRL creada por la cooperativa alimenticia varios empleados tienen edades próximas a la de los asociados a esta entidad y se trata de casos particulares por haber sido empleados de la empresa anterior, despedidos en los inicios del proceso de crisis de la empresa. Estas brechas entre las edades de los trabajadores-asociados y de la mayoría de los contratados son indicativas de las trayectorias laborales emprendidas y recorridas a lo largo de momentos históricos diferentes y en el marco de diferentes condiciones de trabajo y de vida. Los socios de la cooperativa rosarina reconstruyen su historia laboral en la SRL en términos de “sacrificio” y “responsabilidad”, actitudes que parecían “compensadas” con el cumplimiento, de parte de sus empleadores, de una serie de condiciones contractuales. Así, el régimen de trabajo en el ciclo anterior aparecía como portador de plena solidez y estabilidad, e imprimía en la vida de los trabajadores la posibilidad de planificar un futuro certero y previsible.

Por el contrario, las condiciones de inestabilidad y precariedad han sido el punto de partida de la experiencia laboral de los trabajadores contratados. No se trata de un régimen laboral estable que sufrió un proceso de precarización abrupto como en el caso de los socios, sino de las condiciones que ha adoptado el mercado de trabajo en las últimas décadas en nuestro país. Esto habla de una diferencia de época, siendo las actuales condiciones de trabajo producto de una profunda transformación iniciada a mediados de la década de 1970, e intensificadas drásticamente durante los años '90, que analizamos en capítulo I y II.

Estos cambios en las condiciones de trabajo de la mayoría de la población son reconstruidas con gran claridad por el tesorero de la cooperativa bonaerense cuando explica que a los jóvenes *“les agarró el momento de mayor crisis en toda su adolescencia, donde vos te nutrís de tu viejo, que se levanta todos los días temprano, va a laburar y que vuelve a última hora... pero en muchos casos no lo vieron al padre hacer eso. Entonces cuando tienen el trabajo, también es difícil para ellos”*.

En la cooperativa de Rosario, uno de los integrantes del Consejo de Administración recuerda conversaciones con los jóvenes contratados y trata de comprender los motivos de su falta de cumplimiento, a la vez que justifica las sanciones implementadas porque *“... por ahí te dicen: 'yo trabajaba en otro lugar y me daban a lo mejor 10 pesos por día y tenía que trabajar doce horas; en*

*cambio acá estoy bien'. Y por ahí vos ves que faltan, que llegan tarde y vos decís la puta madre, si me estás diciendo que acá estas bien y tenés los refrigerios, las horas extras, te pagamos las comidas cuando te tenés que quedar toda la tarde, te damos el sueldo por convenio, más el presentismo; si trabajás hora extra te la pagamos. Si vos me contás que antes trabajabas 12 horas y te pagaban 10 pesos y no estabas anotado en ningún lado, no tenías obra social, nada... acá cumplí por lo menos!"* (trabajador del Consejo de Administración de la cooperativa de Rosario).

A continuación reconstruimos la mirada de otro trabajador-asociado de esta cooperativa, en dos momentos diferentes del proceso. En el año 2007, el síndico (actual tesorero) se distanciaba del posicionamiento de los integrantes de Consejo de administración al decir que *"ya echaron a varios de los contratados porque no les importa mucho". "Es que es más fácil echarte que cambiarte, que mostrarte algo diferente. Pero las ideas son las que valen... y qué ideas dejan las empresas recuperadas?"* Tres años después, en 2010, esta misma persona se refiere a los trabajadores contratados con desconfianza y enojo, respondiendo que *"mejor ni hablar de los contratados... ¿sabés cuántos nos cagaron de los empleados?"* (tesorero).

Reconstruimos estas dos miradas porque dan pistas de dos momentos diferentes del proceso de recuperación y consolidación de de la cooperativa alimenticia rosarina, y de dos posicionamientos diferentes, entre otros posibles, respecto a la relación con los trabajadores contratados. En la primera frase, el despido es presentado como la salida "fácil" ante la desconformidad respecto del comportamiento de los trabajadores en relación de dependencia. Asimismo, según la describe el tesorero, esta alternativa esta *"vacía de ideas y de ideales"*, en tanto no se inspira en los principios y valores del cooperativismo de trabajo sino que refiere a criterios de contratación o desafectación de personal propios de la gestión de empresas capitalistas y con patrón. En cambio, tres años después este trabajador reflexiona en una dirección diferente, más cercana al del empleador "convencional" que cuestiona la irresponsabilidad y la falta de códigos de los empleados.

Una visión diferente manifiesta una de las socias al tratar de comprender a los más jóvenes, porque según sostiene *"ahora los chicos<sup>77</sup> son otra cosa; le dedican tiempo a los hijos y la casa, los llevan al médico, etc. Ahora la vida de las parejas es distinta, la vida cambió..."*. Compara la experiencia de los

---

<sup>77</sup> Expresión con la que los trabajadores-asociados de esta cooperativa rosarina se refieren a los empleados.



empleados con lo que ella misma vivía como esposa del presidente de la cooperativa y recuerda que “él [Presidente de la cooperativa] estaba acá todo el día, a los chicos no los veía porque llegaba a la casa re tarde a la noche...”. Y sostiene que “ahora las cosas cambiaron. Aparte, ahora si no les gusta el trabajo se van...”. Seguidamente sostiene que sus compañeros, principalmente quienes integran el consejo de administración, “tienen dificultades para comprender a los chicos”. “Ellos no pueden entender esto”.

Sobre este mismo aspecto, los integrantes del Consejo de Administración de la cooperativa bonaerense consideran que “no por casualidad los más avanzados, los más preparados son los más jóvenes, porque vienen con otra cabeza, a pesar de que están años luz de hacerse cargo [de la cooperativa], nosotros les vamos tirando cada vez más responsabilidades”.

Retomamos una observación anterior en la que apuntábamos que los socios fundadores de ambas cooperativas experimentaron durante el ciclo anterior un régimen de trabajo que prestaba certezas laborales, estabilidad y previsibilidad y que era correspondido, por parte de los trabajadores con “responsabilidad” y “sacrificio” en su trabajo. Tales características del régimen de trabajo se desmoronaron hacia fines de los años noventa, pero son posiblemente estas mismas condiciones las que, como horizonte, buscan recuperar. Por su parte, en su corta historia labora, los jóvenes transitaron un régimen de trabajo caracterizado por la inestabilidad y la precariedad (contratos en negro y por tiempo determinado, despidos injustificados, etc.) a las que corresponden con actitudes que los asociados caracterizan en términos de “irresponsabilidad”.

A este respecto, apuntamos que las diferencias entre los trabajadores-asociados y los contratados son resultado de las divergencias en ambas trayectorias laborales. En el primer capítulo de esta tesis sostuvimos que las configuraciones del mercado de trabajo inciden en la conformación del régimen de trabajo en cada unidad económica específica. Aquí agregamos que las diferentes configuraciones del mercado de trabajo, en este caso correspondientes a períodos históricos diversos, construyeron en los procesos analizados diferentes prácticas de trabajo y diferentes sujetos-trabajadores.

Con ello queremos instalar la reflexión lejos de posiciones antagonistas sobre cuál de los grupos esta equivocado o cuál tiene razón; ya que coincidimos con Elias (2003: 225) cuando señala que el

problema es más bien qué características estructurales de estas comunidades dan lugar a dos grupos conformados de tal manera que los miembros de uno de ellos se sienten impelidos, dotados de los recursos de poder suficientes para tratar colectivamente a los miembros de otro grupo con cierto desdén. En este punto, y siguiendo a Elías (2003), sostenemos que además de las ya mencionadas configuraciones de los mercados de trabajo, otra de las características que explica estos comportamientos refiere a comunidades en las que se crean y recrean pronunciadas diferencias en cuanto a su cohesión interna. Mientras que uno de los grupos (el de los trabajadores-asociados, en nuestro caso) está estrechamente integrado, el otro no, pues se trata de trabajadores contratados individualmente que no tienen una historia laboral (ni de ningún otro tipo) compartida con quienes resultan ser sus compañeros de trabajo. El cierre de filas por parte de los trabajadores-asociados (“los establecidos”, en los términos de Elías) cumple la función social de preservar la superioridad de poder del grupo.

Estas diferencias, en apariencia irreversibles entre socios y contratados, han sido problematizada en reiteradas oportunidades en el ámbito de la asamblea de asociados de, como así también en reuniones de FACTA junto a otras empresas recuperadas de la ciudad. En tales espacios, la cuestión de “los contratados” ha sido planteada mayoritariamente como un problema “legal” que requiere una solución “técnica” que les permita incorporar nuevos trabajadores y “blanquear” los existentes. Así lo expresaba el presidente de la fábrica alimenticia cuando decía que *“necesitamos un abogado que nos de respuestas técnicas (...) No los queremos tener en negro ni estar fuera de la ley”*. Una posición enfrentada sostenían los dirigentes de FACTA quienes argumentaban que se trata de un tema “político”, *“son cooperativas y tienen que ser solidarios”*.

La incorporación de nuevos trabajadores implica la creación de un vínculo laboral entre ellos y las respectivas cooperativas, relación que tomaría dos modalidades contrapuestas: *salarial* si se los contrata en relación de dependencia, y *societal* si se los incorpora como socios. Pero quizá el conflicto no se juegue únicamente a partir de este par binario (asociación a la cooperativa o contratación en condiciones de asalariamiento e inestabilidad). En el capítulo anterior analizamos el marco institucional en el que se desarrollan procesos de recuperación de empresas y observamos que la legislación cooperativa sólo contempla un único mecanismo para la incorporación de trabajadores, a través de su inscripción como socios de la cooperativa. Esta normativa es puesta en cuestión en los procesos de

recuperación de empresas por los motivos antes apuntados. En esta línea, nos preguntamos sobre la posibilidad de hallar nuevas formas de incorporación de trabajadores que no repliquen las modalidades y condiciones impuestas por el funcionamiento del mercado de trabajo, pero que a la vez permita el reconocimiento de la trayectoria y el esfuerzo de los trabajadores fundadores. ¿Qué tipo de solución requiere este problema? ¿se trata de un problema técnico-legal? ¿de un problema político o ético? ¿o ambos?

Para los asociados a la cooperativa bonaerense, la contratación de trabajadores sólo es posible por un período determinado, en el que se analiza y evalúa el desempeño y el compromiso de los “postulantes a socio”. Llamamos la atención sobre esta forma de designar a los trabajadores contratados, pues denota que “postulan”, que son candidatos a ser asociados. En consecuencia, las relaciones salariales tienen -o se espera que tengan- corta trayectoria para devenir en relaciones societales; como lo explica el abogado de esta cooperativa al decir que *“en la relación salarial, el patrón establece un período de prueba para medir las capacidades laborales. Aquí, se trata de conocer otro tipo de capacidad, principalmente la sintonía con el proyecto... tratamos de que los aspirantes estén unos 6 meses y si siguen pasan automáticamente a ser socios de la cooperativa”*.

En efecto, uno de los aspectos más importantes que los trabajadores evalúan antes de asociar a un postulante es lo que llaman *“la sintonía con el proyecto”*, esto es, al compromiso y la participación en las actividades para la comunidad. Por eso, los trabajadores que se incorporaron a la cooperativa son jóvenes que han tenido mucha presencia y apoyo a la lucha de los trabajadores; la mayoría son hijos o familiares de los 37 socios fundadores. Asimismo, uno de los asociados explica que *“la puerta de entrada a la cooperativa son las actividades con la comunidad”*, por eso tratan de que los jóvenes comiencen ayudando y participando en alguna de las actividades para la comunidad, y luego se incorporen a las tareas en el relleno.

Por otra parte, los trabajadores de esta cooperativa entienden que la incorporación de nuevos trabajadores es una forma de “devolver” a la comunidad parte de lo que obtuvieron gracias a su apoyo y acompañamiento en los momentos de mayor conflictividad con la empresa anterior y la empresa concesionaria. En este sentido, la cooperativa se propone ayudar dando trabajo a jóvenes del barrio con problemas por adicción a drogas, problemas familiares, etc.; y algunos de ellos ya son socios.

Asimismo, consideran que el trabajo en la cooperativa puede ser una primera experiencia laboral que contribuya a la formación de los jóvenes y a su inserción en el mercado laboral, porque como explica un socio de la cooperativa, *“el tema de los jóvenes es más para que traten de pensar en su futuro y que la Cooperativa sirva para el desarrollo de ellos, que si un día la Cooperativa no está más, hayan tenido experiencia y hayan podido formarse..., ese es el objetivo nuestro”*.

### ***“Actividades para la comunidad”***

Las “actividades para la comunidad tienen en la cooperativa de servicios ambientales una centralidad que no podemos pasar por alto, y por ello las diferenciamos de las actividades “mercantiles”. Estas últimas consisten en la prestación de servicios de ingeniería sanitaria en el relleno de Villa Domínico, y la producción y mantenimiento de áreas verdes. Con ellas se generan la mayor parte o todos sus ingresos, y cuentan con trabajadores especializados y capacitados en estos temas específicos. La jornada laboral en la cooperativa es de 8 horas y se dedica exclusivamente a la realización de este primer grupo de actividades.

Simultáneamente, se impulsan diversos proyectos y actividades orientadas al desarrollo comunitario del barrio y de la localidad donde reside la organización. Los integrantes de esta cooperativa las llaman “actividades para la comunidad”, y entre ellas se destacan:

a- La construcción de un estadio Polideportivo y la coordinación de actividades deportivas (fútbol, gimnasia, handball y voley) y culturales (talleres de música, plástica y danza, entre otras) en las que participan cientos de niños y niñas, jóvenes y adultos del barrio.

b- La creación del Bachillerato Popular para adultos, actualmente con más de 100 participantes en los niveles primario y secundario.

c- La apertura de un banco social (el Banquito Popular de la Buena Fe, en articulación con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) que ofrece préstamos en pequeña escala y sin exigencia de

garantías para más de 50 emprendimientos productivos impulsados fundamentalmente por mujeres del barrio.

d- La recuperación de terrenos no utilizados para la puesta en marcha de un proyecto agro-ecológico para la producción hortícola destinada a abastecer al barrio.

e- La construcción y el mejoramiento de viviendas para familias del barrio en situación de emergencia habitacional. Diversos integrantes de la cooperativa conforman, junto a vecinos y vecinas de la comunidad, la Cooperativa de vivienda “El Hornero”.

f- La inclusión educativa y laboral de 60 adolescentes y 36 adultos a través de los programas públicos “Envién” y “Argentina Trabaja”, que apuntan a garantizar la finalización de los estudios y la realización de actividades de mejoramiento de la infraestructura barrial.

g- Edición de un periódico “Pluma cooperativa” y un programa de radio en la emisora de la Universidad Tecnológica Nacional.

h- Construcción de una Sala de Atención Primaria de la Salud, una Farmacia Social y de un Centro de Abaratamiento para atender necesidades de la comunidad barrial.

La mayoría de estas actividades son desarrolladas de manera articulada con otras organizaciones sociales, organismos de gobierno (local, provincial y nacional) y los vecinos del barrio. Los fondos para su financiamiento surgen de las actividades remuneradas enunciadas inicialmente y de organismos públicos.

El origen de esta actividad no está vinculado con la obtención de recursos o la atención directa de las necesidades de los integrantes de la cooperativa, sino que surgen de lo que denominan el compromiso con la comunidad y el barrio, y representan un fin en sí mismo definido como “*mejorar la calidad de vida de los habitantes del barrio*” en el que se localiza la cooperativa. En marzo de 2010, reconociendo su estrecha vinculación con el propósito de la cooperativa el abogado propuso incorporar las actividades para la comunidad en el estatuto de la cooperativa, de manera que quedaran comprendidas en el objeto social, como se relató en el capítulo III. Sobre este punto advertimos que si bien en algunas oportunidades los trabajadores se refieren a las actividades mercantiles como las “principales”,

creemos que el carácter principal, secundario o equivalente de las actividades para la comunidad y las actividades mercantiles no está preestablecido, pues es parte de lo que se construye cotidianamente, en el transcurso del proceso de la cooperativa bonaerense.

Las actividades para la comunidad recuerda la idea de *actividades autónomas* formulada por Gorz para referirse a aquellas que representan la realización de un fin en sí mismo y por lo tanto no constituyen un medio para ganarse la vida (1991: 214). Si bien satisfacen necesidades de la comunidad a la que se dirigen, su realización no está impuesta por la necesidad (y es precisamente por ello que para el autor son completamente autónomas) sino por el deseo de contribuir al bien común.

Los asociados a la cooperativa no están obligados a participar en este tipo de actividad, antes bien, su realización deriva de una elección consciente y voluntaria de cada uno de ellos. Según reflexiona el presidente de la entidad, la participación es muy baja y cree que apenas llega al 30% de los trabajadores. Por este motivo, una de sus preocupaciones principales está vinculada con la necesidad de motivar e incentivar a los trabajadores para que se impliquen y se comprometan con el desarrollo del barrio. El tiempo destinado a las actividades con y para la comunidad esta siempre afuera de la jornada laboral, siendo esta una de las causas que posiblemente explique la “baja participación” señalada por el presidente de la cooperativa.

Considerando la importancia que ambos tipos de actividades revisten para la cooperativa, sus trabajadores sostienen que la propuesta de trabajo que se han formulado “*es de carácter integral*”, puesto que “*cada área y actividad cobra sentido cuando se pone en relación con las otras*”. En esta línea, el cambio de estatuto aprobado por la asamblea de marzo de 2010 buscó incorporar al objeto social de la cooperativa todas las actividades por ella desarrolladas, desde el mantenimiento del relleno hasta las actividades con y para la comunidad.

### **5.1.2. De trabajadores y propietarios. La participación económica en procesos de recuperación de empresas.**

La *propiedad conjunta* de los medios de producción definen otro ámbito de participación de los trabajadores-asociados: la distribución del excedente producido a partir del trabajo colectivo. Según lo establecen los principios cooperativos, *“los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa”*. Entre sus facultades cuenta la asignación de los excedentes producidos a cualquiera de los siguientes propósitos: *“el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, en beneficio para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía”*<sup>78</sup>.

En los balances anuales de las cooperativas de trabajo se estima la existencia de “excedentes de retención”, que consisten en la diferencia entre los importes adelantados (mensual o quincenalmente) a los trabajadores-asociados por su actividad durante el ejercicio anual, y los beneficios obtenidos en todo el período y evidenciados a través del balance al finalizar el ejercicio. Una vez aprobado el balance, los excedentes de retención se destinan a finalidades comunes y/o se distribuyen entre los asociados, en proporción a su participación en las operaciones sociales, como se señala en la cita del párrafo anterior. En el caso de las cooperativas de trabajo, la distribución entre los asociados es en proporción al trabajo aportado por cada uno, previa deducción de los aportes reglamentarios a la reserva legal (5%), al fondo para estímulo al personal (5%) y al fondo de educación y capacitación cooperativa (5%) (Ley de Cooperativas N° 20.337, artículos 2 inciso 6 y artículo 42). La distribución de excedentes, así concebida, con base en la participación de los asociados en las operaciones sociales, constituye un rasgo característico de la cultura cooperativa, lo cual la diferencia de otro tipo de entidades en las que los criterios vigentes anclan en los aportes de capital efectuados, en la actuación en órganos directivos, u otros criterios.

En consecuencia, y tal como señalamos en trabajos previos (Deux Marzi, 2009), la distribución de excedentes representa para los trabajadores-asociados ingresos monetarios de un doble carácter: una

---

<sup>78</sup> Extraído del sitio web del INAES, principios cooperativos (<http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>).

remuneración por el trabajo realizado (recibida mensualmente en ambas cooperativas) y una asignación de parte del valor producido por el trabajo colectivo, no distribuido previamente (recibida excepcionalmente al finalizar el ejercicio económico de la cooperativa). En calidad de remuneración periódica por la actividad realizada (que para la Ley son “importes adelantados”), los ingresos se definen en función del costo de vida del trabajador y su familia, y por lo tanto están directamente vinculados con sus necesidades de reproducción. En las dos cooperativas estos ingresos mensuales han ido creciendo “en términos reales” (considerando su poder adquisitivo y no su valor nominal) a lo largo del proceso de recuperación y de su posterior consolidación. En calidad de “excedentes de retención”, los ingresos anuales remiten a la participación de los trabajadores en el valor producido anualmente, y son ellos mismo quienes deciden los criterios para su asignación y distribución.

En este punto, al mirar ambas unidades económicas, son destacables más diferencias que similitudes respecto del ciclo anterior. En primer lugar, si bien los ingresos mensuales podrían representar para los trabajadores de las dos cooperativas equivalentes funcionales al salario percibido durante el ciclo anterior, revisten en realidad una naturaleza diferente porque su monto se ha acordado colectivamente entre los trabajadores-asociados y no está impuesto ni por un empleador ni por una convención colectiva de trabajo. Mediante la normativa estatutaria y reglamentaria, son únicamente los asociados quienes deciden cómo trabajarán, cuánto tiempo, con qué horarios y cuánto cobrarán por su aporte de trabajo, cuya estimación es imprescindible para calcular el costo real de la producción.

En segundo lugar, los excedentes distribuidos anualmente presentan cierto parecido con los dividendos o beneficios distribuidos entre los socios o accionistas durante el ciclo anterior, del cual los trabajadores y actuales socios de la cooperativa no participaban<sup>79</sup>. Sobre el carácter de este segundo tipo de ingresos (devolución de lo percibido de menos por los trabajadores durante el ejercicio o reparto de la utilidad final) existen aún debates abiertos entre expertos en legislación cooperativa a los que no nos referiremos porque nos desvía del interés de esta tesis<sup>80</sup>. Aquí sólo apuntamos que se trata de ingresos derivados de la participación de los trabajadores en la actividad y el valor generado colectivamente. Por

---

<sup>79</sup> En algunas empresas se distribuye a los trabajadores parte de los excedentes en calidad de premio o incentivo al trabajo. En estos casos los trabajadores tendrían participación en los beneficios de la empresa pero no la posibilidad de disponer y decidir sobre las condiciones y modalidades de dicha distribución.

<sup>80</sup> Remitimos al lector interesado a los textos de Cracogna (2004), Camilletti y asociados (2005), Vuotto (2008), Moirano (2009), Basañes (2010).



lo tanto, y al igual que los ingresos mensuales, su origen está asociado al carácter colectivo de la propiedad de la empresa y por lo tanto a la ausencia de empleador y de plusvalor. En términos de Moirano, en las cooperativas de trabajo “no hay plusvalía, en tanto no haya relación de dependencia y un empleador que lucre con el aporte del trabajo ajeno; siendo ésta la intermediación que la figura jurídica cooperativa de trabajo suprime” (2009:4). Dicho ésto agregamos que la naturaleza de estos ingresos re-une a cada trabajador con el producto obtenido a partir del trabajo conjunto, socialmente concebido y realizado.

En el transcurso de los procesos de recuperación y particularmente a partir de la fase de consolidación de las empresas, los montos, las condiciones y los criterios de esta doble distribución se han ido modificando. A continuación analizamos las características de esta transformaciones.

Durante los primeros años de funcionamiento de la cooperativa rosarina, todos los asociados recibían idéntica remuneración, y los trabajadores contratados percibían el sueldo establecido por convenio, al que se agregaban las horas extras cuando correspondía. Pasados los primeros meses de crisis y emergencia económica, la remuneración de los socios logró estabilizarse en un nivel que permitía cubrir los gastos de reproducción del trabajador y su familia. Durante este período, la prioridad residía en el crecimiento y la estabilización de la cooperativa. Los excedentes generados se destinaban principalmente a la reinversión en la propia empresa; primero, a la compra de insumos, al acondicionamiento de la fábrica y a la extensión de la producción y la comercialización; y con posterioridad, a la compra de nuevas maquinarias.

Las diferencias entre los socios y los contratados se mantuvieron a lo largo de toda la trayectoria del proceso de Rosario. Los ingresos derivados del trabajo realizado por los trabajadores-no asociados se establecen por mecanismos completamente diferentes a los de los socios, adoptando como referencia lo establecido en la nómina salarial del Sindicato de Fideeros.

Ya mencionamos que los empleados que trabajan en la fábrica alimenticia están tercerizados a través de una empresa dedicada a prestar “servicios laborales”, por lo tanto no son empleados directos de la cooperativa sino de la empresa de servicios, Selectiva. Esa empresa liquida sus sueldos y asignaciones familiares, regula y controla las licencias, y se encarga de todos los trámites

administrativos vinculados con la contratación del personal (presentación formularios de DGI y de Obra Social, retenciones y contribuciones patronales, rúbrica de sueldos y jornales ante el Ministerio de Trabajo, redacción de telegramas de despidos, entre otros).

Los sueldos liquidados por la agencia corresponden a la menor categoría del escalafón salarial del gremio de fideeros; y según manifestaba uno de los contratados a mediados de 2010 *“se gana muy poco; no llega a los \$2000”*. Este mismo trabajador explica que tiene *“la categoría más baja porque por agencia es así”*. *“Tengo entendido que para tener una categoría más tengo que estar efectivo...”*; y eso *“depende de tu desempeño, de cómo trabajes después de un año... o no sé...”* (empleado de Selectiva que trabaja en la línea de producción en las instalaciones de la cooperativa alimenticia).

En general los diez empleados que trabajan en la cooperativa alimenticia manifiestan gran incertidumbre acerca de su futuro en la empresa y de la relación laboral con Selectiva y con la cooperativa. Esta falta de información les produce angustia porque carecen de la posibilidad de planificar o si quiera imaginar su futuro laboral. Al mismo tiempo, la terciarización establece un vínculo que carece de estabilidad entre el trabajador y una empresa distinta a la que presta sus servicios. Por ello decimos que la terciarización de la fuerza de trabajo despersonaliza la figura del empleador, y la saca de la empresa y del establecimiento donde trabaja el empleado y lo convierte en otra empresa diferente, situación que genera cierta incomodidad entre los contratados por no saber a quién remitirse y a quién dirigir sus preguntas referidas a sus condiciones de trabajo y a sus perspectivas futuras.

A pesar de estas sensaciones poco alentadoras, los entrevistados se mostraron optimistas y expectantes de que en breve comenzaran a *“efectivizar”* a los contratados de mayor antigüedad en la empresa; como se advierte en el relato de un trabajador que explica que *“el que más antigüedad tiene de los que entró por agencia lleva un año y medio... y yo creo que lo van a efectivizar...”* (empleado de Selectiva que trabaja en la línea de producción de la cooperativa). Al momento en que se escribe esta tesis ningún empleado terciarizado ha pasado a ser contratado por la cooperativa en forma directa ni asociado a ella.

La mayoría de los empleados son afiliados sindicales y uno de ellos es delegado. Según sostienen los entrevistados, esta participación sindical estuvo promovida desde el comienzo por los socios de la

cooperativa. *"La cooperativa pidió que haya un delegado así informa de los aumentos (...) Te decían 'vayan al gremio que parece que hay aumento!'".*

Los empleados de la SRL que producen para la cooperativa, también reciben salarios que se corresponden con el escalafón de fideeros, y a diferencia de los diez contratados por agencia, pueden "subir de categoría".

En todos los casos la cooperativa rosarina asumió como política para desincentivar el ausentismo la entrega de un "premio por presentismo". Se trata de una suma de dinero que se entrega a aquellos trabajadores que asistieron y trabajaron la jornada completa todos los días del mes. En caso de ausencia por enfermedad u otra causa justificada pierden el premio.

En tanto asalariados, estos trabajadores no participan de la distribución del valor generado mediante el trabajo colectivo, así como tampoco de las decisiones para definir su uso o distribución. Esta privación contradice los principios cooperativos referidos al carácter colectivo de la propiedad y la consecuente ausencia de empleador, por un lado, y de plusvalor, por el otro, como dijimos en párrafos anteriores. Sin embargo, en el capítulo IV observamos que en ambos procesos de recuperación de empresas se construyen relaciones laborales de distinta naturaleza que se sostienen en la diferenciación entre propietarios y no-propietarios, trabajadores-asociados y trabajadores-contratados. Nuevamente, la relación salarial que mantienen los trabajadores contratados con la cooperativa restablece el régimen de trabajo y de propiedad vigente en el ciclo anterior.

En cuanto a la propiedad, la participación de los asociados rosarinos en la distribución de lo producido se deriva, entre otras cosas, de su participación conjunta en la misma. Esta relación, que a comienzos del proceso se estableció de manera igualitaria, se ha transformado a lo largo de los años, fundamentalmente a partir de 2004. En este año los asociados debían decidir en asamblea la renovación de los cargos del Consejo de Administración, oportunidad en la que se tomaron dos decisiones de gran importancia para el futuro de la cooperativa alimenticia: reelegir a los mismos consejeros y fijar sueldos diferenciales entre los asociados.

Esta última medida estuvo motivada por las diferencias en la dedicación horaria y en las responsabilidades asumidas por los consejeros y los encargados de producción. En la asamblea a la

que nos referimos, la remuneración diferencial del presidente, el secretario y el tesorero fue presentada por el presidente de la cooperativa como una condición necesaria para su postulación para la renovación de los cargos. Varios trabajadores de la línea de producción y el síndico de la cooperativa se opusieron argumentando que la propuesta acentuaría la diferencias.

Si bien generó debates y conflictos, la medida fue aprobada por mayoría y comenzó a implementarse a partir de ese momento. Desde entonces, los consejeros y los encargados de la producción reciben una remuneración mayor por la responsabilidad que representan tales cargos. Así lo explica el presidente de la cooperativa rosarina cuando señala que se trata de *“un diferencial por responsabilidad...”* *“Hay diferencias porque vos por ejemplo ponés la firma en todos lados. El día que haya problemas te agarran de los pelos a vos”*

Entre las voces opositoras se destacaba la del actual tesorero que en ese momento se desempeñaba como síndico y trabajador de la cuadra recuerda, *“cuando salió eso [remuneración diferencial] me indigne tanto que me enfermé del odio”*. Y explica su rechazo a la remuneración diferencial diciendo que *“si el que está en la cuadra no labura bien, el jefe de producción no puede sacar nada o no saca las cosas como deberían estar. Si la responsabilidad es sólo de él [jefe producción], ¿por qué no se le baja el sueldo al jefe cada vez que hay una falla? Esto te demuestra que todos los socios somos responsables”* (Síndico y trabajador de la cuadra; actual tesorero de la cooperativa rosarina).

Hacia fines de 2010 esta misma persona sostiene respecto a la medida que *“eso fue lo peor que pudimos hacer; porque refuerza el desinterés de los que no tienen cargos”*. De no existir tal diferencia cree que los trabajadores de la línea de producción se habrían acercado a “los de adelante” para aprender algunas tareas. A modo de ejemplo, menciona a uno de los asociados que trabaja en la cuadra e imagina que *“se podría quedar un día en la caja, porque tiene facilidad. Entonces si el de la caja otro día se tiene que ir se vuelve a quedar él, e iría aprendiendo... Pero no lo hace porque el de la caja gana más y hay diferencias”*. Entonces, los ingresos diferenciales lejos de promover el involucramiento en tareas de gestión y administración, refuerzan los motivos para no hacerlo, agregando uno de carácter monetario.

Otro de los argumentos que confrontaba con la propuesta del presidente era sostenido por un

trabajador de la cuadra de producción de de la cooperativa rosarina, quien reflexionaba diciendo que *“cuando estuvimos en las malas éramos todos iguales y ahora quieren diferencias”*. Seguidamente propone, *“repartamos las responsabilidades, y listo!”*

La “remuneración diferencial” también establece una brecha entre los ingresos de los miembros del Consejo de Administración y los recibidos por los encargados de producción. Sin embargo, a criterio del tesorero, esta diferencia de ingresos entre los dos tipos de cargos no justifica el esfuerzo adicional que las tareas de la administración implican; ya que a su entender *“la diferencia de plata no vale la mayor responsabilidad...”* En relación a las diferencias de ingresos en general Raúl sostiene que *“no se justifica.... todo el esfuerzo, la responsabilidad es más que lo que esa plata representa”*.

El mecanismo de distribución de los excedentes adoptado desde 2004 en la cooperativa alimenticia rosarina acentuó las diferencias entre los consejeros y los encargados de la producción, por un lado; y los trabajadores de la cuadra<sup>81</sup>, por otro. Destacamos en este punto la relación entre los criterios de distribución definidos y las modalidades de organización y división del trabajo. Asimismo, observamos que la igualdad entre los trabajadores-asociados establecida por el régimen de propiedad se desiguala en un régimen laboral segmentado según “capacidades”, “compromisos” y “responsabilidad” que, junto con la jerarquía, reinstala la desigualdad en la distribución.

Como vimos anteriormente, el texto de la Ley de Cooperativas indica que la remuneración debe estar en proporción con la participación de los trabajadores-asociados en las actividades societales, y no de los aportes de capital o los cargos de dirección, como ocurre en otro tipo de entidades. Ahora bien, el proceso rosarino nos muestra que el resultado de la remuneración diferencial aunada a la creación de cargos jerárquicos ha sido una intensificación de las divisiones internas y una formalización aún mayor de la separación entre el consejo de la administración y los trabajadores dedicados a la producción. Asimismo, dentro de este segundo grupo la medida restablece la diferenciación entre el encargado de la producción -función desempeñada por el capataz en el ciclo anterior- y el resto de los trabajadores de la cuadra.

De esta manera, las modalidades de participación en los resultados económicos y su distribución entre

---

<sup>81</sup> Nombre con el que se designa el lugar dedicado a la producción en la planta de Rosario.

los trabajadores-asociados se presenta como una continuación de la tradicional separación entre ejecución y control, o producción y dirección, antes que como un elemento de ruptura respecto del ciclo anterior. En este sentido, refuerza la segmentación entre “cuerpo” y “cabeza”, entre “los de adelante” y “los de atrás”, que analizamos al principio del capítulo.

Los trabajadores que se manifiestan en desacuerdo con el actual régimen señalan otro criterio posible para la distribución, evidenciando que tal vez lo que más molesta o incomoda a una parte de los trabajadores-asociados no sea la diferencia en los ingresos percibidos sino el criterio en el cual se sostiene la misma, como se deja entender en la propuesta formulada por un trabajador-asociado a la cooperativa rosarina, dedicado a la producción.

*Hagamos una cosa, en vez de recibir mayor sueldo por sus mayores responsabilidades, repartamos las responsabilidades. Díganos en qué necesitan mayor ayuda y nosotros lo hacemos. Yo no quiero que se rompan la cabeza ellos, sino que nos capacitémos todos y listo. Todos nos cuidamos la espalda.*

Las diferencias en el nivel de responsabilidad hablan de la forma en que cada trabajador desarrolla su actividad y a la vez de las desigualdades en la división del trabajo. De estos testimonios surge a modo de propuesta -alternativa a la elegida en aquella asamblea de 2004-, la necesidad de reconocer que muchas responsabilidades son en verdad compartidas, y que frente a las diferencias es posible redistribuir de manera igualitaria la responsabilidad como una forma de igualar la relación laboral entre los asociados.

Por otra parte, los excedente anuales no distribuidos a los asociados se destinan a invertir en maquinarias y equipos, o a otros proyectos productivos como la conformación de la nueva empresa creada por la cooperativa. Estas decisiones se toman anualmente a partir de las propuestas formuladas y previamente analizadas por el Consejo de Administración. La proporción que se destina a este fin es siempre variable, y depende del estado de las máquinas y de los requerimientos de los proyectos productivos vigentes, a diferencia de lo que ocurre en la cooperativa bonaerense, como veremos a continuación.

Como ya dijimos en el capítulo III, una de las asambleas que marcó el rumbo de esta organización fue aquella en la que se decidió destinar parte de los ingresos del contratato con la concesionaria del servicio a la adquisición de maquinarias y equipos, decisión que permitió cesar los alquileres y ofrecer más servicios a nuevos clientes. Una vez iniciado el proceso de consolidación de la cooperativa bonaerense, y en vistas de que sus objetivos se orientan al desarrollo de la comunidad de Villa Domínico, un grupo de trabajadores -entre los que se encontraban los integrantes del consejo de administración- propuso destinar parte de los excedentes producidos a la capitalización e inversión en la comunidad. Los argumentos en los que se basaba la propuesta son expuestos por el presidente de la cooeprativa en el siguiente testimonio.

*El beneficio tiene que ser en conjunto con los trabajadores y la comunidad, imaginate que nosotros no nos podíamos llevar quince mil o veinte mil pesos en el mes cuando vos ibas a la esquina y veías que te estaban esperando para robar, y eso no era mejorar el barrio, mejorar la calidad de vida del laburante. Invertir en la comunidad tiene que ver con eso: una parte se invierte en la comunidad y otra parte se invierte en las compras de equipos propios.*

Sus palabras ilustran con realismo la forma en la que se entran en un mismo territorio trabajo y vida, o condiciones de trabajo y condiciones de vida; traspasando los límites de la fábrica para ampliar la idea de “calidad de vida” a la “calidad de vida en (y de la) comunidad”.

De esta manera, los ingresos producidos por la cooperativa se reparten 50% para los trabajadores, en calidad de remuneración por el trabajo realizado, y el otro 50% se destina a “capitalización comercial” (compra de maquinarias y equipos) y a “capitalización comunitaria” (construcción de infraestructura y prestación de servicios para el barrio y la comunidad en general), generalmente en partes iguales. Si bien ello fue decidido en una asamblea en el año 2007, desde entonces ha sido cuestionado y revisado en varias oportunidades. Hasta el momento en que escribimos esta tesis la medida se sostiene pero *“requiere conversaciones en las asambleas... es un laburo político permanente, un trabajo día a día para convencer a todos los trabajadores de que es importante capitalizarnos de acuerdo a un proyecto de 20 años”* (trabajador de la cooperativa bonaerense).

Las remuneraciones por el trabajo realizado fueron iguales para todos los trabajadores (asociados o aspirantes a socios) hasta el año 2009, cuando el criterio fue cuestionado en asamblea por no representar las desigualdades en el compromiso y la trayectoria de cada uno. En particular, uno de los socios fundadores planteó la necesidad de reconocer a aquellos asociados que estuvieron en la cooperativa desde el inicio de la recuperación porque considera que *“no soy igual, y no quiero que me paguen igual”*. Este planteo, que se asemeja a la posición “meritoria” que se adjudican los socios fundadores, puso en evidencia las diferentes posturas del colectivo de trabajadores e incentivó a que otros plantearan, en la misma asamblea, diversos criterios posibles que explican las diferencias. Entre otras cosas se mencionaron las desigualdades en el “compromiso con el proyecto general”, haciendo referencia especialmente a la participación (o no participación) en las actividades para la comunidad, en reuniones y encuentros de empresas recuperadas o cooperativas de trabajadores, en actividades de ANTA y la CTA, o de otras organizaciones con las que colabora o participa, así como la asistencia a reuniones y encuentros en representación de la cooperativa. Asimismo, se plantearon diferencias en relación a la dedicación y la responsabilidad en el trabajo en el relleno, a la cooperación y solidaridad entre compañeros, entre otros aspectos.

A partir de esta asamblea, los trabajadores de la cooperativa bonaerense buscaron diferentes mecanismos para remunerar a cada trabajador de acuerdo con los criterios planteados, *“sin que sea un descuento a los que no van a las reuniones o a los talleres para el barrio, pero que compense a los que van”*. Luego de varios meses decidieron crear una “tabla de remuneraciones” en la que se le asignan puntos a los trabajadores que cumplen con determinados aspectos del trabajo. Partiendo de una remuneración básica igual para todos, cada trabajador recibe mayores ingresos cuantos más puntos haya obtenido en la calificación que se realiza trimestralmente.

La elaboración de los criterios para la asignación de los puntajes llevó prácticamente un año, varias asambleas y numerosas discusiones. Al momento de redacción de este capítulo, la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con el mecanismo construido colectivamente para determinar sus remuneraciones. No obstante ello, creemos necesario llamar la atención sobre las desigualdades de poder en los procesos de reconstrucción e institucionalización de criterios organizativos, como el que estamos analizado. Con ello nos referimos a que los intereses de una minoría activa y con poder para incidir en las decisiones y las prácticas del resto, se objetivan con mayor gravitación en los procesos de



decisión, las políticas y los contenidos de los debates, como aquellos que se dan para la construcción de criterios de distribución, como estamos analizando.

La tabla se compone de dos ejes principales, y según explica el tesorero, *“uno se refiere al trabajo”* [en mantenimiento del relleno y de otras áreas verdes] *“y otro a lo que es el compromiso social”*. En total se compone de diez puntos, cinco para cada eje, que a su vez se distribuyen entre los criterios definidos en cada eje; *“cada uno de los ítems tiene un puntaje y el puntaje mas alto que tiene esa tabla es del ítem 'compañerismo', que para nosotros es parte del compromiso social”*.

De esta manera, con la tabla de remuneraciones buscaron reconocer aquellos aspectos positivos del comportamiento y la trayectoria de cada trabajador, y a la vez promover e incentivar el compromiso social y el trabajo en la cooperativa. Según explica el tesorero, si bien es muy reciente su implementación, en cierta manera el criterio remunerativo ha servido para promover cierto equilibrio entre los dos tipos de actividades, *“porque está el que cree que con el trabajo alcanza para sostener la fuente de laburo, y el que por ahí hace toda la militancia y el compromiso social pero viene acá y como estuvo toda la noche cree que tiene el derecho de tomarse medio día y no trabajar (...) el equilibrio es lo más difícil”*.

### **5.1.3. Participación en los procesos de decisión**

Retomamos lo establecido por la legislación cooperativa, en este caso en materia de espacios y mecanismos de decisión, para luego analizar cómo se expresa esta institución en las prácticas concretas de los trabajadores de las empresas recuperadas analizadas. Según la mencionada ley, cada asociado participa en las decisiones de la cooperativa con un voto, cualquiera sea su número de cuotas sociales. Recordamos que la legislación cooperativa *no otorga privilegio alguno a los iniciadores,*

*fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital* (Ley N° 20.337, artículo 2 inciso 3).

La asamblea de socios es el espacio de decisión por excelencia, además de las reuniones del Consejo de Administración en las que se realizan las funciones de administración y dirección cotidiana no reservadas para la asamblea. Ambos espacios, en principio instituidos por la legislación cooperativa, han tomado diferentes formas y han adquirido significados diversos en los procesos de recuperación que aquí analizamos, así como también a partir de su consolidación.

Los procesos de decisión de la cooperativa rosarina evidencian una distancia creciente entre el Consejo de administración y el resto de los trabajadores-asociados. Durante la primera etapa del proceso de recuperación, el estado de asamblea era permanente (Hudson, 2005); todos proponían, se escuchaban y participaban de la definición e implementación del proyecto común. Una vez reiniciada la actividad a cargo de la cooperativa, la asamblea fue también un espacio de gestión que aseguraba que el proyecto caminara hacia la recuperación económica y la estabilidad del empleo.

Sin embargo, hacia fines de 2003 y comienzos de 2004 se desencadenaron de manera progresiva conflictos internos que se agravaron luego del establecimiento de remuneraciones diferenciales. Como dijimos en el apartado anterior, en este escenario crecieron las distancias entre los miembros del Consejo de administración y los trabajadores dedicados a la producción en la cuadra. Las expresiones de dos trabajadores de Rosario son elocuentes en este sentido:

*En las reuniones ellos [miembros del Consejo de Administración] tienen una manera de pensar distinta. Y por ahí no es como lo que vos veías 3 años atrás, cuando estabas empezando... fue un cambio de golpe, pero no para bien... La relación está dividida entre la parte administrativa y lo que es la cuadra (trabajador de la cuadra de producción de la cooperativa rosarina).*

*Cuando hacemos las reuniones no se puede ni hablar porque ya estamos a las puteadas. Ya hay muchas broncas. Gente que no se habla. Se termina yendo uno para allá y otro para allá. Así es muy difícil. No se puede decir nada (trabajador miembro del Consejo de administración de*

la cooperativa rosarina).

Desde entonces, las asambleas han perdido progresivamente su carácter de espacios de expresión y representación de las diferentes opiniones y posturas para reflejar, con mayor intensidad, las diferencias jerárquicas de una estructura organizativa segmentada. Con ello nos referimos a que hacia fines de 2010 la mayoría de los socios tenía una participación parcial, muchas veces reducida a la aprobación o rechazo de las propuestas previamente elaboradas por el Consejo de administración. Al respecto, una de las dos asociadas explica que *“generalmente resuelven todas las cosas ellos [miembros del Consejo de administración]. Uno puede dar su opinión o decir 'a mi me gusta eso, esto y esto', pero después ellos ven qué pueden hacer”*. Dando poco crédito a este ámbito de participación agrega que *“muchas cosas que se hablan en las asambleas ni se cumplen...”*.

Así, las tensiones y conflictos entre las diferentes voces y posturas fue cediendo lugar a la primacía de una única voz. Al respecto, esta misma asociadas recuerda que *“eso se resolvió muy fácil... ya se sabe quiénes son los que manejan la empresa. Hubo algunas idas y vueltas pero cuando se dejó en claro ya no hubo más problemas”*.

En esta línea, uno de los miembros del Consejo de Administración desvaloriza a las asambleas diciendo que *“ya no tienen sentido de nada”*; porque los socios que no son parte del consejo *“no pueden opinar de nada porque no están al tanto, no tienen propuestas, ni información como para proponer otra cosa... Todo lo que vos les decís o hacés está bien. No se ponen a pensar en otras propuestas, otras posibilidades; no hay interés”*. Reconstruyendo las diferentes posiciones del grupo de asociados, Raúl señala que *“en las asambleas hay tres que ni hablan, porque hablar es comprometerse... y después critican”*. Otros tres que están al tanto y *“de vez en cuando participan”*. *“Las chicas del mostrador y los repartidores hablan muy poco”*. Finalmente, los miembros del consejo, los encargados de producción y el síndico son los que participan más activamente en las decisiones, principalmente los primeros.

De esta manera, el debilitamiento de los ámbitos colectivos de decisión y gestión parece ser el desenlace ineludible -o de difícil reversión- de la relación entre participación e información en el proceso rosarino, en tanto quienes acusan a otros trabajadores de no participar por no tener la

información suficiente para formular una opinión, son precisamente los responsables de informar y difundir todo lo relativo al curso de la organización. Al mismo tiempo, quienes no participan, o lo hacen en menor medida, descansan en que “los que están a cargo”, los consejeros, decidan por todos; posición que refuerza la concentración de la información y re-edita cotidianamente el debilitamiento de la participación. Así, ambos posicionamientos contribuyen a vaciar los espacios y los tiempos para la construcción compartida del curso de la organización.

Los trabajadores no-asociados nunca participaron de las asambleas de socios ni tienen acceso a la información que allí se trata. Al respecto, uno de los contratados a través de la empresa Selectiva señala que *“se comentan algunas cosas... por ejemplo nos hemos enterados que hay otra fábrica...”*. Pero ninguno de ellos conoce cómo son las asambleas, sus características, los temas que se tratan ni su frecuencia. Tampoco saben de las particularidades de la forma organizativa cooperativa de trabajo, ni fueron informados cuando comenzaron a trabajar en la empresa. Este mismo trabajador lo resume diciendo que *“no nos explicaron nada de eso. Yo sabía que era cooperativa por otro lado...”*.

Por su parte, los trabajadores asociados no visualizan como posibilidad la participación de los empleados en las decisiones de la cooperativa. En este sentido, no han creado ni abierto espacios para la información, consulta y/o participación de los contratados. Sin embargo, una de las asociadas sostiene que *“el trato es muy familiar; si tienen algo que preguntar o decir, hablan con el encargado de producción y el encargado lo cuenta al Consejo de administración”*. Al respecto, llamamos la atención sobre la identificación de las situaciones de trabajo con las relaciones familiares, que si bien por un lado pueden ser estrechas y de confianza, por el otro son natural e intrínsecamente desiguales. Hacia el final sintetiza la relación entre trabajadores-asociados y trabajadores no-asociados (empleados) diciendo que *“sacando estas cosas, lo demás es como cualquier empresa”*.

Otro socio de la cooperativa alimenticia rosarina se refiere a los trabajadores empleados con desconfianza al decir que *“muchos nos cagaron”*, porque adelantaban salarios y dejaban de ir a trabajar o renunciaban en un momento de gran producción y demanda. En sus palabras toma cuerpo la visión del “patrón”, que ve en los trabajadores asalariados agentes especuladores que buscan mayores ingresos con el menor esfuerzo posible y van en contra de los intereses de la empresa.

En la cooperativa de servicios, las asambleas también son los principales espacios de decisión, en los que se pone a consideración las propuestas de la Comisión administradora. Las mismas se realizan al menos una vez al mes y además suelen convocarse también los días de lluvia, para aprovechar que cuando llueve no es posible trabajar en el relleno. Así, los trabajadores realizan reuniones no programadas, cuya oportunidad remite exclusivamente a factores climáticos, en las que los integrantes del consejo de administración informan al resto de trabajadores sobre el curso de la empresa y las novedades del mes. También es una oportunidad para un intercambio menos formal y estructurado que el que proponen las asambleas convocadas con antelación, puesto que aquí no suele haber temario previsto y se conversa sobre los temas que van surgiendo en la propia reunión.

Si bien las asambleas son el ámbito de discusión y decisión por excelencia, es frecuente que *“las personas que no están de acuerdo en la asamblea no hablan”*, como explica el presidente de la cooperativa bonaerense. Por este motivo, transcurridos varios años desde la recuperación, los trabajadores idearon otros mecanismos para el diálogo y la comunicación. En particular, a partir de 2008 los integrantes de la Comisión administradora comenzaron a dialogar por sectores, comentando a los trabajadores las novedades, haciendo preguntas y pidiendo sugerencias.

Como nos explicaba en ese momento el tesorero de la cooperativa, *“las asambleas no venían funcionando muy bien que digamos, en el sentido de participación, por que más que nada era un monólogo de la Comisión administrativa; ahora implementamos el tema de no tanta asamblea sino un diálogo, y no el comunicar sino el dialogar por sector”*; porque *“por ahí en las reuniones más chicas salen más los problemas”*.

En los momentos de más trabajo este dispositivo no puede ser practicado con frecuencia y necesariamente deben recurrir a las asambleas, pero además desarrollan otras modalidades de diálogo y comunicación. Entre ellos destacamos *“las charlas en el cuartito”*, expresión usada para designar a las conversaciones que semanalmente establece el presidente de la cooperativa con los trabajadores más jóvenes, en la habitación en la que éstos últimos se juntan a tomar mates antes de comenzar la jornada laboral. El presidente de la cooperativa afirma que este espacio de intercambio es fundamental para *“ir formando e informando a los que recién arrancan”*. Por ello, se tratan temas como los proyectos a futuro de la cooperativa, la importancia que reviste para la organización fortalecer su

vínculo con la comunidad, los motivos que fundaron este posicionamiento, así como también los que sostienen posicionamientos opuestos, entre otros temas.

Otros espacios de comunicación e información son “la cartelera”, en la que informan de las reuniones y noticias diariamente; el periódico “Pluma Cooperativa”, editado por los propios trabajadores bimensualmente; y el micro radial que sale en la FM de la Radio de la Universidad Tecnológica dos veces por semana, y es escuchado en toda la cooperativa durante la jornada de trabajo.

Si bien la cooperativa ha creado diversos espacios de información, diálogo y comunicación, los trabajadores no consideran que sean suficientes para satisfacer sus expectativas en torno a la participación. “Tenemos un programa de radio, tenemos la cartelera, o sea que hay un montón de lugares de información, pero sin embargo los que no quieren leer dicen que no están informados”, explica el presidente y agrega que “por eso digo que tiene que haber otro grupo que haga de ‘línea media’”, refiriéndose a la propuesta de formar un grupo de “militantes” que promuevan el diálogo y el compromiso de los trabajadores menos motivados.

En esta dirección observamos que a diferencia de los procesos de *información*, la *comunicación* supone y requiere cierta interacción. Por ello, la creación de una línea media de trabajadores dedicados a generar y promover espacios comunicativos permitiría ir más allá de los límites planteados por las herramientas de información. Asimismo, agregamos que ciertamente es esperable que la comunicación en sí misma no genere de manera directa participación, porque ésta última requiere de *hábitus*, de implicaciones y de predisposiciones diferentes.

Volvemos a referirnos a Lechner (1984) para recordar el *poder normativo de lo fáctico* en estos procesos de decisión y participación. Así, una minoría activa influye sobre una mayoría silenciosa porque en ella reside el poder político, en tanto sus intereses aparecen encarnados en los mecanismos de decisión y participación que se habilitan y proponen, en las reglas y hábitos que se construyen; es decir, en el orden sociopolítico e institucional que coagula las relaciones sociales vigentes.

El curso de los procesos de decisión en ambas experiencias habla de un recorrido común en el cual la participación de algunos asociados se debilita ante las diferencias, las tensiones o los conflictos. En el proceso rosarino, la progresiva separación entre un grupo de trabajadores dedicados

predominantemente a la producción, que encuentran dificultades para proponer y participar en los espacios colectivos de decisión; y otro de tamaño reducido compuesto por trabajadores dedicados a la administración que proponen, deciden y gestionan por el resto de la cooperativa, derivó en la reinstalación de mecanismos de decisión característicos del ciclo previo. Por su parte, los trabajadores de la cooperativa bonaerense siguen buscando mecanismos de decisión y comunicación que promuevan la participación de más trabajadores. Las conversaciones por sectores, las “charlas con los jóvenes”, la cartelera, el diario y el programa de radio han logrado reducir la brecha entre los más involucrados y los que se dedican predominantemente a su trabajo puntual, pero no constituyen una esfera pública donde expresar y procesar las disidencias. Es posiblemente el miedo al disenso lo que lleva a quienes conducen el proceso bonaerense a plantear espacios restringidos de comunicación, información y consultan, más que de deliberación abierta y democrática. Hacemos estos señalamientos pero no perdemos de vista lo costoso que es perder cuando lo que está en juego es el trabajo, la posibilidad de ingresos, y por lo tanto, la vida.

A modo de síntesis de este apartado, recorreremos algunos de los aspectos más distintivos de las prácticas de participación y destacamos las diferencias en la organización del trabajo, la distribución de los ingresos y los procesos de decisión que se consolidaron en uno y otro proceso. En primer lugar, y en relación a la organización y división del trabajo, en la cooperativa rosarina los cargos del Consejo de administración son desempeñados prácticamente por las mismas personas desde el inicio de la cooperativa. Para quienes ocupan estos puestos, la nula rotación no es un problema o un aspecto de la gestión a transformar, sino que da cuenta de que solo ellos pueden y quieren asumir esta responsabilidad. Como lo decía una de las asociadas, después de varios conflictos “*quedó claro quién decide en la empresa*”. En la cooperativa de servicios la situación es diferente. Varias personas pasaron por los cargos de consejeros a excepción del puesto de tesorero que es ocupado por el mismo trabajador desde el inicio de la cooperativa. Si embargo, esta rotación y la potencial posibilidad de asumir funciones en el Consejo no garantiza la efectiva participación de los trabajadores. Por ello se han implementado diferentes estrategias organizativas, de comunicación y de formación, con el

objetivo de promover mayor involucramiento y compromiso en la gestión.

Respecto de la incorporación de nuevos trabajadores, las medidas adoptadas por ambos procesos de recuperación también se distancian notablemente. Luego de ensayar diferentes posibilidades, y de numerosas discusiones y debates, los asociados a la cooperativa de Rosario decidieron no asociar nuevos trabajadores y seguir siendo los únicos quince asociados a la cooperativa. La incorporación de fuerza de trabajo se resolvió a través de dos mecanismos principales, centrados fundamentalmente en la posibilidad de mercantilizar estas relaciones: la contratación de mano de obra a través de una empresa de servicios laborales, y la creación de una empresa de responsabilidad limitada para que produzca por cuenta y orden de la cooperativa. Con estas nuevas modalidades de trabajo y producción, la cooperativa se convirtió prácticamente en un núcleo reducido de asociados que gestiona y coordina el trabajo y la producción de muchos otros trabajadores, con quienes se mantienen relaciones salariales, mercantiles, y en algunos casos temporarias. En la cooperativa bonaerense la contratación de trabajadores sólo es posible por un período determinado, en el que se analiza y evalúa el desempeño y el compromiso de los "postulantes a socio". Transcurrido cierto período (que suele ser mayor que el periodo de prueba pautado por la ley) los asociados deciden en asamblea si se incorporan o no a la cooperativa. A la fecha en que escribimos esta tesis fueron asociados más de veinte trabajadores.

En segundo lugar nos hemos referido a la participación económica de los trabajadores-asociados y los no asociados en ambas cooperativas. En la cooperativa rosarina se ha consolidado un sistema de reparto y remuneración que diferencia entre los asociados con cargo y sin cargos, y entre trabajadores-asociados y trabajadores contratados (por la empresa de servicios laborales o la SRL creada por la cooperativa). En la cooperativa bonaerense, y luego de ensayar diferentes criterios distributivos, se ha consolidado una estrategia de remuneración que tiene como propósito central reconocer aquellos aspectos positivos del comportamiento y la trayectoria de cada trabajador, y a la vez promover e incentivar el compromiso social y el trabajo en la cooperativa. Partiendo de una remuneración básica igual para todos (asociados y aspirantes a socios), cada trabajador recibe mayores ingresos cuantos más puntos haya obtenido en la calificación que se realiza trimestralmente.

Finalmente, en relación a los procesos de decisión son destacables las similitudes entre ambos procesos, en tanto mientras algunos trabajadores-asociados fortalecen sus posibilidades y capacidades



de participación, decisión y comunicación, otros se sienten desplazados o “poco capacitados” para asumir estas funciones.

Sin embargo podemos delinear algunas diferencias en tanto en la cooperativa alimenticia, los procesos de decisión reflejan en cierta manera las diferencias y jerarquías construidas en relación al trabajo y la distribución económica. Así, en esta cooperativa se han consolidado mecanismos de decisión que descansan predominantemente en los trabajadores-asociados involucrados en el Consejo de Administración. La progresiva separación entre un grupo de trabajadores-asociados dedicados predominantemente a la producción, que encuentran dificultades para proponer y participar en los espacios colectivos de decisión; y otro de tamaño reducido compuesto por trabajadores dedicados a la administración que proponen, deciden y gestionan por el resto de la cooperativa, derivó en la reinstalación de mecanismos de decisión característicos del ciclo previo. Por su parte, en la cooperativa bonaerense, se han ensayado diferentes herramientas de comunicación y diálogo para contrarrestar estas tendencias, pero aún no se ha consolidado un ámbito y mecanismos de decisión predominante, más allá de las asambleas, y siguen buscándose mecanismos que promuevan la participación de más trabajadores.

## **5.2. El régimen de trabajo en los procesos de recuperación y consolidación en estudios.**

Las prácticas de participación antes analizadas son constitutivas del régimen de trabajo vigente en cada proceso de recuperación de empresa, esto es, de un orden que relaciona a los trabajadores con su propia actividad, con el producto obtenido a partir del trabajo colectivo, con las capacidades de acción y decisión y con los demás trabajadores. A continuación, nos proponemos reconstruir dicho régimen haciendo especial referencia a las rupturas y continuidades, y cómo y cuánto se aleja o se acerca al régimen de trabajo vigente en el ciclo anterior a la recuperación.

En la cooperativa alimenticia la organización del trabajo presenta grandes similitudes con la estructura organizativa de la SRL precedente. Al igual que en el ciclo anterior, los trabajadores rotan en los diferentes puestos de trabajo a causa de la carga física requerida por algunas de las labores. Esta rotación sólo la realizan los trabajadores de la cuadra, no así los jefes de producción ni los miembros del consejo. De esta manera, para los puestos de producción se mantuvo una organización del trabajo de carácter taylorista, repetitiva y extenuante, por la cual los trabajadores circulan por cada máquina o puesto de trabajo según lo que establece diariamente el jefe de producción (a cargo de lo que en el ciclo anterior realizaban los capataces).

El espacio de producción está destinado en mayor proporción a la producción de discos de empanadas y tapas de tartas, y el resto se dedica a la producción de pastas; sin embargo a partir de la creación de la SRL, gran parte de las máquinas y el personal dedicado a la producción de pastas fueron trasladados hacia ese local. Las máquinas están dispuestas de manera secuencial, siguiendo la línea de producción. La única diferencia respecto a la disposición y organización del espacio durante el ciclo anterior es la incorporación de nuevas máquinas, por ejemplo las de corte y embolsado.

Desde el inicio de la gestión cooperativa se establecieron los siguientes puestos de trabajo: i) tres integrantes del Consejo de administración (presidente, secretario y tesorero); ii) un síndico; iii) dos encargados de producción y uno de cocina. Los cuatro primeros cargos están pautados por la legislación cooperativa, que establece que el Consejo de administración debe estar compuesto por al menos tres personas con esas funciones. Los puestos de encargados se definieron tomando como antecedente la organización de la producción en el ciclo anterior. Estos siete puestos fueron los identificados en 2004 como "cargos" y remunerados con un ingreso diferencial por mayor responsabilidad. Al respecto, creemos que en cierta manera ambas medidas cristalizan el funcionamiento de esta cooperativa (en el sentido de que estructuran pero a la vez condicionan), porque por un lado dejar de ocupar los cargos significa dejar de percibir el diferencial de ingresos que fue asignado, y por otra parte, implica dejar de ocupar un lugar de responsabilidad y a la vez de estatus, reconocido societal y socialmente.

Otros puestos de trabajo no vinculados directamente con la producción son los de los dos repartidores y las dos socias mujeres encargadas de la atención al público. Una de ellas asumió recientemente esta

actividad, luego de dedicarse por muchos años con exclusividad a la producción. Este cambio en su actividad es valorado positivamente por sus compañeros del Consejo de administración, quienes lo entienden como una manifestación de interés y de voluntad de colaborar. La otra asociada dedica la mitad de la jornada de trabajo a actividades administrativas estrechamente vinculadas con la tesorería y la contabilidad de la cooperativa. Si bien reconoce que tales actividades implicaron grandes aprendizajes y cambios significativos en su visión de la empresa, ella prefiere dedicarse a la atención al público y trabajar en el mostrador, donde estuvo desde el inicio de la cooperativa. Finalmente, los cuatro trabajadores de la cuadra de producción no tienen cargos. *“Pasaron por varios lugares pero no funcionaron”*, sostiene una de las asociadas.

Las desigualdades y jerarquías institucionalizadas a través de los cargos se explican y justifican en el desinterés y la falta de compromiso de los asociados dedicados a la producción. Uno de ellos, *“no se quiere hacer cargo de nada; sólo va a trabajar. Pero esa es la personalidad de él...”*. Las otras tres personas *“no se acercan a la administración y no lo hicieron nunca”*, sentencia la misma asociada; por lo que concluye que es mejor *“dejar todo así como está”*. *“Son las mismas personas que cuestionan lo que hacen los demás pero no asumen tareas, no preguntan... entonces mejor ni tomarlos en cuenta”*.

Estas diferencias en la división y organización del trabajo se expresan en espejo en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados económicos, ambos analizados en la sección anterior. Ahora nos referimos brevemente a ellos para ilustrar la forma en la que se entretajan y relacionan las situaciones inmediatas de trabajo, la participación en las decisiones y la participación económica.

En relación a los procesos de decisión, sólo los miembros del Consejo de administración parecen asumir que el emprendimiento exige pensar, proponer y decidir; *“usar la cabeza”*, como decía el tesorero de la cooperativa rosarina. Nuevamente, la re-apropiación de la capacidad de decisión que inicialmente experimentó el colectivo de trabajadores en su conjunto, queda ahora circunscrita a los miembros del Consejo de Administración. Los espacios asamblearios cristalizan esta creciente segmentación del colectivo y se convierten prioritariamente en ámbitos de aprobación o rechazo de las decisiones y propuestas de los consejeros. Asimismo, la participación económica diferencial de los trabajadores-asociados y el régimen salarial de los no asociados institucionaliza una organización del trabajo segmentada y jerarquizada.

En relación a las actividades desarrolladas, los socios que trabajan en la cuadra realizan las mismas tareas que en el ciclo anterior. Por el contrario, quienes se desempeñan en funciones administrativas, esto es, los miembros del Consejo de administración, realizan actividades completamente diferentes a las que hacían en la SRL, que implican el contacto con diversos actores, instituciones y organismos; la planificación general del negocio, la organización comercial y administrativa, el control y la planificación financiera, entre otras actividades propias de la gestión.

Como dijimos con anterioridad, para los primeros el trabajo desarrollado en el ciclo actual implica una serie de habilidades y conocimientos, posiblemente adquiridos o perfeccionados durante el ciclo anterior, que ahora deben repetir casi del mismo modo a como lo hicieron durante al menos los últimos diez años. Para los segundos, en cambio, la recuperación de la empresa significó la incorporación de conocimientos, prácticas y habilidades desconocidas hasta el momento. Al mismo tiempo, permitió la ampliación de su horizonte simbólico, enriqueció su labor, favoreciendo una visión general de la empresa y la reflexión en torno a problemas que trascienden el presente de la fábrica.

Los jefes de producción son los encargados de coordinar y organizar el trabajo en la cuadra de producción. Son verdaderos puentes de comunicación que soportan una carga adicional de responsabilidad cuando son receptores de reclamos por parte de la administración o del resto de los trabajadores de la cuadra. Para los tres socios actualmente a cargo de esta función, se trata de una actividad nueva en relación al ciclo anterior, que los coloca como mediadores entre el sector de “adelante” y los de “atrás” (trabajadores de la cuadra).

Los testimonios del presidente y del tesorero de la cooperativa alimenticia reafirman lo dicho en relación a que el proceso de recuperación implicó un profundo aprendizaje, un cambio radical en su condición de trabajadores y en su visión y proyección de la actividad. En particular, las actividades de administración implicaron, y aún implican, poner en juego otras capacidades de trabajo, esfuerzos y voluntad de aprender día a día. Sin embargo, esta vivencia no es compartida por todos los socios. La mayoría de los trabajadores-asociados posiblemente no hayan incorporado nuevos conocimientos ni parecen haber experimentado cambios significativos en la actividad que realizan y en su forma de realización.

La consecuente ampliación de la visión, los conocimientos y las expectativas de los trabajadores-asociados dedicados a la administración favorece la re-apropiación de su capacidad de acción sobre las prácticas, el espacio y el producto de su trabajo. Sin embargo, en el proceso rosarino estas posibilidades estuvieron asociadas a muy pocas personas: a quienes por más de nueve años se encargaron de la gestión y administración de la cooperativa.

Tanto el régimen laboral en el que están incluidos los trabajadores contratados a través de la empresa terciarizadora como el vigente en la empresa creada por la cooperativa rosarina para producir pastas, son portadores de instituciones y prácticas con un parentesco mucho más cercano a las predominantes en la empresa anterior a la recuperación. En ambos casos, los trabajados no participan de las decisiones, de la organización de sus tareas y actividades ni del reparto de los resultados económicos obtenidos. Como mencionamos anteriormente, no son propietarios ni se establecen mecanismos para integrarlos a la propiedad ni a la cooperativa.

En términos numéricos, se trata de diez contratados a través de la empresa Selectiva y aproximadamente sesenta empleados en la SRL creada por la cooperativa. Es decir, setenta trabajadores que mantienen una relación salarial “normal”, aunque incierta en sus perspectivas, principalmente para los trabajadores tercerizados, con una empresas cooperativa, en un caso y una SRL, en el otro; ambas de propiedad de 15 socios. Para estos trabajadores, trabajar para la cooperativa es como estar empleados por una “buena patronal”, que promueve su sindicalización, reconoce a los trabajadores que cumplen los horarios con premios por presentismo, les dan permisos cuando necesitan hacer algún trámite, les avisa que averigüen en el sindicato por los aumentos salariales, como nos comentaba uno de los trabajadores tercerizados . “*En lo demás es todo igual*”, señalaba este mismo trabajador, antes de observar que “*en una empresa común te dirigís a uno o dos personas, acá hay que dirigirse a 15 (...) pero después le agarrás la mano y sabés a quién hay que avisarle cada cosa*”.

Estas palabras echan luz sobre la trama que construye estos puntos de vista, hecha tanto de la experiencia presente como de la pasada. Para la mayoría de los jóvenes contratados a través de Selectiva, la experiencia pasada estuvo marcada por la desprotección y la inestabilidad; como mostramos en el capítulo IV, las condiciones de trabajo en la cooperativa alimenticia, y el vínculo

cercano con los asociados (el “trato familiar” en palabras de una de las asociadas) los convierte en una patronal bondadosa, o al menos contemplativa de las necesidades y los derechos de los trabajadores. Por su parte, los trabajadores-asociados recuerdan a los dueños de la SRL precedente, como “*buenas personas*”, con las que mantenía “*una excelente relación*” hasta que se produjo la crisis de la empresa y su posterior quiebra. El trato informal y “en confianza”, los permisos para ausentarse por situaciones personales, las contemplaciones por circunstancias especiales ante fallas reiteradas en la producción, son algunos de los atributos de la patronal anterior, emulados por los trabajadores-asociados de la cooperativa alimenticia en la relación con sus trabajadores asalariados.

La organización del trabajo en la cooperativa de servicios también presenta similitudes con la estructura organizativa de la empresa anterior. En ambas gestiones, un grupo numéricamente importante de trabajadores se dedica al mantenimiento del relleno sanitario a través del saneamiento ambiental y la reforestación del lugar. Durante la gestión anterior también se disponían residuos en el relleno, por lo que los trabajadores realizaban además de las actividades de mantenimiento, la gestión de lixiviados, y la compactación de residuos sólidos urbanos, entre otras actividades vinculadas con la disposición de residuos.

Otro grupo trabaja en el galpón llamado obrador. Allí se reparan las maquinarias y equipos, se acondicionan las instalaciones y se realizan tareas de mantenimiento en general. Dentro de esta misma construcción se levanta una oficina con amplias ventanas que permiten una visión panorámica del obrador. En la gestión anterior este espacio era ocupado por los puestos intermedios de los gerentes operativos, cargos que no se restablecieron con la recuperación de la empresa, y el espacio se destinó a las actividades de comunicación. Allí se edita el diario “Pluma cooperativa”, se piensan y editan los videos institucionales, se escribe “la cartelera” y otros medios informativos.

Las únicas dos asociadas mujeres trabajan juntas en el comedor<sup>82</sup>, instalado en un edificio aparte y cercano al obrador. En la gestión anterior el comedor se encontraba dividido demarcando dos zonas diferenciadas y sin comunicación: el sector donde almorzaban los gerentes y el sector de los obreros. A partir de la retirada de la empresa del grupo Techint, la gestión del comedor fue la primera actividad cedida a la cooperativa, dejando el edificio y sus funciones bajo su control. En su interior se realizaron

---

<sup>82</sup> Aunque no será tema de análisis no podemos dejar de marcar el tradicional sentido dado a la actividad de las asociadas mujeres.

las asambleas en las que los actuales asociados planearon su proyecto a veinte años y las estrategias para conseguir los sucesivos contratos con la empresa mixta. Desde la recuperación de la cooperativa, todos los trabajadores (asociados o no, dedicados a la administración o a la producción) almuerzan en este lugar, en el que las mesas están dispuestas consecutivamente y divididas en tres filas.

Finalmente, en el predio concedido por la empresa mixta se levanta un tercer edificio, en el que se ubican las oficinas administrativas. Allí trabajan el tesorero, el secretario, el abogado de la cooperativa y el ingeniero, siendo estos dos últimos los únicos contratados como profesionales externos que prestan sus servicios a la cooperativa. Si bien es un edificio exclusivamente de oficinas, es frecuente encontrar trabajadores no dedicados a la administración, que van a realizar alguna tarea específica, a acordar reuniones o a combinar actividades fuera de la cooperativa.

El presidente de la cooperativa recorre los diferentes espacios de trabajo permanentemente. Si bien tiene un espacio de trabajo en el edificio de oficinas, es frecuente encontrarlo en el obrador reunido con algunos de los trabajadores, en el predio del relleno haciendo algún recorrido, o reunido con personas externas a la cooperativa (investigadores, funcionarios, militantes, representantes de otras empresas recuperadas, etc.) en el comedor. Asimismo, el presidente asiste a numerosas reuniones fuera de la cooperativa, generalmente acompañado por varios asociados más.

Al igual que en el ciclo anterior, los trabajadores suelen rotar por varios puestos de trabajo a medida que adquieren experiencia y antigüedad en la empresa. Tanto antes como en la gestión cooperativa, la rotación implica la mayoría de las veces una mejora en la situación laboral, en tanto los trabajadores circulan de los puestos con mayor carga física a los de menor carga o mejores condiciones de trabajo. Así, el trabajo en el relleno suele ser la puerta de entrada para todos los trabajadores, tanto en el ciclo anterior como en el actual. De todas las tareas en el relleno, el puesto más despreciado era el de los "abre puertas", que requería estar parado sobre la montaña de basura y allí abrir la puerta del camión recolector para su descarga. Desde 2003 se cerró la etapa de disposición en el relleno, por lo que esta tarea dejó de realizarse. El equivalente actual a los "abre puertas" es en la actualidad el de los encargados de cortar el pasto, además de otras tareas de mantenimiento del predio que requieren una gran carga física. En estos puestos se ocupan mayoritariamente *postulantes a socio* jóvenes.

Como contrapartida, el puesto de maquinista es el de mayor prestigio en el relleno, y a él sólo acceden los trabajadores con suficiente antigüedad. Por tratarse de lugares "codiciados" entre los trabajadores, los puestos de maquinistas y los que se desarrollan dentro del obrador tienen menor rotación, pero suelen estar desempeñados por trabajadores que en su trayectoria laboral transitaban por la mayoría de las tareas y espacios de trabajo, excluyendo la administración y el comedor. Las palabras del actual tesorero de la cooperativa bonaerense ilustran este punto, especialmente cuando señala: *"yo arranqué abriendo puertas y la verdad la pasé muy feo, después me pude pasar a la parte del relleno que estaba en mantenimiento, cortando el pasto, plantando árboles (...) hasta que logré subirme a una máquina. Qué, de ahí no me bajaron más!!!! Me bajé para ir a la administración cuando ya era cooperativa"*.

La circulación por los puestos de administración tiene otra dinámica, en tanto son desempeñados mayoritariamente por los miembros del Consejo de administración, elegidos cada cuatro años a través del voto de todos los trabajadores-asociados. Los consejeros actuales están en sus puestos desde 2004, y a la fecha en la que se escribe esta tesis está concluyendo su segundo ciclo consecutivo. En los testimonios de los entrevistados, si bien se advierte reiteradas veces la necesidad de que otros asuman las funciones del presidente, el secretario y el tesorero, se descarta al mismo tiempo la existencia de otros trabajadores-asociados en condiciones de asumir estas responsabilidades, que a la vez estén en sintonía con el actual proyecto o rumbo de la organización. Así lo explica el presidente de la entidad bonaerense:

*... lo que guía a la cooperativa no es una persona sino un proyecto; entonces ¿por qué no puede haber otra persona en la conducción? Para nosotros tenemos que rotar pero una vez que lo propusimos, dijimos que nos íbamos tres del Consejo de Administración pero inmediatamente armaron una lista opositora; gente que es lo peor de lo peor... entonces tuvimos que darle marcha atrás porque no nos podíamos arriesgar a que nos ganen la conducción.*

En el capítulo III caracterizamos la consolidación como el momento a partir del cual alguno de los proyectos imaginados para la cooperativa alcanzaba cierta hegemonía y comenzaba a concretarse y plasmarse en decisiones, reglas, procedimientos, etc. Ahora agregamos que en esta etapa final de



escritura de la tesis, en el proceso bonaerense la continuidad del proyecto está tensionada por otros proyectos alternativos, disputa que se juega en el terreno de la elección de los integrantes del Consejo de administración. Las palabras del presidente de la cooperativa que consignamos recién echan luz sobre las reticencias a abrir el juego político si ello pone en peligro la continuidad del proyecto hegemónico; haciendo evidente que los cargos y puestos de los consejeros sólo están disponibles para aquellos que demuestren condiciones suficientes y a la vez un firme compromiso con el rumbo actual; *“... que no quieran otro proyecto y otro destino para la cooperativa”*.

Los procesos de decisión ilustran esta creciente separación entre los representantes del proyecto vigente y los opositores; posiciones que en palabras de un trabajador-asociado se resumen como: *“los que están con Ernesto (presidente de la cooperativa)”* y *“los que van por el desguace”*, refiriéndose a que la propuesta principal de este segundo grupo es repartir entre los trabajadores-asociados la mayor proporción de ganancias posibles, sin realizar *“capitalización comercial”* ni *“capitalización comunitaria”*. Las propuestas del grupo que actualmente orienta el rumbo de esta entidad se comunican y difunden de diferentes maneras (en conversaciones por sectores, con las charlas en el cuartito, en la cartelera, etc.) y son puestas a consideración y sometidas a votación en la asamblea. Por el contrario, las voces opositoras sólo circulan entre algunos trabajadores y en determinados ámbitos de trabajo; y en pocas oportunidades se pronunciaron a través de propuestas alternativas en el ámbito de la asamblea.

Por otra parte, los procesos de decisión también expresan (y modelan) las diferentes implicaciones de los trabajadores dedicados a la administración y los que trabajan en el relleno o en el obrador; siendo los primeros los encargados de proponer nuevos proyectos, instalar debates y reflexiones, propiciar la institucionalización o rutinización de algunos procedimientos, etc. Sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre en la cooperativa rosarina, la consolidación del proceso bonaerense contribuyó a potenciar el accionar de un grupo de trabajadores dedicados a la producción que participan activamente en los espacios de decisión y asisten a reuniones y actividades en representación de la cooperativa. Algunos de estos trabajadores integran además el equipo de comunicación de la cooperativa, actividad que suelen desarrollar fuera de su jornada laboral.

Por todo lo anterior, es posible caracterizar la ubicación de este grupo como la de una *“línea media”* que establece puentes de comunicación entre los trabajadores a cargo de la dirección cotidiana de la

cooperativa y el resto de los asociados. Recuérdese que el presidente de la cooperativa bonaerense sostiene que es estratégico fortalecer la formación política de algunos de los trabajadores de este grupo y definir mecanismos específicos de comunicación entre ellos y los trabajadores menos involucrados. Según su perspectiva, ello redundaría en una mayor participación en los espacios de comunicación y decisión.

Al mismo tiempo, las desigualdades en el compromiso, la participación y el involucramiento buscan saldarse, o equipararse, a través de la distribución de ingresos desiguales. Esta forma de repartir los resultados económicos se construyó a partir de la disconformidad de varios trabajadores con el criterio igualitario de los repartos, porque *“consideraban que merecían ganar más que sus compañeros”*, recuerda el presidente. A través de la tabla de remuneraciones los trabajadores-asociados valoran los aportes de cada uno en relación al trabajo y al desarrollo de la comunidad expresándolos en términos monetarios (véase capítulos III apartado 3.3 y V apartado 5.1). Así, el dinero, no abandona su función de equivalente general y conserva un lugar protagónico, incentivando la participación y remunerándola, además de “premiar” la antigüedad, el compañerismo, el presentismo, entre otros aspectos.

En la cooperativa de servicios, la participación en la distribución del valor producido colectivamente se refleja en un régimen de trabajo que no diferencia entre asociados y no asociados, pero sí entre trabajadores con o sin cargos, comprometidos o no con el proyecto general de la cooperativa, con sus compañeros y con la comunidad o el barrio. Ya mencionamos que la participación en actividades para la comunidad es valorada en la tabla de remuneración, aunque no forma parte de la “jornada laboral obligatoria” de los trabajadores. Ahora agregamos que a pesar de las diferencias en el carácter de su cumplimiento, ambos tipos de actividades, las mercantiles y las destinadas a la comunidad, integran el régimen de trabajo de esta entidad.

Como explicamos en el apartado anterior, el 50% del valor producido con el trabajo colectivo se distribuye a los participantes en calidad de remuneración por el trabajo realizado, y el 50% restante se destina a la capitalización de la cooperativa, de los cuales una parte (generalmente la mitad) se invierte en máquinas y equipos y la otra parte en las actividades para la comunidad. Si bien no hay dudas sobre la relación entre trabajo y generación de valor, la apropiación del valor producido que no es distribuido resulta aún difusa. Esta disociación entre trabajo y producción de valor, se expresa por

ejemplo en el desinterés por decidir el destino de los excedentes no remunerativos, situación que algunos trabajadores identifican como herencia de los tiempos de trabajo “bajo patrón”. Por esos el presidente de la cooperativa de servicios argumenta que *“una de las primeras cosas que veíamos que había que trabajar fuerte, el sentido de pertenencia. Las máquinas son de todos, y la ropa que te pones para trabajar es la ropa que te compras vos... pero bueno algunos tienen 55 años, y por ahí para cambiarlos es difícil, pero a los nuevos sí”*.

Estas palabras expresan, por un lado, el peso de “lo conocido”, que da seguridad y certidumbre -y conforma el sentido común-, y las dificultades para formular opiniones y posicionamientos diferentes, inspirados en nuevas miradas o nuevas situaciones laborales. Al mismo tiempo expresan las expectativas depositadas en los trabajadores más jóvenes, sean asociados o aspirantes a socios. Recordamos las palabras del presidente de la cooperativa bonaerense cuando decía que *“los más preparados son los más jóvenes porque vienen con otra cabeza”*; y agregamos que esta mirada a la vez está tensionada por la reconstrucción que esta misma persona hacía de la historia familiar de estos jóvenes cuando afirmaba que *“no lo vieron al padre hacer eso [trabajar] (...) entonces cuando tienen el trabajo también es difícil para ellos”*. Ambas expresiones conforman la visión y las expectativas que varios trabajadores-asociados de esta entidad construyeron sobre “los jóvenes”.

Si bien la recuperación de una empresa requiere necesariamente poner en juego capacidades de acción, gestión y decisión nuevas para los trabajadores que hasta el momento se habían desempeñado en el marco de una relación salarial, la innovación y la creación se apaciguan en su etapa de consolidación. Quienes se desempeñan en actividades vinculadas con la producción vuelven más rápidamente a construir rutinas y hábitos que en cierta medida recuperan parte de la experiencia pasada como trabajadores en relación de dependencia. En cambio, los trabajadores que se desempeñan en funciones de administración y dirección cotidiana, y quienes en algún momento de su jornada de trabajo se dedican a la representación de la cooperativa en espacios externos a la misma, o a la comunicación interna, se enfrentan cotidianamente con nuevas situaciones de trabajo en las que deben poner en juego la creatividad, el ingenio o su poder de convicción y comunicación. Se trata de actividades y situaciones de trabajo completamente diferentes a las que estos mismo trabajadores realizaban durante el ciclo anterior e implican el contacto con diversos actores, instituciones y organismos. La consecuente ampliación de la visión, los conocimientos y las expectativas de quienes

en mayor o menor medida se encargan de la gestión y dirección cotidiana, la administración o la comunicación, favorecen la apropiación de su capacidad de acción sobre las prácticas, el espacio y el producto de su trabajo. Por otra parte, los encargados de área, si bien siguen abocados a la producción, tienen nuevas responsabilidades coordinando el trabajo de las personas a su cargo. Para desempeñarse en estos nuevos roles y funciones los trabajadores apelan a diferentes recursos, en algunos casos emparentados con los aprendidos como empleados durante el ciclo anterior.

Las palabras de uno de los profesionales contratados por esta cooperativa son elocuentes en mostrar el peso de la inercia, de lo conocido, cuando observa que *“hay compañeros que hoy desempeñan tareas de coordinar trabajo, de más responsabilidad, de definir cosas y se piensan que son los gerentes, los jefes. Se piensan que están trabajando en una empresa”*. Nuevamente la figura del “dueño” aparece ligada a la función de mando y coordinación del conjunto de las actividades, y recuerda las dificultades para construir procesos organizativos autogestivos. La desaparición de “la patronal” no conduce necesaria ni automáticamente a la construcción de formas de organización “sin patrón”, como observamos en el apartado anterior.

Una diferencia sustantiva respecto de las actividades realizadas en el ciclo anterior aparece de la mano de las “actividades para la comunidad”. Como comentamos previamente, si bien en la cooperativa de Avellaneda los trabajadores no están obligados a realizarlas, están estrechamente vinculadas con el objetivo principal de la cooperativa. En este sentido, algunos trabajadores (que representan aproximadamente el 30% de los socios y aspirantes, según contabiliza el presidente) luego de su jornada de trabajo se dirigen al polideportivo a dar clases de fútbol, gimnasia, handball o voley; talleres de música; a tomar clases en el bachillerato que funciona en la planta superior; o a coordinar el trabajo de los docentes y de los talleristas a cargo de actividades artísticas. Otros trabajadores se dedican a la producción de videos y materiales audiovisuales que difunden la experiencia de la cooperativa, a la edición del diario, entre otras producciones del área de comunicación. También desarrollan producciones hortícolas agroecológicas que comercializan en el “centro de abaratamiento”, espacio creado en el barrio cercano al relleno para la comercialización de estos y otros productos elaborados por los emprendimientos promovidos a través de microcréditos.

Estas “actividades para la comunidad” son también desarrolladas por vecinos (mayoritariamente

mujeres) del barrio que colaboran sin recibir remuneración. Una de las actividades que llevan a cabo es la coordinación del programa de microcréditos del Banquito Popular de la Buena Fe, a través del cual otorgan financiamiento a emprendimientos productivos conformados por los vecinos de Villa Domínico. Los docentes del Bachillerato Popular tampoco son asociados ni aspirantes a socios y hasta el momento no reciben remuneración alguna.

Al respecto, llama la atención que a pesar del compromiso e involucramiento de estos vecinos y trabajadores con las actividades y con el proyecto de la cooperativa, no son parte de la cooperativa ni tienen participación en las decisiones vinculadas con las actividades que realizan; específicamente sobre su financiamiento, ampliación, continuidad, interrupción y otros aspectos que se deciden en las asambleas de asociados. Si bien las actividades comunitarias están específicamente orientadas al objetivo principal de la cooperativa -*contribuir a la calidad de vida de los vecinos de Villa Domínico*-, su importancia no se ve reflejada en el reconocimiento de las personas que las llevan a cabo como trabajadores-asociados de la cooperativa, ni del tiempo dedicado a ellas como tiempo de trabajo.

Entonces en la cooperativa se desarrollarían diversas actividades que clasificamos en dos tipos principales: i) la prestación de servicios de saneamiento ambiental, orientadas a la obtención de recursos económicos, y para la cual se realizan diversas tareas (administrativas, de gestión, de saneamiento ambiental, reparación de las maquinarias utilizadas, entre otras); y ii) las actividades para la comunidad, motivadas por el deseo de promover el bien común y el desarrollo del barrio. A las primeras las hemos identificado como actividades mercantiles, mientras que las segundas podrían incluirse en la idea de lo que Gorz llama “actividades autónomas”, como apuntamos en el apartado anterior. Como señalamos a comienzo del capítulo, entendemos que el carácter principal, secundario o equivalente de estas actividades no está preestablecido, y es parte de lo que se construye cotidianamente, en el transcurso del proceso de la cooperativa bonaerense.

En esta dirección, observamos que las actividades autónomas construyen un campo de relaciones, instituciones y prácticas fuera del alcance del mercado. Así, el régimen de trabajo que se consolida en esta entidad contiene territorios vedados para el mercado, en el que priman otros principios. En el capítulo siguiente nos preguntamos acerca de las condiciones o circunstancias que se presentan como más favorables para la conformación de regímenes de trabajo no estructurados a partir de una lógica

mercantil ni de relaciones salariales.

Al inicio de la tesis identificamos un conjunto de determinantes “externos” del régimen de trabajo que condicionan, regulan y organizan el trabajo en los procesos de recuperación de empresas. Con la expresión “externos” aludimos a su carácter exógeno y fuera de dominio de quienes están involucrados en estas experiencias, pero al mismo tiempo constitutivo de las formas de trabajo y gestión construidas en su interior. Específicamente, nos referimos a la estructura de los mercados de trabajo, a las formas de organizar el trabajo característica o habitual de la etapa actual del régimen social de acumulación, y a las instituciones sociales que regulan y organizan el trabajo en el momento histórico bajo estudio. Si bien estos tres aspectos fueron analizados en detalle en capítulos anteriores (particularmente en el capítulo II, apartado 2.1), aquí nos referiremos a la forma en que las dos primeras (la estructura de los mercados de trabajo y las formas de organizar el trabajo socialmente representativa) se expresan en la organización interna de ambas cooperativas; es decir, nos referimos a su internalización como dispositivos o lógicas organizativas, de decisión y distribución.

En esta línea, sostenemos que la forma “socialmente representativa” o habitual de organización del trabajo se hace presente en la cooperativa de Rosario a través de los dispositivos organizativos heredados del ciclo anterior a la recuperación. Una de sus características principales refiere a la separación entre las actividades de producción y las de gestión, con personas exclusivamente dedicadas a la ejecución de trabajo manual (por lo general repetitivo y con una alta carga de esfuerzo físico) y otras abocadas a actividades de tipo intelectual y comunicativo.

La estructura de los mercados de trabajo también influye -y constituye- el régimen de trabajo, estableciendo diferentes situaciones laborales. La historia laboral de los socios fundadores de la cooperativa alimenticia y la de los nuevos trabajadores -no asociados- ilustran este punto. Los primeros experimentaron a lo largo de su trayectoria laboral un orden estable y predecible, que prometía seguridad. A pesar de su derrumbe hacia fines de los años noventa, es precisamente este orden el que buscan reestablecer a partir del proyecto común, ahora como trabajadores-asociados y propietarios de la cooperativa. Por el contrario, la experiencia laboral de los jóvenes contratados es altamente inestable y se desarrolla en un marco de alta incertidumbre. Este orden no es revertido en la relación salarial con la cooperativa de Rosario.

Los ingresos diferenciales establecidos desde 2004 en esta organización, la transformación de las asambleas en espacios de validación de lo decidido en el ámbito del Consejo de administración, la marcada disociación entre “cabeza” y “cuerpo”, ponen en evidencia los soportes básicos del régimen de trabajo desarrollado durante el ciclo anterior aún continúa vigente, conviviendo de manera conflictiva con nuevas prácticas en emergencia. Se trata de la fuerza de la “inercia”, de “lo conocido” que sigue siendo legítimo, en algunos puntos, en tanto produce reconocimiento.

La desigualdad en las condiciones y formas de participación cristalizó una estructura jerarquizada que diferencia a quienes tienen cargos (presidente, tesorero, secretario, encargados de producción, etc.) de quienes no; y a los propietarios de los no-propietarios (trabajadores contratados). Ante las presiones del mercado que exigía eficiencia, velocidad y calidad, los trabajadores decidieron transformar las dificultades surgidas por la posible “falta de compromiso” de algunos de sus compañeros estableciendo cargos y remuneraciones que “reconocieran” los diferentes grados de responsabilidad. En este sentido, durante el proceso de consolidación del proceso rosarino el mayor o menor *compromiso* con el proyecto colectivo fue resignificado en términos de *responsabilidades individuales*; así, a desiguales niveles de responsabilidad le corresponden diferentes participaciones en las decisiones y en la distribución del valor producido.

Sostenemos que la “institucionalización” de las desiguales responsabilidades a través de jerarquías y cargos no contribuyó a re-colectivizar el proyecto sino que condujo a la resolución de las tensiones en el plano individual, cerrando las fisuras por las que podría haberse colado la solidaridad. Así lo expresa uno de los entrevistados, al comparar diferentes momentos del proceso de recuperación de la cooperativa rosarina: “En ese momento te salía toda la generosidad de adentro”, dice refiriéndose a los comienzos del proceso cuando los trabajadores se reunían en la puerta de la fábrica como medida de protesta. “Ahora nadie lo ve así, todos quieren cuidar lo suyo... sacas todas tus miserias, te importa un pito el de al lado”. Las grandes dificultades para lograr mayores niveles de cooperación interna y con otros actores sociales, durante el proceso de consolidación de la cooperativa alimenticia, evidenciaron una fuerte inclinación hacia la resolución individual de las diferencias y los obstáculos.

A diferencia de lo que ocurre en el proceso rosarino, en la cooperativa bonaerense se plantea la posibilidad de construir un régimen de trabajo que integre a aquellos sectores que el mercado de

trabajo ha marginado: los jóvenes del barrio, sin experiencia en el empleo formal. Asimismo, la incorporación de los aspirantes a socios como asociados, su participación en las decisiones, la organización del trabajo y la distribución de los ingresos producidos en las mismas condiciones que los asociados promueven la igualdad entre trabajadores que desde el punto de vista de la propiedad son desiguales.

Por otra parte, la tradicional separación entre producción y gestión, y ejecución y control logra revertirse en las actividades para la comunidad porque su realización implica la puesta en juego de capacidades y habilidades diversas (físicas, comunicativas, administrativas, de gestión y coordinación de grupos, etc.) que en cierta forma re-integran “cuerpo” y “cabeza”. No ocurre lo mismo en las actividades realizadas durante la jornada laboral, diferenciadas claramente según su contenido administrativo o de producción; aunque las diversas medidas para promover la participación e información de los trabajadores en sus puestos de trabajo y en los momentos de recreación tienden a reducir la brecha entre ambos tipos de actividades.

Estas y otras prácticas institucionalizadas, como la tabla de calificaciones, la realización de actividades no mercantiles vinculadas con el desarrollo de la comunidad, entre otras, dan cuenta de la *posibilidad*, -esto es, del *potencial*- de construir regímenes de trabajo diferentes a los del ciclo anterior, y a las formas “socialmente representativas” o habituales de organización del trabajo.

Llegados a este punto, estamos en mejores condiciones de preguntarnos acerca de las condiciones o circunstancias que favorecen la conformación de regímenes de trabajo no estructurados a partir de una lógica mercantil ni de relaciones salariales. A ello nos dedicaremos en el capítulo siguiente.

A modo de síntesis del recorrido de este capítulo, recordamos las preguntas que nos formulamos en la introducción sobre las características de los regímenes de trabajo construidos en procesos de recuperación de empresas, sobre las prácticas y las instituciones que albergan. En este sentido, apuntamos que en ambos procesos se consolidaron regímenes de trabajo caracterizados por la



combinación de criterios de igualación, por un lado, y de jerarquización y diferenciación, por el otro. Con estos queremos decir que, por un lado, se promovieron procedimientos, rutinas y hábitos que tendían a la igualación del compromiso y la responsabilidad en las labores, mientras simétricamente y al mismo tiempo se mantuvo una división del trabajo que no es sólo funcional sino también jerárquica. En relación a la pregunta por los vectores de continuidad y los de ruptura respecto del régimen de trabajo en el ciclo anterior, entendemos que la consolidación de los regímenes de trabajo derivó en una fusión de nuevo tipo y nuevo tiempo entre viejas y nuevas relaciones laborales.

Una de las tensiones que atraviesa el diseño de dispositivos organizativos en los dos procesos analizados se da entre la necesidad de encontrar cierto equilibrio entre la eficiencia requerida por la competencia en el mercado, y la auto-organización de los tiempos y tareas en el marco de relaciones laborales basadas en la asociación voluntaria y el compromiso compartido. Una forma de encontrar este equilibrio estuvo asociada al reestablecimiento de rutinas laborales y dispositivos organizativos tanto vinculados a las tareas administrativas como de producción, propias del ciclo anterior. Estas rutinas y dispositivos proveyeron, por un lado, orden y disciplina, y por otro, un marco de seguridad y certidumbre. Aquí observamos que la repetición de los procesos resulta ser en cierto modo más “económica” porque implica menos tiempos y recursos organizativos, políticos, institucionales, etc., y por ello los procesos de cambio social resultan ser tan “costosos” en términos sociales, políticos y económicos.

Asimismo, el proceso rosarino muestra que el restablecimiento de relaciones salariales y de las condiciones de trabajo asalariadas, terciarizadas a través de Selectiva o como empleados de Pastas el Sol, fue otra forma de responder a los requerimientos del mercado, particularmente a la necesidad de incrementar la fuerza de trabajo, en el marco de un régimen laboral relativamente flexible. En este sentido, puede decirse que la contratación de trabajadores en relación de dependencia a través de una empresa tercerizadora dan cuenta de que en algunos aspectos de estos procesos la experiencia asalariada fue retomada con mayor crudeza, en la medida en que se ampliaron y profundizaron los ámbitos y las formas de mercantilización de la fuerza de trabajo.

Otras tensiones aparecen de la mano de la división de tareas y de la cristalización de las jerarquías. Si bien se registran procesos de recalificación y ascenso laboral, y en diferentes circunstancias de los

procesos se ha cuestionado la existencia de cargos, jerarquías y funciones diferenciales; en ninguna de las dos experiencias se ha problematizado la división técnica del trabajo como una forma de producción y reproducción de las desigualdades, ni se ha logrado proponer una modalidad organizativa que trascienda dicha división. En este punto, observamos que la principal limitación no proviene de la división de tareas ni de la jerarquización en sí misma, sino de la cristalización de las jerarquías y cargos en el mismo grupo de personas.

Así aparecen “los de adelante” y “los de atrás”, los consejeros y los trabajadores del obrador, posiciones que nos recuerdan a los “establecidos” y los “forasteros”, como los llama Elias (2003). Quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía y/o con cargos detentan un mayor potencial de cohesión interna y ejercen cierto control social sobre el resto y sobre el proceso en general, condiciones que favorecen la conservación de los puestos directivos para el propio grupo. Por eso decimos que este proceso de separación tiende a retroalimentarse, en tanto ejercer puestos de dirección también favorece la conformación y confirmación “un grupo” y abre canales de generación de identidad.

Son múltiples los temas que hacen aflorar la tensión y los conflictos entre los “establecidos” y los “forasteros”. Sin embargo, en su esencia se trata siempre de luchas por equilibrios de poder, y como tales varían en cada situación. Como quiera que sea, uno de los grupos presiona tácita o abiertamente para disminuir los diferenciales de poder responsables de su posición degradada; mientras que el otro presiona para preservar o incrementar dichos diferenciales.

Aquí observamos que en las instancias de participación en las decisiones, si bien ninguno de los dispositivos garantiza por sí mismo la horizontalidad y la plena participación, crean condiciones de posibilidad para desnaturalizar las tendencias a delegar, por un lado, y a centralizar el poder, por el otro. En ambas experiencias, son mayoritarios los trabajadores reticentes a la participación; y ello toma formas diversas: desinterés, argumentar falta de capacidades o condiciones (lo que a menudo es “confirmado” por los que ocupan puestos, en la cooperativa de Rosario, por ejemplo), descrédito de los ámbitos de decisión, mayor voluntad delegativa en el cuerpo de conducción.

Al mismo tiempo, los procesos analizados se distancian en la construcción de criterios de participación

económica. En la cooperativa alimenticia rosarina, estos criterios reflejan las desigualdades que en la organización del trabajo se expresan con cargos y jerarquías. Los salarios de los trabajadores-no asociados se definen por mecanismos completamente diferentes: las remuneraciones de los trabajadores tercerizados corresponden al salario mínimo de la escala salarial del gremio y las de los empleados de la SRL las fijan sus patrones, siguiendo el mismo escalafón gremial. En la cooperativa bonaerense se ensayan criterios de distribución que buscan reconocer el compromiso social y la responsabilidad en el trabajo. Al momento en que escribimos la tesis, la “tabla de remuneraciones” logra reunir criterios discutidos y acordados entre todos los trabajadores, aunque reconocen que son necesarios ajustes permanentes, que expresen las definiciones y acuerdos del colectivo en esta materia.

A modo de síntesis decimos que el proceso de recuperación y la consolidación de la cooperativa rosarina coaguló un régimen de trabajo que fragmenta la organización del trabajo, la participación económica y los procesos de decisión según la propiedad, los cargos y las jerarquías. La “institucionalización” de las desiguales responsabilidades a través de jerarquías y cargos no contribuyó a re-colectivizar el proyecto sino que condujo la resolución de las tensiones al plano individual. En la cooperativa de servicios se plantea la posibilidad de construir un régimen laboral que integre a los aspirantes a socios con derechos y posibilidades de participación equivalentes a la de los asociados. Los mecanismos de distribución y remuneración recientemente implementados por esta entidad son representativos de un régimen de trabajo que no diferencia entre asociados y no asociados, pero sí entre trabajadores con o sin cargos, comprometidos o no con el proyecto general de la cooperativa, con sus compañeros y la comunidad vecina.

Finalmente, observamos que los regímenes de trabajo consolidados a partir de ambos procesos de recuperación no sólo portan la huella de los regímenes de trabajo de los respectivos ciclos anteriores sino que además están moldeados por las condiciones macrosociales de trabajo y producción. En particular nos referimos a la incidencia de la estructura de los mercados de trabajo y de las formas “socialmente representativas de organización del trabajo” en la conformación de los regímenes de trabajo de la experiencia rosarina y la bonaerense.

A partir de estas observaciones, en el capítulo que sigue reconstruiremos las condiciones sociopolíticas

y económicas que incidieron en la configuración de modalidades de trabajo y gestión diferentes en un proceso y en otros. Seguidamente nos preguntamos por las condiciones que favorecen la primacía del principio de mercado como criterio para organizar y gestionar las empresas, y por aquellas que en alguna medida abren espacios a otros principios de organización.

## **Capítulo 6: Mercado y comunidad: principios que tensionan la consolidación de los regímenes de trabajo.**

En el capítulo anterior caracterizamos comparativamente los regímenes de trabajo que se consolidaron en los procesos de recuperación de empresas que estamos analizando. Asimismo, observamos que el régimen de trabajo que se consolida en la cooperativa bonaerense contiene territorios vedados para el mercado, en los que priman la búsqueda del bien común. Ahora nos preguntamos acerca de las condiciones que favorecen la preeminencia de un principio sobre otro (“mercado” y “comunidad”), o más específicamente, acerca de la consolidación de regímenes de trabajo no estructurados a partir de una lógica mercantil ni de relaciones salariales.

Recordamos una vez más a Cohen (2001: 162), cuando define al *principio de comunidad* como un principio de comportamiento que niega al mercado porque consiste en dar un servicio por el compromiso con sus pares y/o con la comunidad, y no por lo que se pueda obtener haciéndolo sino porque los demás lo necesitan. En términos de Gough, la coordinación a través de la comunidad presupone que la solidaridad, la confianza y la reciprocidad facilitan la construcción de consensos (2003: 68). Movidos por el *principio de comunidad*, los hombres producen en virtud de su compromiso con los demás seres humanos y por el deseo de servirles mientras se es servido por ellos. En este sentido, lo que se obtiene no está en función de lo que se aporta; aporte y retribución son dimensiones independientes. Por el contrario, el mercado motiva al trabajo y la producción a partir de la retribución monetaria individual, y cada quien da sólo en la medida de ello. Movido por el *principio de mercado*, el hombre está dispuesto a servir o a trabajar pero sólo en la medida en que sea remunerado o retribuido como contrapartida.

En esta dirección, nos preguntamos ¿qué circunstancias posibilitan escapar o fugarse parcialmente del principio de mercado? y ¿qué condiciones favorecen la primacía del principio de comunidad? Centrando la mirada en la consolidación de los procesos, nos interrogamos también acerca de cómo se relacionan estas diferentes condiciones y circunstancias con las diversas configuraciones de los regímenes de trabajo, y más puntualmente, ¿cómo ambos llegaron a ser lo que son o lo que están siendo?

Con estos interrogantes en la mira, a continuación analizaremos: (i) las actividades económicas desarrolladas por ambas cooperativas y las configuraciones de los mercados en los que actúan; (ii) los procesos de construcción identitaria; y (iii) los arcos de relaciones construidas, porque creemos que representan tres aspectos que dan pistas para responder a nuestras preguntas sobre las condiciones que favorecen la primacía de uno u otro principio.

## **6.1. Actividad económica y configuraciones del mercado**

A partir de las caracterizaciones y reflexiones de las páginas precedentes, observamos que las configuraciones de los mercados en los que las empresas intervienen inciden fuertemente en la conformación de sus regímenes de trabajo. En el primer capítulo de esta tesis nos referimos a los trabajos de Gordon et al (1986: 42) en los que se muestra que las condiciones de competencia propias de cada momento histórico y las estructuras de los mercados específicos en los que se ofrecen los productos se imprimen (aunque no mecánicamente) en las formas de cooperación y organización interna del trabajo. Esta afirmación resulta congruente con lo observado en el proceso de consolidación de la cooperativa de Rosario, en el que se ~~la cooperativa~~ asumió una estrategia fuertemente orientada hacia la competitividad de la marca en costos y calidad, promovida por un contexto de reactivación económica. Según sostienen sus asociados, esta estrategia es la base para la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa.

Como mostramos en el capítulo V, en estas condiciones, y ante las presiones del mercado los trabajadores de Rosario intensificaron las exigencias y estímulos sobre cada trabajador individual (a través de los cargos y las remuneraciones diferenciales, por ejemplo). Estas decisiones se inscriben en el marco de lo que “se espera” que haga toda empresa para sostenerse y crecer, porque como explica Cohen, “la lógica del mercado promueve la contribución productiva de cada trabajador con una retribución monetaria individual e impersonal” (2001: 162). Así, la lógica mercantil se expresa en un régimen de trabajo que establece jerarquías, desigualdades e ingresos diferenciales. Y todo ello conlleva la construcción de valores intrínsecos a esta lógica, como por ejemplo la asociación entre ganar más y “hacer las cosas bien”.

Esta primacía del mercado también se concreta en la organización interna de la cooperativa alimenticia rosarina, a través de la reinstalación de relaciones salariales que recuperan la figura del patrón y del empleado asalariado. Como sostenía una asociada de esta cooperativa, en relación a los trabajadores contratados, “... *si llegan tarde o cuando tienen problemas, es muy raro que los suspendan o les descuenten el día... Sacando estas cosas, lo demás es como en cualquier empresa*”. Las palabras de

esa asociada ilustran uno de los caminos posibles para los procesos de recuperación de empresas, y nos invitan a preguntarnos *por qué razones no habrían de ser “como en cualquier empresa”*.

Por su parte, en la cooperativa bonaerense los contratos con la empresa mixta concesionaria han permitido aliviar la lógica de la competencia. En capítulos anteriores nos referíamos a tales contratos como “blindajes” que resguardan a la cooperativa de los mecanismos del mercado, aunque a la vez constituyen uno de los puntos de mayor debilidad y menor autonomía del proyecto en general, porque como explicaba uno de los trabajadores *“tenemos un solo gran cliente estable, que si bien es una gran ventaja, también nos puede clavar un puñal por la espalda”*.

Con ello se refiere a que la relación comercial entre la cooperativa y la empresa mixta concesionaria del servicio, si bien brinda relativa estabilidad y seguridad económica por el período establecido por contrato, resulta completamente incierta para los años subsiguientes. No obstante ello, durante el período en el que rigen los contratos la cooperativa cuenta con grandes ingresos estables que les permiten planificar y proyectar a mediano y largo plazo. Esta posibilidad de planificación ha incidido fuertemente en la construcción de un proyecto más amplio, “un proyecto integral”, como decía el presidente; que parte de la actividad en el relleno y se extiende a la comunidad en general.

*La cooperativa puede hacer muchos de estos proyectos con la comunidad porque tiene ingresos de una gran empresa. Pero a la vez es una gran empresa porque tiene la posibilidad de pensar una estrategia de largo plazo... si no la experiencia se hubiera terminado al año (..) Entendemos que la cooperativa tiene la posibilidad de ser una gran empresa porque hicimos desde el comienzo una planificación integral de la cuestión y porque definimos y pensamos el posicionamiento de la empresa en términos políticos.*

La frase a la que nos referimos fue pronunciada por un trabajador-asociado de la entidad bonaerense para ilustrar la centralidad de la planificación estratégica y política en la orientación del proceso de recuperación y consolidación. Dicha planificación descansa en unos pocos trabajadores-asociados que asumen la tarea de dirección de la organización. Entre ellos se destacan los integrantes del Consejo de



administración, el abogado contratado por la cooperativa, y algunos trabajadores más, afines al “proyecto hegemónico”, como lo definimos anteriormente.

En esta línea advertimos que las configuraciones de los mercados en los que actúan ambas empresas recuperadas, así como las actividades económicas desarrolladas, estructuran relaciones de distintos tipos. Con ello nos referimos a que sobre condiciones distintas cada proceso construyó relaciones diferentes; pero no nos referimos a una “determinación” del mercado, puesto que consideramos que otras relaciones habrían sido posibles. En el caso de la cooperativa bonaerense, la actividad de saneamiento y mantenimiento del relleno sanitario los vincula directamente con la comunidad vecina. La forma en la que llevan adelante dicha actividad, y los mejores o peores resultados obtenidos en términos de saneamiento sanitario inciden directamente en la calidad de vida de los vecinos. Asimismo, en capítulos anteriores comentamos que la mayoría de los trabajadores de la cooperativa bonaerense viven en barrios cercanos al predio, hecho que contribuye a una fuerte identificación entre los trabajadores del relleno de Villa Domínico y los vecinos del lugar.

Esta estrecha relación entre la actividad productiva desarrollada por la unidad económica, los vecinos de la zona y los trabajadores de la cooperativa se remonta a los tiempos de la gestión anterior. A diferencia de lo que ocurre en la actualidad, *“la relación entre la empresa anterior y los vecinos de Villa Dominico era muy conflictiva”*, recuerda un trabajador, y agrega que se habían interpuesto denuncias, se realizaban manifestaciones y otras medidas de protestas por la contaminación de las aguas, el suelo y el aire. Fue por eso que en los comienzos del proceso de recuperación y conformación de la cooperativa, los trabajadores se propusieron restablecer la relación con la comunidad. Para ello propusieron a la empresa mixta que les concesionaba el servicio ocuparse de los vecinos, *“trabajar con las escuela, trabajar con las madres, para ver como revertíamos la mala relación; porque en realidad era también un problema con nosotros; nosotros vivimos en el barrio y tenemos que defender lo ecológico, porque nosotros vivimos ahí pegados, no es que vivimos en Capital”*, afirma el presidente de la cooperativa.

Es así que desde la conformación del proyecto cooperativo (iniciado por la comisión interna de delegados en la gestión anterior, incluso antes de la constitución legal como cooperativa), la actividad de saneamiento ambiental fue la plataforma desde la cual los trabajadores establecieron y fortalecieron

relaciones de alianza y cooperación con la comunidad. Más adelante volveremos sobre este aspecto particular.

## **6.2. Procesos de construcción identitaria: trabajadores? socios? cooperativistas?**

Analizar los procesos de construcción identitaria nos remite no sólo a lo que cada individuo o grupo dice sobre sí sino también a las múltiples relaciones que influyen en ese decirse a sí mismos, pues siguiendo a Battistini afirmamos que “la identidad se construye en el continuo ir y venir de esas relaciones” (2007: 25). Al mismo tiempo, sostenemos que la identidad también se construye a partir de relaciones de oposición respecto de otros grupos con los que se está en contacto; esto es, el proceso de identificación supone al mismo tiempo un proceso de diferenciación (Fernández Álvarez, 2007: 347; Freytes Frey, 2007: 48).

En ambos procesos, los procesos de construcción de identidad tienen lugar, en primer término, en oposición a la figura del patrón/empleador. A pesar de la “desaparición” de la patronal, en el inicio de ambos procesos de recuperación, el deseo de no convertirse en patrones fue uno de los pilares sobre los que se edificó la identidad de estos colectivos de trabajadores. Con el tiempo, y a medida que se consolidaban como organización, las conformaciones identitarias se diversificaron y emergieron nuevos “otros” en relación con el que cada trabajador fue definiéndose.

Los trabajadores-asociados a la cooperativa rosarina reconstruyen su vida laboral anterior a la recuperación como *trabajadores asalariados*, en relación de dependencia; mientras que actualmente, se definen como *socios* de una cooperativa. Su carácter de asociado tiene un lugar central en la conformación identitaria de estos trabajadores, y a la vez los distancia de la figura del patrón y del empleado simultáneamente. Sin embargo, no se identifican como cooperativistas puesto que no se guían exclusivamente por los principios y valores del cooperativismo sino que construyen sus propios criterios y dispositivos organizativos.

Los trabajadores de Rosario no inscriben sus prácticas en el marco de definiciones identitarias

explícitas, pero en sus testimonios enfatizan la diferencia entre “ser cooperativistas” y “ser trabajadores de una empresa recuperada”. Uno de los asociados sostiene que *“la cooperativa tienen que ver con un ideal, parte de una idea, y todos la comparten. Estos ideales no se cambian, no se doblan por nada; y pasan por todos los niveles, desde lo más grande a lo más pequeño del día a día”*. En contraposición, entiende que una empresa recuperada es producto de una lucha por recuperar algo perdido o amenazado, y no tiene que ver necesariamente con la búsqueda o la construcción de un ideal colectivo. Es así que para este trabajador-asociado, *“para ser cooperativista hay que impulsarlo, enseñar, aprender lo que significa; es algo muy distinto que recuperar una empresa”*. *“Acá, a la larga quedó demostrado que somos socios”*, agrega haciendo referencia a su identificación como asociados, que fue ganando peso con la consolidación de la cooperativa. Y concluye diciendo que *“entre los socios no nos identificamos como compañeros... los que tienen cargos imparten la ley”*.

Otra trabajadora-asociada de la cooperativa alimenticia, se refiere a la distinción entre ser socios o empleados y considera que en lo referido a los contenidos del trabajo, algunos socios *“es como si siguiéramos siendo empleados, porque seguimos haciendo el mismo trabajo, o incluso más... Algunos de nosotros seguimos trabajando en la producción, atendemos el negocio, hacemos el reparto...”*. A su criterio, las diferencias entre los socios y los empleados emergen en relación a la propiedad, así como a las posibilidades, derechos y obligaciones que se derivan del régimen de propiedad, como hemos señalado a lo largo de la tesis. *“Somos socios y sabemos que todo esto es nuestro. Antes cumplíamos el horario y nos íbamos, como hacen ahora los chicos. Ahora cada cosa que hacemos es para nosotros... y tratamos de mejorarla cada día”*. Sus palabras dan cuenta de su nueva condición de asociados, y a la vez subrayan la reinstalación de la distinción entre propietarios y no propietarios entre los asociados a la cooperativa y los trabajadores contratados luego del inicio de la recuperación. A este respecto, observamos que la participación o no participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción constituye un elemento central en el proceso de construcción de identidad, además de habilitar -o no- derechos y ámbitos de participación. No se trata sólo de un aspecto relacional, o individual-subjetivo sino que la participación/no-participación en la propiedad (es decir, ser propietarios o no-propietarios) es parte de la estructura material sobre la que se asientan estos procesos.

En la cooperativa de servicios los soportes y definiciones identitarios son diferentes: sus socios se

definen como asociados a partir de su nueva situación laboral. Subrayan la necesidad de seguir identificándose como trabajadores u obreros, haciendo referencia principalmente a una definición de clase antes que a una nueva función asumida frente a la crisis y cambio de gestión. Según describe el presidente de la cooperativa, una de las primeras definiciones que tomaron como colectivo fue de carácter político e identitario, en tanto *“lo primero que hicimos fue poner en claro que nunca íbamos a perder la identidad de trabajador. No es que somos cooperativistas porque partimos de la ideología y de todos los principios del cooperativismo y pensamos todos iguales, no. Somos trabajadores y en ese momento lo que nos respaldaba era la forma jurídica cooperativa”*.

Esta definición se reafirma con cada una de las decisiones adoptadas en el transcurso de la recuperación y la consolidación de la cooperativa, porque según argumenta su presidente, en lo que refiere a derechos y seguridades de los trabajadores *“no se le puede pedir menos a la cooperativa de lo que se le pide a un patrón”*. De esta manera, y según explica este mismo trabajador, se separan de un destino común a varios procesos de recuperación de empresa en los que *“al tomar la empresa, el que era trabajador ya deja de pensar como trabajador y empieza a pensar como un empresario y ya explota al compañero (...) Entonces ellos ideológicamente quedan muy a la derecha nuestra con un pensamiento de asociados o socio”*.

Para los trabajadores bonaerenses, definirse como trabajadores implica reconocer-se derechos históricamente adquiridos como clase (salario mínimo vital y móvil, aguinaldo, vacaciones, organización sindical libre y democrática, condiciones dignas de trabajo, seguros por accidentes de trabajo, seguridad social, entre otras<sup>83</sup>). Asimismo, implica llevar adelante acciones de solidaridad con otros trabajadores, en particular aquellos que son parte de procesos de recuperación de empresas<sup>84</sup>. Respecto a las relaciones internas, definirse como trabajadores favorece la igualación entre quienes están asociados a la cooperativa (y son propietarios) y quienes aún no los son. En este caso, el régimen de propiedad no incide directamente en la conformación identitaria, aunque sí establece

---

<sup>83</sup> Artículo 14 bis de la Constitución Nacional, artículos 6, 7 y 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y convenios de la OIT.

<sup>84</sup> La solidaridad con la lucha de los trabajadores de IMPA fue una de las acciones llevadas adelante por los trabajadores del proceso bonaerense a la que ya nos referimos por sus repercusiones en el interior del grupo. Recordamos que la falta de participación y el trato burlón de dos integrantes de la cooperativa hacia el resto de los compañeros que asistieron a la medida de fuerza llevada adelante en IMPA derivaron en la expulsión de estos dos trabajadores de la cooperativa

mecanismos de apropiación diferenciados según sean asociados o aspirantes a socios, como fue analizado con anterioridad. Respecto de este punto, sostenemos que el modo de pensar a identificarse con la figura de “trabajador” favorece la igualdad entre aquellos que el mercado y la propiedad privada desigualan, y por lo tanto refuerza la solidaridad en las relaciones hacia adentro y hacia afuera.

Así, los trabajadores de la cooperativa de Avellaneda afirman que su “*esencia irrenunciable*” es ser trabajadores y en tanto tales tienen “*conciencia de clase*”, y al mismo tiempo se definen como autogestionados, siendo ésta una “*cualidad adquirida*” que los convierte en un “*nuevo sujeto político y de derechos*” (Cooperativa ..., 2010: 2 a 4). A partir de estas definiciones, los integrantes de esta cooperativa junto a otros trabajadores de empresas autogestionadas nucleadas en la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) y en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) conformaron la Coordinadora Nacional de Trabajadores Autogestionados (CONTA). Desde CONTA se orientaron a la resignificación de norma jurídicas e instrumentos del Estado para promover el trabajo y la producción, e iniciaron acciones para el reconocimiento y la institucionalización del trabajo autogestionado como “una forma de organización y resistencia del campo popular que a partir de los principios de igualdad, solidaridad, democracia y participación rompe con las lógicas sociales y productivas vigentes (...) y sienta las bases para instaurar un nuevo modelo de sociedad, más justa, igualitaria e inclusiva” (Cooperativa ..., 2010: 11).

Las diferencias son resultado de los procesos, pese al origen común: la ruptura del vínculo laboral y el cierre de la unidad económica anterior, que marcaron los procesos de construcción de identidad. Como hemos visto en capítulos anteriores, la recuperación de una empresa y su consolidación no implica necesariamente el desarrollo de modalidades organizativas y de relaciones sociales y políticas totalmente innovadoras, a menudo predominan una resignificación de viejas herramientas que contradictoriamente dan paso a estructuras en las que se conjuga “lo nuevo” y “lo viejo”. En este sentido, los procesos de construcción identitaria también están impregnados por la combinación de innovación y recuperación, en tanto los sujetos asumen nuevas identidades al desempeñarse en roles y funciones que antes le correspondían a los patrones, como ocurre en la cooperativa de Rosario; o reafirman su definición de clase y construyen e inventan nuevos significados a partir de su condición de autogestionados, como muestra la historia de la cooperativa de Avellaneda. Ahora bien, en el devenir de ambos procesos persiste la centralidad del trabajo en la construcción de identidad y de sociabilidad,

aunque a partir del ciclo actual asuma modalidades de nuevo tipo.

Finalmente, observamos que estas definiciones y diferenciaciones identitarias ponen en cuestión las categorías y denominaciones utilizadas (“socios”, “asociado”, “trabajador”; “cooperativista”), pues, como sostiene Bourdieu (1985), tanto las formas de nominación como la significación a la que ellas remiten son objeto de luchas simbólicas por imponer determinadas definiciones identitarias. Así, la misma categoría -“trabajo”, por ejemplo- puede remitir a distintos significados, con connotaciones muy diversas en términos identitarios y de prácticas sociales; al apelar a distintos modos de “ser trabajador”, como fuimos mostrando hasta aquí. En esta dirección queremos dejar planteada la preguntamos acerca de la pertinencia de referirnos a quienes participan del proceso rosarino como “los trabajadores de la cooperativa”, ¿son “trabajadores” los socios de la cooperativa alimenticia? ¿son socios que emplean trabajadores? La contratación de fuerza de trabajo, y la consecuente existencia de relaciones salariales ¿nos permite seguir hablando de esos trabajadores como “trabajadores”? No nos hacemos esta pregunta para poner en cuestión si efectivamente los quince asociados a la cooperativa trabajan o son “personas trabajadoras” (utilizando el vocablo como adjetivo), sino como categoría social, por la asociación que en nuestras disciplinas supone el vocablo “trabajador” y el significado de vivir de *su propio* trabajo.

### **6.3. Arcos de relaciones construidas en los procesos de recuperación de empresas**

Las interrelaciones y solidaridades entre los colectivos que llevan adelante procesos de recuperación de empresas, y entre éstos y otras organizaciones sociales y entes gubernamentales son medulares en el devenir y la continuidad de estos procesos. En los capítulos III y IV nos referimos a algunas de estas relaciones y presentamos a los sindicatos, las organizaciones de representación de las empresas recuperadas, y los organismos nacionales especialmente orientados a regular el funcionamiento de las cooperativas de trabajo como algunas de las entidades que componen el marco institucional en el que se desarrolla el fenómeno en estudio. En este apartado buscaremos reconstruir el arco de relaciones construidas en ambas cooperativas con el fin de bucear en las características específicas de estas

interrelaciones, preguntándonos cuánto han favorecido o debilitado la lógica mercantil.

Antes de referirnos a cada proceso analizado recordamos que durante el ciclo anterior, la participación política en organizaciones sindicales, partidarias o de otro tipo no era frecuente entre los trabajadores de ambas empresas, a excepción de aquellos que ejercieron y ejercen cierto liderazgo en el colectivo. En el primer caso, el actual presidente de la cooperativa era delegado sindical y se encargaba de informar a sus compañeros de los aumentos y demás medidas iniciadas por el gremio. En el caso bonaerense, ya mencionamos la intensa actividad sindical de la Comisión Interna, en la lucha por obtener mejoras en las condiciones de trabajo. También nos referimos con anterioridad a la vinculación de esta comisión, principalmente del actual presidente de la entidad, con los vecinos de Villa Domínico. En este punto subrayamos el destacado papel de las figuras de liderazgo en ambos procesos, aspecto que apuntamos como materia de futuros trabajos de investigación.

El proceso de recuperación de Rosario estuvo acompañado por un dirigente cooperativista de la ciudad de Rosario que luego pasó a ser uno de los referentes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (actual FACTA). Como analizamos en el capítulo III, durante el conflicto por la quiebra y recuperación de la empresa, esta organización se caracterizó por su enérgico e inmediato apoyo y asistencia a los trabajadores de la SRL. Una vez encaminada la recuperación y reiniciada la actividad productiva, el movimiento no sostuvo su intervención de la misma forma sino que mantuvo una postura más autonomista respecto de las modalidades y dispositivos organizativos adoptados, las decisiones sobre el reparto, las inversiones y otros aspectos relevantes en el desarrollo del proceso de recuperación de la empresa y su consolidación. Este posicionamiento de FACTA de Rosario difiere de lo que ocurre en otras organizaciones de representación de empresas recuperadas, en cuyas decisiones internas tiene mayor incidencia.

Sin perjuicio de lo anterior, FACTA Rosario promovió la vinculación de esta cooperativa con organismos públicos que financiaron algunas de las inversiones desarrolladas por la cooperativa. Entre ellos se destaca el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Agencia de Desarrollo, la subsecretaría de Economía Solidaria, estas dos últimas de la ciudad de Rosario. Asimismo, favoreció el contacto con profesionales y equipos técnicos de la Universidad Nacional de Rosario, que les ofrecieron asistencia técnica y cursos de formación a

los trabajadores. También, a través de FACTA la cooperativa entró en contacto con otras empresas recuperadas, con las cuales mantuvieron reuniones periódicas entre 2005 y 2008 para atender a problemas comunes, solidarizarse con nuevos procesos de recuperación de empresas, articular acciones de lucha conjunta entre otros motivos de articulación. Luego de 2008, los espacios y momentos de encuentro comenzaron a espaciarse, al tiempo que la organización de FACTA comenzaba a resquebrajarse por diferencias internas entre los dirigentes de todo el país.

La articulación política llevada adelante por FACTA y la forma de construir relaciones entre las empresas recuperadas y entre estas y el movimiento promovieron cierto “sesgo instrumental” (Wyczykier, 2009: 280) en la constitución de estas interrelaciones. Desde la dirigencia de FACTA se promueve la articulación y participación en el movimiento como una posibilidad para obtener recursos económicos y comerciales, promover acciones legales y tener mayor poder de lobby. A medida que la cooperativa rosarina se consolidaba como organización y los ritmos de trabajo requirieron mayor disponibilidad horaria, más energía física y disposición mental para el trabajo, las posibilidades de participación activa en MNER/FACTA comenzaron a verse afectadas. Por su parte, las tensiones y diferencias surgidas en la dirigencia del movimiento, sumadas a la ausencia de respuestas o de mecanismos para viabilizar necesidades propias de la etapa de consolidación de las empresas, lejos de incentivar, redujeron la participación en las reuniones y actividades de FACTA.

Con el tiempo, la cooperativa alimenticia resultó ser una de las pocas empresas recuperadas de la ciudad que sostuvo y aún sostiene económicamente a FACTA sección Rosario. Entre los motivos para hacerlo no se menciona la convicción ni el interés en sostener un espacio de representación y acción colectiva, sino que se asume este compromiso por los “beneficios” oportunamente obtenidos por dicha organización; *se trata de una forma de retribuir más que de construir un fuerza política colectiva*. Este nuevo momento de la relación entre la cooperativa y FACTA también contiene un sesgo instrumental, en tanto ahora se retribuye por lo que se obtuvo anteriormente.

Sobre la relación de la cooperativa alimenticia con sus clientes, en párrafos anteriores nos referimos a la configuración del mercado y la actividad productiva realizada por esta cooperativa y apuntamos que su estrategia comercial está fuertemente orientada a la diferenciación del producto por su calidad, en un mercado altamente competitivo. El éxito comercial de la cooperativa depende de la aceptación por



parte de los consumidores de la relación calidad-precio que ofrece la cooperativa respecto de sus competidores. Es así que las preferencias de los consumidores intervienen en el diseño del producto ofrecido y la cooperativa busca conservar a sus clientes atendiendo a demandas específicas o considerando sugerencias y pedidos especiales. A diferencia de lo que ocurre en la cooperativa bonaerense, esta relación entre la cooperativa y los destinatarios de sus productos es de carácter mercantil tradicional, y la definición de las condiciones y el precio de venta no están definidas por principios de comercio ético o justo (Laville, 2004) ni de consumo solidario o responsable (Mance: 2002), sino por la posibilidad de maximizar los ingresos obtenidos.

El arco de relaciones construidas en el proceso de recuperación bonaerense resulta ser más amplio y diverso que el de la cooperativa de Rosario. Durante el conflicto por la conservación de los puestos de trabajo y luego a partir del inicio del proceso de recuperación de la empresa, los trabajadores de la cooperativa de Avellaneda desarrollaron diversas relaciones de solidaridad con organizaciones sociales, sindicales y territoriales. Como expresamos en capítulos anteriores, la relación con la Central de Trabajadores Argentinos fue desde los comienzos de la recuperación particularmente estrecha, y esta entidad fue una de las principales organizaciones de trabajadores autogestionados que impulsaron la conformación de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA).

La participación en organizaciones y espacios de construcción política no estuvo privada de tensiones y conflictos internos. Tanto las actividades de dirección y representación como las productivas requieren la predisposición física y mental de los trabajadores para su efectiva realización. Las tareas vinculadas con lo productivo estuvieron legitimadas desde el inicio de la recuperación, y concitaron el compromiso y la dedicación de todos los trabajadores. Las actividades vinculadas con la participación política y la representación de la cooperativa en otros espacios tuvieron y aún tienen caminos más complejos de viabilización y legitimación de parte del colectivo. El grado de participación de los trabajadores en este tipo de actividad es muy diverso y a pesar de los numerosos intentos de integrar y promover el involucramiento de los más jóvenes, siguen siendo unos pocos trabajadores los encargados de la construcción de redes y relaciones hacia afuera de la cooperativa.

A pesar de las reticencias, en la cooperativa bonaerense persiste y se fortalece un grupo de trabajadores que apuesta firmemente a este tipo de construcciones; porque como relata el presidente

de la cooperativa:

*Tenemos la visión de que solos, por más que seamos la mejor cooperativa, cuando tengamos que defender algo o cuando llegue el momento que por ahí por cualquier decisión política o cualquier circunstancia o coyuntura que pase en el país nos podemos llegar a quedar sin trabajo. En cambio nucleados, todas las cooperativas, es otra fuerza. Y por ahí se producen los cambios, como la Ley de Cooperativas (...) solos no vamos a poder llevar adelante este proceso, entonces hay que conocer otras cooperativas, conocer otras experiencias, hay que sindicalizarnos para poder pelear y todos pelear por lo mismo.*

Como ilustran las palabras precedentes, los fundamentos para la asociatividad también contienen un sesgo instrumental en la cooperativa bonaerense, pero a diferencia de lo que ocurre a partir de la consolidación de la rosarina, aquí construye entramados de relaciones con predominante asiento territorial y sindical. Ello es consistente con lo que ya hemos observado en apartados anteriores en relación al proceso de recuperación de esta entidad: se asienta tanto sobre los proyectos productivos como sobre estrategias políticas. Unos y otros funcionan entrelazadamente porque sin producción no habría sustento económico para los 97 trabajadores que se desempeñan en la cooperativa, y sin las redes, relaciones, alianzas construidas con otras organizaciones y particularmente en el ámbito sindical y con los vecinos de Villa Domínico el proyecto cooperativo se habría visto imposibilitado.

La fuerte vinculación entre la cooperativa y la comunidad de Villa Dominico requiere que nos detengamos a analizar sus características específicas. En cierta manera, es posible decir que la relación con la comunidad se presenta como una continuidad respecto de la gestión anterior; aunque en aquella oportunidad no era una política de la empresa sino de los trabajadores organizados a través de la Comisión Interna de delegados. *“Cuando éramos trabajadores en relación de dependencia los delegados del sindicato eran la conducción; y esos mismos delegados aparte de ser la conducción de los trabajadores ya venían desarrollando trabajo social en el barrio, son vecinos de la zona”,* recuerda uno de los asociados. *“En ese momento, los delegados hacían trabajo social en la zona pero a pulmón, siempre pidiendo alguna ayuda a la empresa para las poquitas cosas que se podían mejorar. Ahora*

*desde que se constituyó la Cooperativa como que se potenció todo eso, siempre la misma idea de seguir ayudando, de seguir desarrollando actividades en la zona, pero ya con equipo propio, con gente propia, con fondos propios también”.*

La fuerte orientación hacia la militancia<sup>85</sup> barrial de los delegados que promovieron el proceso de recuperación es entendida por el abogado laboralista que asesora a la cooperativa como *“una fortaleza prenatal”*; expresión con la que se refiere al valor de la trayectoria y la experiencia en construcciones de base territoriales. *“Ernesto [presidente de la cooperativa] tiene una gran militancia social en el barrio... y todo surge de ahí, del apoyo del barrio”*. La orientación de Ernesto hacia el trabajo con la comunidad y su compromiso con los vecinos de Villa Domínico, aunado a su fuerte legitimidad y liderazgo tanto en el barrio como en el conjunto de trabajadores de la cooperativa, se tradujo en propuestas y orientaciones del proyecto cooperativo hacia el desarrollo comunitario y territorial. La presencia de un grupo de dirigentes y militantes sindicales y territoriales que se preocupan y ocupan de estimular el compromiso de los trabajadores con la comunidad y con otras luchas cercanas o similares a la de la cooperativa es, a nuestro entender, un aspecto distintivo de este proceso de recuperación que fortalece las relaciones de solidaridad y cooperación, debilitan el principio de mercado y dan lugar –al menos parcialmente- al principio de comunidad.

A partir de la consolidación del proyecto cooperativo bonaerense, uno de los argumentos que hace que los asociados sigan promoviendo el desarrollo de la comunidad, está asociado a que ellos son parte de esa comunidad. La mayoría de los trabajadores vive en el barrio ubicado a 400 metros del relleno, sus hijos van a las escuelas y se atienden en las salas de atención primaria de la zona, hacen deportes y juegan en el terreno donde ahora se alza el polideportivo construido por la cooperativa. Esta fuerte identificación de los trabajadores con el barrio en el que viven y trabajan ha incidido en la orientación de los objetivos de la cooperativa.

Otro de los motivos expuesto remite a la convicción de que la continuidad y consolidación del proyecto autogestivo sólo es posible con el apoyo del barrio. En relación con los orígenes del proceso de

---

<sup>85</sup> La expresión “militancia” se menciona en numerosas oportunidades cuando los trabajadores de la cooperativa bonaerense se refieren al proyecto y el propósito general de la cooperativa, a los orígenes de la entidad y al rumbo que siguió desde un comienzo.

recuperación, los trabajadores sostienen que *“todo lo que pudimos hacer fue porque tuvimos la capacidad de hacer participar a todo el barrio, a todas las familias de la comunidad. Eso creo que fue el valor agregado de la lucha, porque en la pelea que debería haber sido de 90 personas, era de mil, porque el barrio acompañaba. Cuando íbamos a hacer los cortes, estaba el barrio con nosotros, las instituciones, el colegio de curas, la escuela, y eso fue para nosotros fundamental”*.

Asimismo, la vinculación con la comunidad también tiene un papel muy importante en las negociaciones periódicas con la empresa concesionaria, porque como explica el presidente de la entidad, *“lo que nos garantiza a nosotros la continuidad es ser un actor de peso en lo territorial”*. En esta misma línea sostiene que *“no estamos acá por ser los más eficientes, nosotros ganamos y sostenemos el laburo porque lo peleamos con toda la gente del barrio”*.

De la misma manera que ocurre en relación con la participación sindical y con la construcción de redes y relaciones con otras organizaciones, la orientación hacia el desarrollo comunitario es un aspecto conflictivo dentro del grupo de trabajadores y no es aceptado ni compartido por todos los integrantes de la cooperativa. Como se expresó con anterioridad, algunos trabajadores consideran que deben repartirse más ingresos y reducir el porcentaje que se destina tanto a la capitalización comercial -como le llaman a la compra de maquinarias y equipos- como a la comunitaria. Con una fuerte convicción, el presidente sostiene que *“cuesta entender que el objetivo es sacar un buen sueldo para vivir bien y el resto dejarlo en la comunidad; porque esto se sostiene con el apoyo de la comunidad”*.

Las diferencias observadas en los regímenes de trabajo que consolidaron uno y otro proceso nos condujeron a interrogarnos acerca de las condiciones o circunstancias que reducen la incidencia del mercado y las relaciones salariales, y de aquellas que abren la posibilidad de escapar o fugarse parcialmente del mercado como principio organizador del orden social, y particularmente del trabajo y la producción. También nos preguntamos sobre los principios de coordinación social que cobran vida y tienen vigencia en las experiencias analizadas. Con estas preguntas en la mira analizamos las actividades económicas desarrolladas por ambas cooperativas y las configuraciones de los mercados

en los que actúan; los procesos de construcción identitaria; y los arcos de relaciones construidas.

La estructura del mercado en el que la cooperativa alimenticia rosarina vende sus productos es altamente competitiva y exige eficiencia, velocidad y calidad. Para responder a estos requerimientos, los trabajadores-asociados decidieron incentivar la contribución productiva de cada trabajador con una retribución monetaria individual y diferencial según los cargos y jerarquías. Al mismo tiempo, contratan trabajadores a través de relaciones que carecen de estabilidad y certidumbre, y que son tributarias de mayor flexibilidad ante los aumentos o disminuciones de la demanda mercantil. La reinstalación de relaciones salariales recupera con mayor crudeza la desigualdad entre propietarios y no propietarios, o patrones y empleados del ciclo anterior.

Por su parte, en la cooperativa bonaerense los contratos con la empresa mixta concesionaria del servicio de saneamiento ambiental han permitido apaciguar la lógica de la competencia funcionando como “blindajes” que resguardan a la cooperativa de los mecanismos del mercado, aunque a la vez constituyen uno de los puntos de mayor debilidad y menor autonomía del proyecto en general. En esta dirección recordamos que la “suspensión” del mercado le ha permitido a los trabajadores de esta cooperativa construir temporalidades propias y definir criterios organizativos distintos a los del ciclo anterior.

En relación a los procesos de identificación, observamos que la participación o no participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción constituye un elemento central en el proceso de construcción de identidad, en tanto los define como trabajadores en relación de dependencia o como asociados, además de habilitar -o no- derechos y ámbitos de participación. Otra fuente de distinciones y diferenciaciones identitarias aparece nuevamente de la mano de los cargos y jerarquías. En el proceso de recuperación de la cooperativa bonaerense, estos elementos de diferenciación -material y simbólica- quedan parcialmente desplazados con la identificación como trabajadores autogestionados. Para los trabajadores de esta organización, definirse como trabajadores implica reconocer-se derechos históricamente adquiridos como clase, llevar adelante acciones de solidaridad con otros trabajadores (en particular, aquellos que son parte de procesos de recuperación de empresas), y favorecer la igualación entre quienes están asociados a la cooperativa (y son propietarios) y quienes aún no los son.

El arco de relaciones construidas en el proceso de recuperación bonaerense resulta ser más amplio y diverso que el de la cooperativa rosarina. En esta dirección, el proceso de recuperación de la primera se asienta tanto sobre los proyectos productivos como sobre estrategias políticas. Unos y otros funcionan entrelazadamente porque sin producción no habría sustento económico para los trabajadores que se desempeñan en la cooperativa, y sin las redes, relaciones, alianzas construidas con otras organizaciones y particularmente en el ámbito sindical y con los vecinos de Villa Domínico el proyecto cooperativo se habría visto imposibilitado. De la misma manera que ocurre en relación a la participación sindical y a la construcción de redes y relaciones con otras organización, la orientación hacia el desarrollo comunitario es un aspecto conflictivo dentro del grupo de trabajadores y no es aceptado ni compartido por todos sus integrantes.

Estos hallazgos nos llevan a subrayar que si bien la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó la “des-naturalización” de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, la ausencia de “patrón” no es suficiente para garantizar libertad y autonomía en la construcción y consolidación de regímenes de trabajo autónomos y autogestivos. Los procesos de recuperación de empresas siguen estando sujetos a la disciplina del mercado que restringe la autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos. En este sentido, sostenemos que la solidaridad y el principio de comunidad encuentran condiciones favorables con el debilitamiento de los mecanismos de mercado y de la competencia, y a la inversa, se ven amenazados con su fortalecimiento.

En las conclusiones retomamos este tema; ahora agregamos -refiriéndonos una vez más a Esping Andersen- que “cuando los trabajadores dependen completamente del mercado es difícil que se movilicen para acciones solidarias” pues sus recursos reflejan las desigualdades del mercado (Esping Andersen, 1993: 42). Aparecen así “los que están dentro” y “los que están fuera”, los “contratados” y los “asociados”, “los de planta” y “los tercerizados”. En este sentido, los procesos analizados también nos muestran que cuanto mayor es la competencia por la sobrevivencia o el éxito individual, cuanto mayores son las desigualdades materiales y simbólicas en el colectivo de trabajadores, cuanto más estrechos los arcos de relaciones construidas con otros actores y más instrumentales sus propósitos, menores son los espacios por los que pueden colarse relaciones sociales de nuevo tipo y nuevo tiempo.

## **Conclusiones**

En la tesis nos propusimos caracterizar las configuraciones de los regímenes de trabajo construidos y en los que se sostienen procesos de recuperación de empresas que, al cabo de una década de su conformación, exhiben condiciones de cierta consolidación (ella misma objeto de análisis). Con este propósito analizamos dos procesos (referidos a dos unidades económicas en quiebra o cierre), asumiendo como punto de partida precondiciones laborales diferentes, en tanto los respectivos regímenes de trabajo se estructuran a partir de relaciones laborales distintas: *salariales*, en un caso, y lo que hemos llamado “*sociales*”, en otro. En la introducción nos referimos al tratamiento que dimos a las dos experiencias estudiadas, como unidades de estudio para la comprensión de los procesos en análisis, constituyendo un apoyo para la elaboración teórica, así como para captar particularidades y a la vez aproximarnos a regularidades empíricas. De tal modo, la comparación entre ellos tiene como fin la posibilidad de avanzar en conceptualizaciones, mejorar los instrumentos de observación y análisis y las preguntas, a través de una comprensión más acabada de la combinatoria de condiciones que apoyan y obstaculizan los procesos, y de las que favorecen la construcción de modalidades de trabajo alternativas a las propiamente capitalistas.

Con este objetivo, en los capítulos II y III presentamos las condiciones macrosociales en el marco de las cuales se producen estos procesos, y observamos que el Plan de Convertibilidad y las reformas del Estado del gobierno menemista sentaron nuevas bases para las reestructuraciones regresivas iniciadas a mediados de los años setenta, cuyo nuevo piso fue la desaparición de numerosas industrias y la destrucción de puestos de trabajo en el sector. La desprotección de las producciones locales y las nuevas condiciones de competencia intracapitalistas establecidas a partir de las políticas de liberalización económica y de apertura comercial implementadas en la década del noventa, aunadas a las dificultades para reestructurar los procesos productivos en dirección al crecimiento y la expansión, derivaron en la quiebra o el abandono patronal de numerosas empresas. Este proceso fue particularmente notorio en las localizaciones en las que se produjeron las recuperaciones de empresas que estamos analizando, la ciudad de Rosario y los municipios del conurbano bonaerense. Asimismo, las reiteradas prácticas corruptas y fraudulentas de algunos empresarios que encontraron asidero en la

complicidad de jueces y síndicos, como muestra la historia de los trabajadores de la cooperativa bonaerense fueron parte del *régimen social de acumulación* (Nun y Portantieron, 1987) vigente a fines de siglo XX y principio del nuevo milenio, y muy a menudo fueron parte de la historia de la historia de las recuperaciones de empresas.

En este escenario, la recuperación de unidades productivas en crisis se convirtió en una práctica posible que en Argentina algunos trabajadores emprendieron en el período histórico al que nos referimos. Sin embargo, y como ya dijimos, no todas las empresas que quiebran son recuperadas por sus trabajadores, sino aquellas en las que puede definirse y concretarse un proyecto común a todos o a la mayoría de los trabajadores, orientado a la recuperación de los puestos de trabajo. Se trata de prácticas específicas que se inscriben en determinado contexto y que implican el desarrollo de cierta potencia creativa para recuperar fuentes de trabajo en proceso de destrucción.

Es así como afirmamos que la ruptura de la relación laboral y la quiebra o cierre de la empresa son *las condiciones de posibilidad* que dan inicio a estas experiencias, y discutimos los postulados que, naturalizando a menudo las relaciones y procesos, la consideran “condición suficiente” para ello. Decimos, entonces, que para ello se requiere también que un grupo mayoritario de los trabajadores emprenda la recuperación de los puestos de trabajo y la defensa de la actividad productiva, del establecimiento, y de sus maquinarias. A nuestro juicio, en estas condiciones, la recuperación “se pone en acto”, en tanto pasa a integrar el repertorio de lucha de estos trabajadores y a la vez se convierte en un proyecto propio que no se circunscribe a disputar recursos a la patronal o reclamar el cumplimiento de derechos sino que implica la creación y gestión de una nueva organización; en principio, sin patrón.

De esa manera, el inicio de ambos procesos de recuperación implicó necesariamente la ruptura de la relación laboral con la empresa que los empleaba hasta el momento y la impugnación de los regímenes de trabajo vigentes. Observando estos procesos, nos preguntamos por las características de los regímenes de trabajo contruidos a partir de la recuperación, y por las similitudes y diferencias respecto de los regímenes de trabajo del ciclo anterior. Para responder a estas preguntas centramos la atención en la fase de consolidación de los procesos, porque nos interesa conocer sus rasgos perdurables, los atributos de las instituciones, de las relaciones y de las prácticas de trabajo que adquirieron relativa estabilidad al cabo de una década de iniciada la recuperación.

Así, definimos la fase de consolidación como un momento en el que la producción, el empleo y los



ingresos adquieren regularidad, aún cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas. Este primer aspecto de la consolidación nos permite afirmar que los procesos analizados no sólo han logrado reiniciar la actividad y recuperar los puestos de trabajo amenazados sino que la *regularidad en los ingresos* da cuenta de su posibilidad de conservación y de construcción de las bases para la reproducción ampliada. En segundo lugar, la fase de consolidación alberga *procesos de rutinización* de una nueva forma de gestionar la empresa (iniciada luego del colapso de la gestión anterior), procesos que a la vez conforman y modelan los regímenes de trabajo construidos. En tercer lugar, la consolidación implica la *afirmación de determinado rumbo o dirección* de la organización como predominante, sin por ello anular otros proyectos alternativos. Finalmente, apuntamos que no se trata de un lugar de llegada, de una situación prevista en la etapa fundacional, sino del resultado de un proceso cuyas características particulares hemos reconstruido en el capítulo III y que sintetizamos a continuación.

Las características predominantemente competitivas del mercado en el que la cooperativa alimenticia vende sus productos y de la cadena de valor conformada por proveedores y clientes con fuerte poder de negociación se tradujeron en incesantes exigencias productivas y comerciales, a las que la cooperativa respondió buscando mayor eficiencia organizativa. Es así que una vez que los trabajadores lograron revertir la crítica situación inicial y consiguieron aumentar la producción y las ventas, la dinámica de trabajo experimentó cierta aceleración de los tiempos, intensificando la jornada laboral. En esta dirección, la producción se organizó a través de roles y funciones no rotativas, profundizando la división técnica del trabajo vigente hasta el momento; se crearon cargos para los responsables de controlar las diferentes líneas de producción y la distribución de los productos, y se establecieron remuneraciones diferenciales para quienes se desempeñan en estos puestos y para los integrantes del Consejo Administrador. Asimismo, los ámbitos de gestión y administración fueron crecientemente desvinculados de la producción, provocando un gran distanciamiento entre “los de adelante” y “los de atrás”. La necesidad de incorporar trabajadores en el marco de cierta “legalidad” se resolvió a través de la tercerización de la mano de obra y de la creación de una sociedad dedicada a la producción por cuenta y orden de la cooperativa. Ambos mecanismos se sostienen en relaciones de tipo salariales, portadoras de su intrínseca inestabilidad y de poca certidumbre, principalmente para los trabajadores tercerizados.

La consolidación de la actividad económica en la cooperativa rosarina se sustentó en la competitividad de sus productos en los mercados y se reflejó internamente en la reintroducción e intensificación de dispositivos organizativos vigentes en el ciclo anterior, como la definición de cargos remunerados diferencialmente, la contratación de trabajadores asalariados, la creciente división entre “los de delante” y “los de atrás, utilizando incluso la expresión “cuerpo” y “cabeza”. Así, en términos organizativos, la consolidación de la cooperativa implicó la incorporación e institucionalización de criterios predominantemente mercantiles.

Simultáneamente, las voces que hasta el momento se pronunciaban cuestionando la dirección de la cooperativa se atenuaron, restando centralidad a las disputas y conflictos en la construcción del rumbo de la cooperativa. En este sentido, observamos que en términos políticos y de sociabilidad, el proceso se consolidó como reafirmación y predominio de los posicionamientos y propuestas de la dirección de la cooperativa, y al empobrecimiento del proceso, en términos políticos. La re-individualización de las relaciones y los conflictos serían compatibles con la coordinación mercantil y con los principios sobre los que esta cooperativa asentó su proceso de consolidación organizativa.

Desde el inicio de la recuperación de la cooperativa de Avellaneda, sus integrantes definieron tres objetivos en materia económica y productiva, cuya consecución da cuenta de que han logrado consolidar la actividad y una forma de organización (un régimen de trabajo) socialmente satisfactoria. Los mismos se orientaron a la *generación de puestos de trabajo*, a la *inversión en máquinas y equipos*, y a la *mejora en las condiciones de vida de la comunidad vecina* y de las relaciones entre la cooperativa y los vecinos de barrio. En relación al primer objetivo, la cooperativa pasó de contar con 37 trabajadores a comienzo del proceso, a generar empleo para 97 personas entre asociados y contratados, en 2010. En relación a la inversión, han logrado más que duplicar el parque de máquinas, lo que les permitió dejar de alquilarlas y diversificar la actividad ofreciendo sus servicios a diferentes municipios y empresas privadas, para no depender exclusivamente del trabajo con la empresa concesionaria. Al mismo tiempo, lograron mejorar las relaciones con el barrio, degradadas por los problemas ambientales y ecológicos generados por el relleno sanitario. Con este fin, procuran generar empleo para los jóvenes desocupados del barrio y llevan adelante diversas actividades para la comunidad -deportivas, educativas, atención primaria a la salud, proyectos de vivienda, entre otras-.

Observamos que los sucesivos contratos con la empresa mixta han funcionado como “blindajes” que

resguardaron a la organización de los tiempos y las exigencias que requiere la competencia en los mercados. Se habrá notado que nos referimos en varias oportunidades a esta expresión porque creemos que transmite una de las condiciones que apacigua o suspende el principio de mercado y favorece el entramado del principio de comunidad en las prácticas de la cooperativa y sus integrantes.

Como creemos haber demostrado, la estabilización y regularización de la actividad económica en la cooperativa bonaerense no fue parte de la asunción integral de una lógica mercantil, sino que a la inversa, se tendió a reducir los riesgos y la incertidumbre “mercantilmente creados” respecto de la marcha del proceso y de las condiciones para la reproducción de la vida de las personas que la integran. Estas constataciones son una ventana para considerar un potencial campo de actuación de las políticas públicas referido a la construcción de condiciones –o “blindajes”- económicos que permitan suspender el mercado, al menos parcial y temporalmente, para construir dispositivos organizativos y temporalidades no sujetas a la competencia mercantil, sino a los intereses y necesidades de los trabajadores.

En términos organizativos, la fase de consolidación en esta entidad albergó la definición y reafirmación de modalidades organizativas gestadas en el propio proceso de recuperación y consolidación, y en respuesta a las necesidades emergentes. De esta manera, los trabajadores de la cooperativa definieron criterios y tiempos propios y construyeron proyectos orientados a mejorar sus condiciones de vida, y las de sus familias y la de la comunidad local. Al respecto, recordamos que en el año 2009, los trabajadores acordaron iniciar un proceso de regularización y organización de diversos aspectos vinculados con el funcionamiento de la cooperativa, las actividades, las modalidades de trabajo y de relaciones laborales vigentes, y las protecciones, derechos y obligaciones de los trabajadores involucrados. En esta dirección modificaron el estatuto de la cooperativa con el fin de incorporar aquellas actividades que realizaban regularmente pero que quedaban por fuera del objeto social, como es el caso de las actividades para la comunidad; modificaron el reglamento interno para expresar las diferentes áreas de trabajo en relación a las diversas actividades incorporadas en el estatuto; idearon un sistema de remuneraciones que valorara el desempeño de cada trabajador en relación a su aporte al proyecto general de la cooperativa y a su desempeño en las labores específicas y cotidianas; y crearon la figura del “aspirante a socio”, como una condición de trabajo transitoria para quienes se incorporan a la cooperativa antes de ser asociados.

La afirmación de determinado rumbo o dirección de la cooperativa como predominante tuvo lugar a partir de tres situaciones o "hitos políticos", como los denomina el abogado de la entidad. En todos ellos se puso en escena la tensión entre la perspectiva de quienes hasta el momento en que escribimos la tesis integran la Comisión administradora y la de un grupo opositor, que si bien es minoritario, cuestiona las propuestas del primero desde el inicio de la recuperación. Las persistentes tensiones y confrontaciones entre diferentes grupos de trabajadores recuerdan que existen otros propósitos y proyectos alternativos que devuelven al procesos toda su politicidad.

Hasta aquí, caracterizamos la consolidación de ambos procesos entendiéndola como un momento lógico, y por lo tanto un atributo de las unidades socioeconómicas y de los procesos en estudio. Al hacerlo advertimos que lo que efectivamente se consolida también son relaciones sociales y formas de "hacer sociedad". En particular, observamos que en ambos procesos se ponen en cuestión asuntos como la propiedad, la distribución de los beneficios, la participación en procesos de toma de decisiones, en la definición y organización de la división técnica del trabajo, las formas de protección y de representación de los trabajadores asociativos autogestionados, aunque en ellos se gesten respuestas y propuestas divergentes entre sí.

En el capítulo IV separamos la mirada de los procesos específicos para incluir al conjunto de instituciones y organizaciones que representan, protegen y regulan los procesos de recuperación de empresas y a los trabajadores que los llevan adelante. Al respecto, concluimos que aún no se ha logrado la institucionalización de nuevas formas de trabajo y el reconocimiento de relaciones laborales no estrictamente salariales, aunque a partir del ciclo de políticas iniciados en 2003 se han producido avances significativos en el reconocimiento, protección y promoción de los mismos, así como de los trabajadores involucrados.

Es así que se logró legalizar la recuperación de empresas como una práctica posible en el marco de procesos falenciales regulados por la Ley de Concursos y Quiebras; se formularon diversos proyectos de ley que buscan saldar las numerosas dificultades con las que se encuentran los trabajadores asociados a cooperativas de trabajo, se implementaron diferentes programas tendientes a la promoción del trabajo asociativo autogestionado, y se avanzó en el reconocimiento de nuevos derechos para estos trabajadores (al menos para el período más crítico de su transformación de trabajadores asalariados a monotributistas), como el acceso a la salud y la seguridad social, a través del Monotributo

Social, y la Asignación Universal por Hijo, y en el establecimiento de una alternativa para aquellos trabajadores asociativos que quieran ampliar su cobertura de seguridad social aportando como trabajadores en relación de dependencia.

En este proceso histórico en el que se están dando algunos pasos concretos hacia el reconocimiento y protección de amplios grupos de trabajadores, creemos oportuno preguntarnos sobre las posibilidades de avanzar en la definición e institucionalización de nuevas formas de organización y de protección de los trabajadores autogestionados asociados, que se distancian del trabajador asalariado y al mismo tiempo de la figura del empleador. De ser así, la definición y construcción de nuevas protecciones para las situaciones laborales que generan estas formas de organización del trabajo, es un proceso de suma importancia, considerando el lugar central que asumen las protecciones sociales en las condiciones generales de trabajo y de reproducción de la vida.

En esta línea, aquí sólo nos asomamos a la formulación de algunos interrogantes para futuras investigaciones, que además pueden orientar la formulación de políticas: ¿cómo se tematizan -si se tematizan- las singularidades del trabajo sin patrón en lo que refiere al reconocimiento de derechos de los trabajadores? ¿qué nuevas necesidades asociadas con las protecciones y las condiciones de trabajo surgen a partir de los procesos de recuperación de empresas? ¿es posible asociar nuevas protecciones a las situaciones laborales que generan tales procesos? ¿qué transformaciones e innovaciones se requieren en el sistema de seguridad social y de derechos que garanticen la seguridad colectiva de los trabajadores autogestionados y sus familias? ¿Alcanza con proteger a los sujetos o es necesario también resguardar el sostenimiento de las unidades socioeconómicas? ¿qué instituciones e institucionalidades requieren una y otra forma de protección?

En este mismo capítulo (capítulo IV) argumentamos que en el campo de la Economía Social y Solidaria está plenamente vigente la discusión que refiere a los sistemas de protección deseables, en el marco de procesos de construcción de una "otra economía" centrada en la reproducción de la vida de todos. Coincidimos con Hintze (2010 a y b) cuando sostiene que la construcción de una "otra economía", social y solidaria, requiere avanzar en la conformación de un *sistema público de protección y reproducción del trabajo asociativo autogestionado*, en el que se contemple la reproducción de la vida dentro y fuera de las organizaciones socioeconómicas, y al mismo tiempo la reproducción de dichas

organizaciones.

Sobre este último aspecto, en el capítulo reconstruimos las instituciones que regulan y protegen a los procesos de recuperación de empresas y a sus trabajadores y a partir de ello observamos que queda mucho por hacer en materia de protección de los sujetos como trabajadores autogestionados, y que en los procesos analizados aún son tenues los planteos sobre la necesidad de promover sistemas de protección para las unidades económicas. La legislación vigente se circunscribe principalmente al ámbito organizativo dentro de cada unidad económica, sin extender sus posibilidades de regulación hacia el mercado en los que tales unidades actúan. Las organizaciones de representación de las empresas recuperadas tampoco logran avanzar cabalmente en esta dirección, situación que amplifica la incidencia del mercado en el devenir de los procesos de recuperación de empresas y de su consolidación.

Por otra parte, la reconstrucción del régimen de propiedad en términos de “propiedad conjunta de los asociados”, como lo establece la legislación cooperativa, nos permitió advertir elementos de ruptura y de continuidad respecto del ciclo anterior, que resultan centrales para este problema. En primer lugar, las *relaciones salariales* establecidas entre la cooperativa y los trabajadores contratados presentan grandes similitudes respecto a la relación laboral que mantenía cada uno de los trabajadores -ahora socios de la cooperativa- con la empresa anterior. En segundo lugar, la conformación de *relaciones societales* marca una diferencia respecto al ciclo anterior en tanto los trabajadores-asociados (antes asalariados) participan de manera igualitaria en la propiedad. Al respecto, advertimos que si bien las relaciones societales representan un cambio para los sujetos (los socios de ambas cooperativas, que en la rosarina apenas alcanza el número de 15 trabajadores-asociados), en términos de las unidades organizativas la predominancia de relaciones salariales es representativa de similitudes con el ciclo anterior, antes que de rupturas. Por ello decimos que la relación entre los trabajadores-asociados “propietarios” y los trabajadores-no asociados “no propietarios” es otro elemento de continuidad respecto del ciclo anterior, cuando la distinción “propietarios” – “no propietarios” era fundante de las diferencias en la participación de cada uno de ellos en el proceso de trabajo y el de acumulación. También lo es ahora, pues “el trabajo” encarna en los trabajadores contratados.

Los procesos analizados nos muestran que la participación de los trabajadores en la propiedad de la

empresa también está vinculada a un conjunto de derechos o “prioridades” de los trabajadores-asociados en la organización y gestión de la empresa. Según lo establecen los principios cooperativos, los socios tienen el control democrático de la cooperativa, lo que significa que participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Y es precisamente en relación a este aspecto que la organización cooperativa pone en cuestión el principio de propiedad del liberalismo (que define la política como “gestión” y tiende a jerarquizar la participación política según el capital aportado, y lo reemplaza por criterios igualitarios, asignando a cada asociado un voto). Así, el funcionamiento cooperativo se distancia del resto de las formas asociativas, principalmente de las de sociedades anónimas, en las que la distribución de dividendos se realiza según el capital accionario.

Según la legislación cooperativa, la participación en los resultados económicos se establece en proporción al trabajo aportado, pudiendo los trabajadores agregar otros criterios posibles vinculados con su desempeño. La definición y revisión de dichos criterios representa uno de los aspectos de mayor fricción en los procesos analizados, y en las cooperativas en general, porque las remuneraciones adicionales difícilmente puedan igualar las diferencias en la participación, el compromiso y las responsabilidades de cada trabajador.

Identificamos un tercer ámbito de participación referido a la organización y ejecución del trabajo concreto. A diferencia de los anteriores, no existe un criterio previamente estipulado -por la legislación o el estatuto de cada cooperativa- para organizar el trabajo y posiblemente los acuerdos construidos no se codifiquen ni sistematicen, aunque no por ello tienen menor poder para organizar las prácticas y relaciones de trabajo. De esta manera, el régimen de propiedad definido a partir del nuevo ciclo es la base sobre la que se construyen las nuevas prácticas, que podrán ser tan nuevas o tan “tradicionales” como surja de los propios procesos. Ello depende, según nuestra definición, de las modalidades de articulación de tres instancias fundamentales del funcionamiento de las empresas, instancias en las que los procesos bajo estudio muestran una participación de los trabajadores-asociados que es ajena a las modalidades “clásicas” de empresa capitalista: participación en la organización del trabajo, en los procesos de decisión y en la distribución de los resultados de la actividad económica.

En el capítulo V exploramos y caracterizamos las formas institucionales y los contextos de prácticas asociadas a estas tres instancias de participación pues constituyen dimensiones medulares en la

conformación de las experiencias aquí analizadas. Con ello nos referimos a que son aspectos del funcionamiento de las empresas, de las prácticas y de las relaciones que introducen la posibilidad de apropiación y dominio de aquello de lo que los trabajadores, en su condición de “trabajadores por cuenta ajena” nunca dispusieron. Esto significa que los trabajadores tienen bajo su responsabilidad “*qué se hace*”, “*cómo se hace*”, “*cómo se decide*” y “*cómo se reparte*” lo que se logra con el trabajo colectivo.

Entre nuestras definiciones señalamos que nos referimos al momento de la consolidación como un atributo no sólo de las unidades socioeconómicas sino también de las relaciones sociales que se construyen a partir de estos procesos, y observamos que en ambos casos se construyen y consolidan relaciones sociales diferentes a las del ciclo anterior. En este punto volvemos a esta idea para agregar que al mismo tiempo los procesos en estudio consolidan relaciones de órdenes diferentes. Como ya dijimos en el capítulo V, el proceso de recuperación y la consolidación de Rosario coaguló un régimen de trabajo que fragmenta la organización del trabajo, la participación económica y los procesos de decisión según la propiedad, los cargos y las jerarquías. La “institucionalización” de las desiguales responsabilidades a través de jerarquías y cargos no contribuyó a re-colectivizar el proyecto sino que condujo la resolución de las tensiones al plano individual, cerrando las fisuras a partir de las cuales podrían crearse “otras” relaciones sociales y “otras” formas de construir sociabilidad.

A diferencia de lo que ocurre en el proceso rosarino, en la cooperativa bonaerense se plantea la posibilidad de construir un régimen laboral que integre a los jóvenes del barrio, sin experiencia laboral, como una forma de “devolver” a la comunidad parte de lo que obtuvieron gracias a su apoyo, durante el proceso de lucha por la recuperación de la actividad. Algunos trabajadores-asociados de la cooperativa de Avellaneda entienden que el trabajo en la cooperativa puede ser una primer experiencia laboral que contribuya a la formación de los jóvenes y a su posterior inserción en otros ámbitos laborales. Asimismo, la incorporación de los aspirantes a socios como asociados, su participación en las decisiones, la organización del trabajo y la distribución de los ingresos producidos en las mismas condiciones que los asociados promueve la igualdad entre trabajadores que desde el punto de vista de la propiedad son desiguales. Los mecanismos de distribución y remuneración recientemente implementados por la cooperativa de servicios de saneamiento ambiental son representativos de un régimen de trabajo que no diferencia entre asociados y no asociados, pero sí entre trabajadores con o



sin cargos, comprometidos o no con el proyecto general de la cooperativa, con sus compañeros y la comunidad vecina. Las diferencias en el alcance del compromiso y la participación de los trabajadores-asociados es una de las preocupaciones centrales hacia las que se dirigen diversas estrategias de incentivo a la participación. En particular, en la experiencia bonaerense se ensayan y proponen espacios de diálogo y comunicación y se le asigna una remuneración adicional como reconocimiento de los esfuerzos diferenciales.

Al respecto, planteamos para futuras investigaciones algunos interrogantes referidos al poder de “igualación” y “compensación” de la “tabla de remuneraciones” y de otros mecanismos de reparto diferencial. Basándonos en relevamientos sobre empresas recuperadas de Argentina, en el capítulo II observamos que en algunos procesos al cabo de cierto tiempo han vuelto a establecer sistemas de reparto igualitarios (Ruggeri, 2010). Ahora, en esta dirección nos preguntamos sobre las virtudes y ventajas de los sistemas de reparto diferencial, y particularmente sobre las posibilidades reales de sostenerlos en el tiempo; condición que aún no revisten los procesos analizados en esta tesis ¿cuántos beneficio reporta en términos de compensación e incentivos, y cuántos costos y esfuerzos requiere en fricciones cotidianas, discusiones, ajustes y revisiones periódicas de los criterios construidos? En función de lo anterior, ¿es factible sostener en el tiempo dispositivos de distribución que requieren ajustes periódicos -como en la cooperativa bonaerense-, o que no se revisan y generan constantes tensiones y disconformidades, como en la rosarina?

En lo que refiere a la organización del trabajo, ambas cooperativas replican la división del trabajo representativa de las sociedades capitalistas a través de la reactualización de los dispositivos organizativos heredados del ciclo anterior a la recuperación, cuya característica central podría representarse a través de la separación entre las actividades de producción y las de gestión. En las actividades para la comunidad realizadas en la cooperativa de servicios, las lógicas organizativas son radicalmente diferentes porque su realización implica la puesta en juego de capacidades y habilidades diversas (físicas, comunicativas, administrativas, de gestión y coordinación de grupos, etc.) que en cierta forma re-integran “cuerpo” y “cabeza”. Por este motivo, sostenemos que la tradicional separación entre producción y gestión, y entre ejecución y control logra revertirse en la realización de estas actividades. A diferencia de las actividades de saneamiento ambiental desarrolladas a través de relaciones mercantiles con el Estado y con empresas privadas, las actividades para la comunidad no

son de carácter mercantil, y el intercambio entre personas o grupos sólo puede realizarse en términos de la reciprocidad y la solidaridad. Al mismo tiempo, no son un *medio* para “ganarse la vida” sino que constituyen *fin*es en sí mismos.

Por ello, propusimos identificar a las actividades para la comunidad como “actividades autónomas” (Gorz, 1991: 214); que construyen campos de relaciones, instituciones y prácticas fuera del alcance del mercado. Así, el régimen de trabajo que se consolida en el proceso bonaerense contiene tanto actividades mercantiles como no mercantiles y por lo tanto es portador de territorios vedados para el mercado, en el que priman otros principios. Reducir el lugar del trabajo -en tiempo y espacio- y liberar ese lugar para las actividades para la comunidad, podría ser un camino para “desencantar” el trabajo mercantil (Medá, 2001:76) y poner límites a la extensión sin fin del mercado capitalista.

En relación con los procesos de decisión, en las dos cooperativas las asambleas tuvieron un destino similar. Con el tiempo y principalmente a partir de la consolidación de los procesos, devinieron en espacios de información y aprobación de las propuestas de la Comisión administradora. Pero mientras que en la fábrica de pastas ello se convirtió en el “normal” devenir de los procesos de decisión, en la cooperativa de servicios se ensayan y crean diferentes formas y espacios de comunicación e información con el propósito de incentivar la participación en las decisiones del resto de los trabajadores. Al respecto, los testimonios de los asociados más involucrados en el proyecto integral de esta entidad hacen evidente que si bien se idearon muchos espacios de información (como la cartelera, el programa de radio, el periódico, etc.), no son suficientes para satisfacer las expectativas creadas en torno a la participación. Por ello, en simultáneo con el final de esta tesis, se formulan propuestas para promover el diálogo con los trabajadores menos motivados, como es la conformación de una línea media de “trabajadores militantes” que funcione como puente de comunicación entre los trabajadores de los sectores productivos y quienes están dedicados a la dirección cotidiana de la cooperativa.

Las diferentes estrategias implementadas en el proceso bonaerense ponen de manifiesto que más información no necesariamente implica más comunicación, en tanto esta última supone interacción entre las partes. Y al mismo tiempo, tales estrategias dan cuenta -y son producto de- que más información y más comunicación no necesariamente genera más participación en tanto esta última está hecha de *habitus*, implicaciones y predisposiciones diferentes.

Al respecto, cuando tratamos el proceso de consolidación política en ambas experiencias (Capítulo III) nos referimos a lo dificultoso que resulta construir una esfera pública, que efectivamente permita la realización de lo colectivo. En la cooperativa rosarina, queda en evidencia con el “arrinconamiento” de las asambleas por la subestimación de quienes no integran el Consejo de administración porque “no saben”, “no les importa”, o “nunca quisieron entender”. En la cooperativa de Avellaneda, el miedo al disenso lleva al grupo que ejerce la conducción de la cooperativa a establecer condiciones y límites que restringen los ámbitos de deliberación abierta, y que por lo tanto limitan la libertad de acción de quienes se encuentran en posiciones opositoras.

Analizar y reconstruir estos procesos desde una perspectiva de Economía Social y Solidaria nos lleva a argumentar que cuando lo que se pone en juego es la posibilidad de trabajar, es decir, la posibilidad de obtener ingresos para reproducir la vida, importa especialmente cuidar la democracia y la libertad de expresión y acción de los sujetos. Por esto hemos hecho énfasis en la necesidad de construir lógicas alternativas, no sólo para organizar y gestionar las empresas en términos económicos, sino también para gestar otras formas de poder. Porque en lo económico no sabemos cómo competir si no es a través de relaciones mercantiles, y en lo social y político no sabemos cómo construir un “anti-poder”, como dice Holloway para referirse a un poder sustentado en una lógica y una temporalidad diferente. Es por esto mismo, que hemos señalado que estas experiencias progresistas como las que analizamos suelen estar amenazadas por su propia necesidad de ser conservadas, pues la convicción de que las propuestas de quienes conducen los procesos son “superadoras” de las prácticas capitalistas y de las propuestas de otros compañeros ancladas en el criterio de sostenibilidad mercantil (Coraggio, 2007, Vazquez, 2010), acerca estas experiencias precisamente a los contenidos y a las formas de sociabilidad de eso que se quiere sustituir.

Parafraseamos a Holloway (2006) para recordar que el problema que enfrentan cotidianamente quienes pretenden encaminarse hacia proyectos revolucionarios no es destruir el capitalismo, sino no hacerlo a cada momento. Por ello, para acercarnos al conocimiento de las condiciones que facilitan o debilitan el *principio de mercado* en la construcción de estas experiencias de trabajo, no sólo examinamos las configuraciones de los mercados en los que actúan y las relaciones que construyen “hacia afuera”, sino que comenzamos analizando las prácticas, los hábitos y las relaciones que se crean y recrean internamente, en cada proceso.

Al inicio de la tesis dijimos que las prácticas de participación de los trabajadores constituyen un aspecto medular de los procesos de recuperación de empresas en tanto son definitorias del funcionamiento de las empresas, de las relaciones, y de las prácticas, pues entrañan la posibilidad de construir formas de trabajo y gestión distintas a las propiamente capitalistas. En este sentido, la reconstrucción de las prácticas de participación desarrolladas en ambos procesos y sus formas de institucionalización permitió darle un contenido específico a los postulados que desde la ESyS se presentan como atributos de las iniciativas que la componen: la construcción de relaciones más igualitarias, la solidaridad como criterio de distribución y el respeto del ambiente natural.

Seguidamente, nos preguntamos acerca de los patrones de participación que se consolidaron en cada proceso de recuperación y observamos que cada experiencia codifica como participación situaciones y prácticas diferente. Y por lo tanto, la acusación de “no participación” de aquellos que se asumen como participantes aluden a cuestiones también diferentes; esto es, refieren a la participación en claves distintas. En la cooperativa alimenticia, las expectativas de participación están asociadas a la información y consulta sobre los asuntos referidos a la administración de la cooperativa, y a la consecuente posibilidad de proponer proyectos de inversión, estrategias de negocios, etc. Por ello, los cuestionamientos de quienes se desempeñan en cargos administrativos aluden a la falta de fundamentos de quienes formulan críticas sin la información necesaria; y asocian la falta de participación con el desinterés; como manifestaba el presidente de esta cooperativa al decir que *“no participan por falta de interés por los asuntos de la cooperativa. Te podés interesar, aprender mirando cómo lo hacen los demás.... Saber de qué se trata para poder criticar con fundamento!”*.

Asimismo, recordamos las palabras del presidente de la cooperativa de servicios cuando declaraba que *“uno de los principales problemas de hoy es la falta de participación de los trabajadores”* y precisaba que *“aproximadamente el 70% no participa en las actividades para la comunidad, ni de reuniones extralaborales”*; denotando que en la cooperativa las expectativas de participación está asociadas principalmente al involucramiento con el “proyecto integral” de la cooperativa, formando parte de las actividades para la comunidad, y de las reuniones con otras organizaciones sociales para acordar y coordinar proyectos conjuntos. En la búsqueda de explicaciones, esta misma persona asocia la baja participación con la trayectoria laboral de los trabajadores-asociados como “empleados”, como trabajadores asalariados “con patrón” y sindicalizados que por más de veinte años lucharon por reducir

o al menos conservar la frontera entre tiempo de trabajo y tiempo de vida.

A este respecto, advertimos que el inicio de ambos procesos de recuperación produjo un cambio radical en la asignación del tiempo entre el trabajo y la vida fuera del trabajo. La lucha por la conservación de los puestos de trabajo, la conformación y organización de las cooperativas, el inicio de la actividad, las primeras asambleas, y la pelea cotidiana por lograr mayores ingresos que les permitiera atender sus necesidades requirió gran parte de la energía física, del tiempo y de las capacidades de trabajo de los sujetos involucrados, como hemos relatado en varias oportunidades de la tesis. Ahora bien, la fase de consolidación -aún cuando no pueda datarse con “una fecha”- marca un punto de inflexión en cada proceso, y el devenir de ambos se distancia uno del otro. En la cooperativa rosarina, la prosperidad económica y la regularización de los ingresos, y la definición de rutinas administrativas y productivas permitió que sus trabajadores pasaran menos tiempo dentro de la fábrica, liberando tiempo para la vida fuera del trabajo. La consolidación del proceso bonaerense estuvo acompañada por el fortalecimiento de las actividades para la comunidad, y el desarrollo de nuevos proyectos comunitarios y con otras organizaciones sociales; actividades a las que un grupo de trabajadores dedican buena parte de su tiempo “extralaboral”. Así, el proyecto cooperativo que se consolida es definido como “*un proyecto de vida, como una cosa integral*”, y predomina una fuerte identificación entre trabajo y vida, como lo ilustran las expresiones de algunos trabajadores que sostiene que “*la cooperativa es mi vida... y el polideportivo<sup>86</sup> es como mi casa*”. “*El polideportivo es nuestra casa (...) salgo de trabajar y estoy más en el poli que en mi casa*”.

En ambos casos, la consolidación de los procesos se tradujo en una mayor realización y liberación de los trabajadores; ya sea para la vida fuera del trabajo o para la construcción de un proyecto mayor, integral, de trabajo y vida. En esta dirección nos preguntamos, ¿es posible imaginar que en el devenir de los procesos de recuperación de empresas el trabajo tome un lugar subordinado respecto del proyecto de vida? En ese caso, ¿ello derivaría en una mayor autonomía del trabajador “sin patrón”?

En este punto nos permitimos una breve digresión porque consideramos pertinente definir en relación con qué aspectos del funcionamiento del orden social referimos la autonomía; es decir, no nos referimos a la autonomía en términos absolutos sino que nos preguntamos sobre la autonomía de los

---

<sup>86</sup> Así llaman al edificio construido por la cooperativa bonaerense en el que desarrollan la mayoría de las actividades para la comunidad.

trabajadores de los procesos de recuperación de empresas respecto de determinadas condiciones o relaciones de sujeción social. Así, en la filosofía griega el individuo llegaba a ser libre cuando se liberaba de la pesada carga de las necesidades cotidianas; para lo cual debía contar con otros hombres que asumieran las tareas serviles, como los esclavos y las mujeres. Siglos más tarde, Carlos Marx reformula esta visión para argumentar que en la sociedad comunista, y a través del pleno desarrollo de las fuerzas productivas, el despliegue de la libertad no supone que la carga de las actividades serviles sean asumidas por las capas sociales no libres. La máquina permite que los “productores asociados” se organicen de manera de reducir a un mínimo el trabajo necesario, para desplegar actividades que son para sí mismas su propio fin. De esta manera, todos podrían repartir su tiempo entre estas dos actividades, equiparando la relación entre necesidad y libertad.

En esta línea advertimos que la mayor o menor autonomía de los trabajadores está directamente relacionada con la posibilidad de liberarse al menos parcialmente del reino de la necesidad. Por lo tanto, el trabajo en procesos de recuperación de empresa sólo podría ser portador de cierto grado de autonomía si lo necesario para la vida está garantizado por otros medios -como podría ser el Estado a través de un ingreso ciudadano-, o si a ello se destina sólo una parte de la jornada de trabajo. En este sentido, entendemos la autonomía como una forma de reconquistar espacios y actividades a través de las cuales es posible fugar al menos parcialmente de la sujeción del mercado y del trabajo mercantil; y desarrollar actividades que produzcan reconocimiento y permitan “querer lo que se hace”. Y en esta línea agregamos que la radicalidad de estos procesos no puede entonces circunscribirse a la recuperación de la empresa sino que reside principalmente en la posibilidad de crear formas de trabajo y sujetos trabajadores ya no atados a los requerimientos del mercado; porque, en términos de Esping Andersen, cuando los trabajadores dependen completamente del mercado es difícil que se movilicen para acciones solidarias, pues sus recursos reflejan las desigualdades del mercado. En resumen, mercado y la competencia debilitan tanto la solidaridad como la libertad (1993: 42).

En este sentido, en la tesis nos hemos preguntado por las condiciones que debilitan el *principio de mercado*, cuestión que adquiere especial relevancia al inscribir nuestro trabajo en el marco de la Economía Social y Solidaria, y considerar la referencia de los procesos analizados a y en dicho campo. En primer lugar, advertimos que las configuraciones de los mercados en los que actúan los procesos en estudio inciden fuertemente en la posibilidad de construir lógicas y sociabilidades diferentes. Así,

concluimos que en la cooperativa bonaerense los contratos de concesión del servicio de saneamiento ambiental permiten aliviar la lógica de la competencia y resguardan a la cooperativa de los mecanismos del mercado. Al mismo tiempo, y tal como se expuso anteriormente, las actividades para la comunidad desarrolladas en esta misma cooperativa reducen el espacio de las actividades y el intercambio mercantil, y proponen otro sentido para el trabajo y la actividad, distinto de la producción para el mercado.

En la cooperativa alimenticia rosarina las presiones de la competencia mercantil se tradujeron en mayores exigencias y estímulos sobre cada trabajador individual a través de la jerarquización de las responsabilidades y las remuneraciones diferenciales, por ejemplo. En este punto no podemos dejar de reconocer que esta orientación de la cooperativa se inscribe en el marco de lo que “se espera” que haga toda empresa para sostenerse y crecer, sabiendo que “la lógica del mercado promueve la contribución productiva de cada trabajador con una retribución monetaria individual e impersonal”, como sentencia Cohen (2001: 162). Así, entre los trabajadores-asociados la lógica mercantil se expresa en un régimen de trabajo que establece jerarquías, desigualdades e ingresos diferenciales. La primacía del principio de mercado condujo las experiencias laborales a una “vuelta a la individualidad”. Esta primacía del mercado también se evidencia en la organización interna a través de la reinstalación de relaciones salariales que recrean la figura del patrón y del empleado asalariado.

Entonces, observamos que si bien la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó la “desnaturalización” de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, la propiedad de los medios de producción no es suficiente para garantizar libertad y autonomía en la construcción y consolidación de regímenes de trabajo autogestivos. Los procesos de recuperación de empresas siguen estando sujetos a la disciplina del mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos. Seguidamente apuntamos que los procesos de construcción identitaria y la conformación de redes y organizaciones de representación constituyen mecanismos que pueden poner en tensión la lógica mercantil y la primacía del mercado como dispositivo de coordinación social y “compensar” con las relaciones construidas el “déficit de autonomía” (Gaiger, 2007: 93) producido por la competencia mercantil.

Volvemos a las condiciones que debilitan el *principio de mercado*, para recordar que los procesos de

construcción identitaria en ambas cooperativas también están impregnados por la combinación de innovación y recuperación. Por un lado, los trabajadores-asociados asumen roles y funciones que antes le correspondían a los dueños de la empresa, y al mismo tiempo son los propietarios de la cooperativa. Es así que los trabajadores de Rosario se identifican como asociados, diferenciándose tanto de la figura del patrón como del trabajador asalariado. En simultáneo, los testimonios de los trabajadores-asociados reinstalan el lugar del empleador y del empleado cuando se refieren a los contratados, porque como decía una de las entrevistadas, *“somos socios y sabemos que todo esto es nuestro. Antes cumplíamos el horario y nos íbamos, como hacen ahora los chicos. Ahora cada cosa que hacemos es para nosotros...”*. Sus palabras dan cuenta de su nueva condición de asociados, y a la vez subrayan la regeneración de la distinción entre propietarios y no propietarios.

Agregamos que si bien la propiedad conjunta de los asociados no es suficiente para desactivar los mecanismos del mercado ni para dar vida a regímenes de trabajo autogestivos, la segmentación del régimen de propiedad entre asociados-propietarios y contratados-no propietarios, y la consecuente privación de propiedad de los segundos, reinstala indefectiblemente las relaciones sociales de producción capitalistas. En esta dirección, el “régimen de subordinación” de la modernidad, basado en relaciones de los hombres “hacia las cosas” (Castels y Haroche, 2001: 19) permanecería intacto en tanto no se altera la oposición y la separación entre trabajadores y propietarios.

Por su parte, los integrantes de la cooperativa bonaerense subrayan la necesidad de seguir identificándose como trabajadores u obreros, haciendo referencia principalmente a una definición de clase antes que a su condición de propietarios y a las nuevas funciones asumidas frente a la crisis y cambio de gestión. Para estos trabajadores, definirse como trabajadores implica reconocer-se derechos históricamente adquiridos como clase y al mismo tiempo relacionarse con otros trabajadores en un marco de “solidaridad de clase”. En términos de las relaciones internas, la identificación como trabajadores favorece la igualdad entre quienes están asociados a la cooperativa (y son propietarios) y quienes aún no los son. Por ello sostenemos que la construcción de identidades centradas en la condición de trabajadores, antes que en la de asociados, propietarios, o consejeros, favorece la igualdad entre aquellos que el mercado y la propiedad privada desigualan, y por lo tanto genera condiciones favorables para la solidaridad en las relaciones hacia adentro y hacia afuera.



En tercer lugar, la construcción de relaciones con diversos actores sociales y políticos contribuye con el desempeño de cada organización, fortaleciendo su posición ya sea ante la competencia mercantil o el Estado. Esto es particularmente evidente en el proceso bonaerense, asentado sobre proyectos productivos y al mismo tiempo sobre diversas estrategias políticas. Ambas dimensiones del proceso funcionan entrelazadamente, porque sin producción no habría sustento económico para los trabajadores que se desempeñan en la cooperativa; y sin las redes, relaciones, alianzas construidas con otras organizaciones y particularmente en el ámbito sindical y con los vecinos de Villa Domínico, el proyecto cooperativo se habría visto imposibilitado.

Así, el arco de relaciones de cooperación y solidaridad entre la cooperativa y los diversos actores territoriales, políticos y sindicales fortalecen el potencial del proceso de recuperación y abren espacios para construir lógicas y relaciones que tensionen la lógica mercantil y la primacía del mercado como dispositivo de coordinación social. Al mismo tiempo, fortalece el *principio de comunidad* (Cohen: 2001: 162), según el cual los hombres producen o brindan un servicio no por lo que se pueda obtener haciéndolo sino porque los demás lo necesitan, por el compromiso con sus pares y/o con la comunidad; lo que Polanyi denomina *principio del hogar*, que implica en primera instancia el encastramiento de lo económico en y por las formas y relaciones primarias de sociabilidad, en tanto las relaciones de parentesco y comunidad se constituyen como relaciones de producción y distribución ([1944]2007: 101). En esta dirección, agregamos que las relaciones y redes construidas en estos procesos hacen evidente que las alternativas de producción no pueden ser (y no son) exclusivamente “económicas” en tanto su potencial emancipador depende en buena medida de la combinación de orientaciones y contenidos que logren en lo económico, cultural, social y político.

Formulamos una última reflexión que nos lleva al punto de inicio para referirnos una vez más a la idea de “recuperación”. Observamos que la consolidación de los procesos va sedimentando dos ideas diferentes de recuperación; una de ellas remite a recuperar y re-ingresar a un lugar y un rol perdido dentro de una estructura instituida, y la otra a la posibilidad de re-apropiarse de las capacidades de acción y decisión y del potencial de creación de nuevas instituciones, así como al desarrollo de nuevas prácticas dentro del espacio laboral. Los testimonios a los que nos hemos referido en los diferentes capítulos ilustran la primera de estas dimensiones con expresiones como “*se creen demasiado dueños de este sector*”, para referirse a los jefes de producción; a la vez que “*algunos se piensan que siguen*

*siendo empleados*", en relación al poco compromiso de ciertos trabajadores; y la calificación de los asociados de la cooperativa rosarina como "*una buena patronal*". Estas expresiones reeditan el orden laboral del ciclo anterior e instalan la "recuperación" de la empresa en el marco de relaciones, roles y funciones relativamente "conocidas", y que en tanto tales, aportan seguridad y certidumbre al proceso.

Ahora bien, la recuperación también abre la posibilidad de crear nuevas relaciones, instituciones y prácticas de trabajo, en el marco de una nueva organización "sin patrón". En este sentido, nos hemos preguntado por los alcances de las prácticas de participación en el desarrollo y re-apropiación de parte de los trabajadores de sus capacidades de acción y decisión, y sobre su potencial para construir relaciones sociales de otra naturaleza, distintas a las propiamente capitalistas. En primer lugar, argumentamos que si bien los principios cooperativos se refieren a las cooperativas de trabajo como organizaciones autogestionarias, en esta tesis hemos elegido no utilizar esa expresión en tanto la propiedad de los medios de producción no le corresponde al conjunto de trabajadores sino a aquellos que se han constituido como asociados a la cooperativa. Por lo tanto, creemos que la autogestión como categoría o concepto aplicado al análisis de este tipo de iniciativas oculta la existencia de trabajo por cuenta ajena y de relaciones salariales, y por lo tanto de dos grupos sociales bien diferenciados, los propietarios y los desposeídos de toda propiedad.

Por este motivo, en su lugar hicimos foco en la participación de los trabajadores, no sólo en la propiedad de los medios de producción, sino también en la organización de los procesos de trabajo, en los procesos de toma de decisiones y en la distribución del producto obtenido. Y en este sentido observamos que cuanto mayores son los ámbitos y espacios de participación, cuanto menores son las desigualdades, las jerarquías y las asimetrías entre los que deciden y los que acatan, los que impulsan y los que siguen lo que proponen los demás, y cuanto menor la apatía respecto al rumbo de la organización, mayores son los espacios para construir dispositivos organizativos y de gestión que se distancien de los característicos del ciclo anterior y al mismo tiempo de las lógicas del mercado y de la competencia; favoreciendo asimismo la re-apropiación de las capacidades de acción y decisión de los trabajadores sobre sus prácticas y espacios de trabajo. Al mismo tiempo, mayores serán las posibilidades de mantener el espíritu y la energía que permitió la fundación de los procesos, y las capacidades y facultades para adaptarse a condiciones adversas; dada la mayor voluntad y empeño de los trabajadores que participan en la gestión de la organización.

En esta dirección agregamos que la institucionalización de las prácticas de participación y la consolidación -en el sentido que lo entendemos en esta tesis- de procesos participativos son elementos fundamentales en la construcción de otras relaciones sociales y otras formas de trabajo, diferentes a las propiamente capitalistas.

Así como en el período previo al siglo XVIII se dibujaban las relaciones y las prácticas que anticiparon las posturas de transformación del sistema social hacia la acumulación capitalista, las prácticas participativas desplegadas en procesos de recuperación de empresas, ¿podrían ser anticipaciones de otras relaciones sociales y de otro orden social? No es nuestra intención hacer futurismo, sino aportar cierta sistematicidad al reconocimiento de las condiciones que favorecen (o socavan) ese horizonte. Por ello, apuntamos que para gestar relaciones y prácticas contra-hegemónicas es imprescindible liberarse de la urgencia de la necesidad, contar con “soportes de independencia”, en términos de Castels, que amplíen las posibilidades de los sujetos y con “protecciones” materiales e institucionales que permitan negociar, esperar, construir, anticipar y planificar más allá de lo dispuesto por el mercado.

A nuestro entender en ello reside, el carácter novedoso de estos procesos, en tanto abren la posibilidad de liberarse del mercado y construir temporalidad, lógicas y dispositivos propios; que revistan de mayor autonomía a los procesos, a las unidades económicas y a los sujetos participantes.

La comunidad como principio de coordinación social y económica se presenta en la sociología y en la economía política de diferentes formas, entre las cuales en esta tesis nos interesó particularmente excluir aquellas que explícitamente identifican a la comunidad como una vuelta a sociedades premodernas, estratificadas. En esta dirección caben algunos interrogantes que podría orientar nuevas investigaciones: ¿Qué significa construir una comunidad moderna? ¿Cómo construir comunidad de individuos, recuperando “lo mejor” de la individualidad (no del individualismo) con una cosmovisión comunitaria?

En un contexto radicalmente diferente al que dio marco a las reflexiones de Rousseau y los filósofos contractualistas, hoy los procesos de recuperación de empresas muestran como camino virtuoso y posible la conjunción entre comunidad y autonomía, basando el vínculo social no en la tierra, la sangre y la propiedad privada, sino en la solidaridad construida reflexivamente. Si hasta ahora el individuo se ha desarrollado frente a los otros como competidores en el mercado, es momento de dar lugar a otros

*Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires*

*María Victoria Deux Marzi*

sujetos que sean capaces de imaginar otra comunidad, constituida no por disolución de los individuos, sino por la urdimbre de sujetos autónomos.

### Referencias Bibliográficas:

Aboy Carlés, Gerardo (2010): Raúl Alfonsín y la fundación de la "segunda república". En Gargarella, Murillo, Pecheny (comps), *Discutir Alfonsín*. Siglo veintiuno. Buenos Aires.

Albuquerque, Paulo Peixoto (2004): Autogestión. En Cattani, A. (org) "La otra economía". Editorial Altamira. Buenos Aires, Argentina.

Alonso, Guillermo (2000): Política y Seguridad Social en la Argentina de los '90. FLACSO/Miño y Dávila. Buenos Aires.

Andrade, Larry (2007): Del tema al objeto de investigación en la propuesta epistemológica de Hugo Zemelman. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/30/andrade.html>

Arendt, Hanna [1958] (2009): La condición humana. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

Argumedo, Alcira (2002): Los silencios y las voces de América Latina. Notas sobre el pensamiento nacional y popular. Ediciones del Pensamiento Nacional y Popular. Buenos Aires. Argentina.

Argumedo, Alcira; Quintar, Aída (2003): Argentina ante una encrucijada histórica. Estudios sociológicos XXI. N° 63. Disponible en: [http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art\\_8\\_733\\_4560.pdf](http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_733_4560.pdf)

Arias, Cora Cecilia (2008): Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión. Kairos Revista de Temas Sociales. Publicación de la Universidad Nacional de San Luis. Año 12 N° 22

Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo; Nochteff, Hugo (1988): La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas. El complejo electrónico en la Argentina. Legasa. Buenos Aires. Argentina.

Azpiazu, Daniel; Nochteff, Hugo (1995): El desarrollo ausente. Restricción al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política. Norma editora. Argentina.

Basañes, Carlos (2010): Análisis crítico sobre la relación entre la cooperativa de trabajo y sus asociados. Trabajo presentado en VI Encuentro de investigadores latinoamericanos en cooperativismo,

13 al 15 de octubre de 2010. Paraguay.

Battistini, Osvaldo (compilador) (2004): El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores. Prometeo libros. Buenos Aires.

Beccaria, Luis (2004): Reformas estructurales, convertibilidad y mercado de trabajo. En Boyer y Neffa (coord) *La economía argentina y su crisis (1976-2001)*. Dávila Editores/Ceil-Piette Conicet/ Caisse de Dépôts et Consignations. Buenos Aires.

Beccaria, Luis y Maurizio, Rosana (2008): Mercado de trabajo y distribución personal del ingreso. En Lindenboim (comp) *Trabajo, ingresos y políticas en Argentina*. Eudeba. Buenos Aires.

Beccaria, Luis y Orsatti, Álvaro (1990): Precarización laboral y estructura productiva en Argentina 1974 – 1988. En Galín, P. y Novick M. (comp) *La precarización del empleo en argentina*. CEAL- CLACSO- CIAT/OIT. Buenos Aires.

Berasueta, Biafore, Neffa y Whalberg (2010): Las principales reformas de la relación salarial operadas durante el período 2002-2009. Ediciones del CAIL-PIETTTE. Buenos Aires, Argentina.

Bourdieu, Pierre (1998): El oficio de sociólogo. Siglo XXI. México.

Bourdieu, Pierre (2000): Las estructuras sociales de la economía. Manantial. Buenos Aires.

Caillé, Alain (2003): Sobre los conceptos de economía en general y de economía solidaria en particular. En *L'alter-économie. Quelle autre mondialisation?*; Revue du MAUSS N° 21. Traducción Françoise Blanc para la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento. *Mimeo*.

Camilletti, Alfredo et al (2005): Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. Revista Unircoop N°3 Vol. 1.

Canitrot, Adolfo (1980): La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económica del gobierno argentino desde 1976. Revista Desarrollo Económico, Vol. 19 N° 76 – Enero-Marzo de 1980. Argentina.

Castagna et al (2005): La industria de Rosario y el aglomerado Gran Rosario (AGR) en el período 1993-2003: Factores condicionantes de la recuperación en la postdevaluación. Disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/castagnalaindustriaderosario.PDF>

Castels, Robert (2004): *Las trampas de la exclusión. Trabajo y utilidad social*. Editorial Topia. Buenos Aires.

Castels, Robert y Haroche, Claudine (2003): *Propiedad privada, propiedad social, propiedad de sí mismo. Conversaciones sobre la construcción del individuo moderno*. Ediciones Homo Sapiens. Rosario, Argentina.

Catálogo OIT: *Desempeño del Monotributo en la formación del empleo y ampliación de la protección social*. Documento de trabajo N° 4. Buenos Aires.

Chiara, Magdalena y Di Virgilio María Mercedes (2009): *Conceptualizando la gestión social*; en Chiara, M. y Di Virgilio M. M. *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*. Prometeo – UNGS. Argentina.

Chulman, Valeria (2009): *Los trabajadores autogestionados: una perspectiva desde la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados – CTA*. Mimeo

Cohen, Gerald (2001): *Vuelta a los principios socialistas*. En Gargarella, Roberto; Ovejero, Félix (comp), "Razones para el socialismo". Paidós. Buenos Aires. Argentina.

Coraggio, José Luis (2004): *La gente o el capital*. Espacio Editores. Buenos Aires. Argentina.

Coraggio, José Luis (2004): *Una alternativa socioeconómica necesaria; la economía social*. En Dañan (comp.), *Política social y economía social*. Altamira-OSDE-UNGS. Argentina. (Digital).

Coraggio, José Luis (comp.) (2007): *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. UNGS/Altamira. Argentina.

Coraggio, José Luis (2007): *Una perspectiva alternativa para la economía social: de la economía popular a la economía del trabajo*. En Coraggio (org.), *La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas*. Altamira- OSDE. Argentina.

Coraggio, José Luis (2011): *La presencia de la Economía Social y Solidaria y su institucionalización en América Latina*. Ponencia presentada en la conferencia "Estados Generales de la Economía Social y Solidaria", París, 17-19 de junio.

Coraggio, José Luis (2012): *Karl Polanyi y la otra economía en América Latina*", en Karl Polanyi. *Textos escogidos*, UNGS/CLACSO, Buenos Aires.

Coriat, Benjamín (1982): El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Siglo XXI. México.

Coriat, Benjamín (1987): Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías en los países semiperiféricos. En Cuadernos del Sur N° 5, Buenos Aires. Argentina.

Coriat, Benjamín (1992): El taller y el robot. Ensayo sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. Siglo XXI. México.

Cracogna, Dante (2004): La retribución de los trabajadores asociados en las cooperativas de trabajo. Legislación del trabajo. Siglo XXI. Argentina.

Cruz, Antônio: La acumulación solidaria. Los retos de la economía asociativa bajo la mundialización del capital. (Digital).

Danani, Claudia y Hintze, Susana (2010): Reformas y contrarreformas de la protección social: La seguridad social en la Argentina en la primera década del siglo. Reflexión Política Vol. 12, N° 24. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Colombia.

Danani Claudia y Hintze, Susana (coord) (2011): Protecciones y desprotecciones. La seguridad social en la Argentina 1990-2010. Ediciones UNGS. Buenos Aires.

Danani, Claudia (1996): Algunas precisiones sobre la Política Social como campo de estudio y la noción de población-objeto. En: Hintze, Susana (coordinadora): *Políticas sociales: contribución al debate teórico-metodológico*. CEA/UBA. Buenos Aires.

Danani, Claudia (org.) (2004): Política Social y Economía Social: debates fundamentales. UNGS/OSDE/Editorial Altamira. Buenos Aires.

Danani, Claudia (2012): La otra década de reformas de las políticas sociales y laborales en Argentina, 2002-2010. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica. N° especial 59-72. Costa Rica.

De la Garza Toledo, Enrique (2001): Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio (comp) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. CLACSO. Buenos Aires, Argentina.



De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio (comp) (2001): El trabajo del futuro. El futuro del trabajo. CLACSO. Buenos Aires, Argentina.

De Sena, Angélica (2012): Políticas sociales y microemprendimientos socio-productivos: una discusión de las metodologías para su análisis. Tesis doctoral en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales/UBA. *Mimeo*.

Delfini, Marcel; Spinosa, Martín (2008): Trabajo argentino. Cambios y continuidades en 25 años de democracia. Universidad Nacional de General Sarmineto y Biblioteca Nacional. Argentina.

Deux Marzi, M.V.; García, I.; Mendoza Dos Santos, A. (2007): Experiencias de Economía Social y Solidaria en Argentina y Brasil. Trabajos ganadores del Primer Concurso RILESS para investigadores jóvenes. Editorial Elaleph. Buenos Aires, Argentina.

Deux Marzi, María Victoria (2009): Los procesos de recuperación de empresas del Aglomerado Gran Rosario entre 2001 y 2007. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia. Tesis de Maestría en Economía Social. Universidad Nacional de General Sarmiento. *Mimeo*.

Deux Marzi, María Victoria (2010): "Empresas recuperadas". En Coraggio J.L. (Dir) Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad. Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

Deux Marzi, María Victoria y Aguirrezábal, Gerardo (2011): Trabajo y propiedad en los procesos de recuperación de empresas. Congreso Nacional de Estudios del trabajo. Buenos Aires.

Deux Marzi, María Victoria y Escobedo, Martín (2005): Autogestión obrera en Argentina. Historia y presente. UNR Editora. Rosario, Argentina.

Deux Marzi, María Victoria; Vazquez, Gonzalo; Uribe, Amaia; Guridi, Luis (2011): Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes. Colección Papeles de Economía Solidaria Nro 2. REAS. Bilbao, Euskadi. (Digital).

Di Marco, Graciela (2005): Democratización de las familias : estrategias y alternativas para la implementación de programas sociales. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires.

Di Marco, Graciela y Palomino, Héctor (2004) (comp): Reflexiones sobre los movimientos sociales en Argentina. UNSAM-Jorge Baudino Editores. Buenos Aires.

Di Marco, Graciela; Palomino, Héctor; colaboradores (2003). *Movimientos Sociales en la Argentina. Asambleas. La politización de la sociedad civil*. Ediciones Baudino-UNSAM, Buenos Aires.

Di Virgilio, Mercedes (2008): *El proceso de análisis en la investigación cualitativa: fases y herramientas para su desarrollo*. Documento de cátedra 54. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Di Virgilio, Mercedes (2008): *Herramientas para el análisis de material biográfico*. Documento de cátedra 55. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Di Virgilio, Mercedes (sin fecha): *Investigar en Ciencias Sociales*. PREZI. Disponible en: <http://prezi.com/iq3e0csf-41/untitled-prezi/>

Dicapua, María de los Ángeles; et al (2011): *Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad*. Revista OSERA N° 3, primer semestre 2011.

Diéguez, Ricardo (2007): *Una propuesta provisional al funcionamiento de una economía mixta. Versión preliminar - sólo para la discusión en el ámbito de la MAES III*. *Mimeo*.

Elias, Norbert (2003): *Ensayo acerca de las relaciones entre establecidos y forasteros*. Reis Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Núm 104. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717903010>

Esping-Andersen, Gosta (1993): *Los tres mundos del Estado de Bienestar*. Ediciones Alfons el Magnánim. Valencia.

Fajn, Gabriel (coord.) (2003): *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Buenos Aires. Argentina.

Fajnzylber, Fernando (1988): *Competitividad internacional. Evolución y lecciones*”, en Revista de la CEPAL, N° 36, diciembre, Santiago de Chile.

Félicz, Mariano (2006): *El mercado de trabajo en la economía radical*. En Neffa (dir)(2006); *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. Argentina.

Fernandes Álvarez, María Inés (2009): *Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas*. Revista Realidad Económica Nro 197. Buenos Aires.

Fernández Álvarez, María Inés (2010): *La producción en cuestión. La formación de cooperativas en el*

proceso de recuperación de empresas en la Ciudad de Buenos Aires. En Cross, C. y Berger, M (comp) *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*. Ciccus. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Álvarez, María Inés (2004): Sentidos asociados al trabajo y procesos de construcción identitaria en torno a las ocupaciones y recuperaciones de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires: un análisis a partir de un caso particular. En Battistini (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo. Buenos Aires.

Fernández Álvarez, María Inés (2012): Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo. Revista Osera, 2° Semestre 2012. Buenos Aires.

Fernández, Ana María (2006): Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Tinta limón. Buenos Aires.

Freytes Frey, Ada C. (2004): Las dimensiones biográfica y relacional de la identidad y la acción colectiva. En Battistini (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo. Buenos Aires.

Gaiger, Luiz Inácio (2007): La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En Coraggio (org.), *La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas*. Altamira- OSDE. Argentina.

Gaiger, Luiz Inacio (2012): Políticas públicas de Economía social e solidária na américa latina: desafios aquém e além da linha abissa. En Lianza, S. y Henriques, F. (org) "A economia solidária na América Latina. UFRJ. Pró Reitoria de Extensão. IV. UFRJ. Núcleo de Solidariedade Técnica. Rede de Investigadores Latinoamericanos de Economia Social e Solidária, Secretaria Nacional de Economia Solidária. Río de Janeiro.

Gerchunoff, Pablo; Llach, Lucas (2003): El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas. Ariel Sociedad Económica. Buenos Aires. Argentina.

Ghioldi, Carlos (2004): Supermercado Tigre; crónica de un conflicto en curso. Coedición TEL, N.E.T., AEC y Prohistoria. Rosario. Argentina.

- Godelier, Maurice (1974): *Economía, fetichismo y religión en las sociedades primitivas*. Siglo XXI. Madrid. España.
- Godio, Julio (2001): *Sociología del trabajo y política*. Ediciones Corregidor. Buenos Aires.
- Gordon, David; Edwards, Ricahrd y Reich, Michael (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
- Gorz, Andre (1991): *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*. Editorial Sistema. Madrid. España.
- Gorz, Andre (2003): *Miseria del presente, riqueza de los posible*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Gough, Ian (2003): *Capital global, necesidades básicas y políticas sociales*. Miño y Dávila. Buenos Aires, Argentina.
- Grassi, Estela (2003): *Políticas y Problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame (I)*. Espacio, Buenos Aires.
- Grassi, Estela (2012): *La política social y el trabajo en la Argentina contemporánea. Entre la novedad y la tradición*. Revista *e-I@tina*. Abril – junio 2012, Buenos Aires.
- Harvey, David (2005): *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press. Nueva York. Estados Unidos.
- Heller, Agnes (1977): *Sociología de la vida cotidiana*. Península. Barcelona.
- Hinkelamert, Franz (2005): *El sujeto y la ley: el retorno del sujeto reprimido*. Editorial Universidad Nacional. Costa Rica.
- Hintze, Susana (2007): *Políticas sociales argentinas en el cambio de siglo. Conjeturas sobre lo posible*. Introducción y Capítulo 5.
- Hintze, Susana (2010a): *La política es un arma cargada de futuro. La economía social y solidaria en Brasil y Venezuela*. Ediciones Ciccus, colección CLACSO becas de investigación. Buenos Aires.
- Hintze, Susana (2010b): *Notas sobre el sistema publico de reproducción del trabajo asociativo autogestionado*, Revista de Ciencias Sociales, segunda época, Universidad Nacional de Quilmes, año

2, número 18, primavera, 2010, Buenos Aires (ISSN: 0328-2643).

Hintze, Susana (2011): "Las políticas para la economía social y solidaria en América Latina: sostenibilidad y protección del trabajo asociativo autogestionado". Tesis doctoral en Ciencias Políticas y de la Administración. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, mimeo.

Hintze, Susana; Deux Marzi, María Victoria (2007): La relación estado-sociedad en las políticas públicas de promoción de la Economía Social y Solidaria. Ponencia presentada en el IV Congreso Argentino de Administración Pública, Buenos Aires, agosto de 2007. Disponible en [http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded\\_files/file/institutos/ico/contenidos/download/HINTZE\\_y\\_DEUX\\_La\\_relacion\\_estado-sociedad.pdf](http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded_files/file/institutos/ico/contenidos/download/HINTZE_y_DEUX_La_relacion_estado-sociedad.pdf).

Holloway, John (2006): "Las dos temporalidades de la lucha". Disponible en: <http://www.nodo50.org/codoacodo/julio/john.htm>

Hopp, Malena (2013): "El trabajo ¿medio de integración o recurso de la asistencia? Las políticas de promoción del trabajo asociativo y autogestionado en la Argentina (2003-2011)". Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales/UBA.

Hudson, Juan Pablo (2005): Fábricas recuperadas en Rosario: el caso de la cooperativa Mil Hojas. mimeo.

Hudson, Juan Pablo (2006): Empresas recuperadas: proyectos constituyentes, ambivalencia y dispersión. Ponencia presentada a la Tercera Jornada de Jóvenes Investigadores. Instituto Gino Germani- Universidad de Buenos Aires.

Hudson, Juan Pablo (2011): Empresas Recuperadas por los Obreros: Fin de Etapa y nuevas Instituciones. Revista OSERA N° 3, primer semestre 2011.

Iturraspe, Francesco (editor) (1986): Participación, cogestión y autogestión en América Latina. Editorial Nueva sociedad. Caracas, Venezuela.

Itzigsohn (2009): "La Gestión Democrática del Trabajo". Revista OSERA Nro 1. Buenos Aires.

Kosacoff, Bernardo (1993): La industria argentina: un proceso de reestructuración desarticulada. En Kosacoff (de), *El desafío de la competitividad*. Alianza. Buenos Aires. Argentina.

Kosacoff, Bernardo (1996): Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina. En

Boletín Informativo Techint, N° 288. Argentina.

Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián (2005): Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina. Disponible on line en [www.agro.unlpam.edu.ar](http://www.agro.unlpam.edu.ar).

Kosacoff, Bernardo; Ramos, Adrián (2001): Cambios contemporáneos en la estructura industrial argentina (1975-2000). Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Kroll, Christian y Ragin, Charles (2007): La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad. Universidad de Los Andes/Sage Publications. Bogotá.

Lavaca (2004): Sin Patrón. Lavaca Editora. Buenos Aires. Argentina.

Laville, Jean-Louis (ed.) (2004): Economía social y solidaria. Una visión europea. Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento - Editorial Altamira. Buenos Aires, Argentina.

Lechner, Norbert (1983): Especificando la política. En Vega, J.E. (coord) *Teoría y política de América Latina*. CIDE. México.

Lechner, Norbert (1984): Poder y orden. La estrategia de la minoría consistente. En *La conflictiva y nunca acabada construcción del orden deseado*. FLACSO. Chile.

Lindenboim, Javier (comp) (2008): Trabajo, ingresos y políticas en Argentina. Contribuciones para pensar el siglo XXI, Buenos Aires, Eudeba.

Lindenboim, Javier, Juan M. Graña y Damián Kennedy (2007): Ocupación, salarios y productividad: contenido de la distribución funcional del ingreso. Aplicación al caso argentino en el período 1993 – 2005”, V Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo “Hacia una nueva civilización del trabajo”, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST), Montevideo.

Lindenboim, Javier; Danani, Claudia (coord.) (2003): Ente el trabajo y la política. Las reformas de las políticas sociales argentinas en perspectiva comparativa. Biblos. Buenos Aires. Argentina.

Lindenboim, Javier; Salvia, Agustín (2002): Estado de situación y diagnóstico del mercad laboral en Argentina. En Lindenboim, J. (compilador); “Metamorfosis del empleo en la Argentina. Diagnósticos, políticas y perspectivas”; cuadernos del CEPED N° 7, Buenos Aires. Argentina.

Lipietz, Alain. (1994): El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital – trabajo en el mundo.

Documento de trabajo nº 4, Piette - CONICET. Buenos Aires. Argentina.

Lo Vuolo, Ruben (1999): La pobreza... de las políticas contra la pobreza. Miño y Dávila editores. Buenos Aires, Argentina.

Mance, Euclides A. (2002): Redes de de colaboración solidaria. Aspectos económicos-filosóficos: complejidad y liberación. Instituto de Filosofía y Letras. Curitiba, Brasil.

Marx, Carlos (1966): Formaciones Económicas Precapitalistas. Editorial Platina. Buenos Aires.

Marx, Karl ((1867] 1994): El Capital. Siglo veintiuno editores. México.

Marx, Karl ([1927] 1968): Manuscritos de 1844. Economía, política y filosofía. Editorial Arandu. Argentina.

Marx, Karl; Engels, Federic ([1932] 1985): La ideología alemana. Ediciones Pueblos Unidos.

Meda, Dominique (2001): Notes pour en finir vraiment avec la "fin du travail". Revista MAUSS N° 18. La Decouverte/MAUSS. Paris, Francia.

Mendizábal, Nora (2006): Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En: Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.); *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa. Buenos Aires.

Mesa-Lago, Carmelo (2002): En busca de un modelo de desarrollo socioeconómico para América Latina. Fondo de Cultura Económica. México.

Moirano, Alfredo (2009): Para la polémica. Disponible en: [www.fundacioncieso.org.ar/publicaciones](http://www.fundacioncieso.org.ar/publicaciones)

Mouffe, Chantal (2007): En torno a lo político. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Neffa Julio César, Biaffore Eugenio, Cardelli Mariano, Gioia Sebastián (2005): Las principales reformas de la relación laboral operadas durante el período 1989-2001 con impactos directos e indirectos sobre el empleo, Materiales de Investigación 4, CEIL-PIETTE-CONICET. Buenos Aires, Argentina.

Neffa, Julio (2001); El debate reciente sobre el fin del trabajo. En de la Garza, Enrique y Neffa, Julio (Comps.), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Ed. CLACSO, CEIL-PIETTE del CONICET. Buenos Aires, Argentina.

Neffa, Julio y colaboradores (2010): Las principales reformas de la relación salarial operadas durante el período 2002-2009. Publicaciones del Ceil Piette – CONICET, N° 3. Disponible en: <http://www.ceil->

[conicet.gov.ar/publicaciones/empleo-desempleo-y-politicas-de-empleo/](http://conicet.gov.ar/publicaciones/empleo-desempleo-y-politicas-de-empleo/)

Neffa, Julio y Féliz, Mariano (2006): Acumulación de capital, empleo y desocupación. Una introducción a la economía del trabajo en las obras de Marx. En Neffa (dir)(2006), *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Neffa, Julio, Olivari, María Laura y Persia, Juliana (2010): Transformaciones en el mercado de trabajo en la Argentina: 1974 – 2009. En Neffa, Panigo, Pérez (comp), *Transformaciones del empleo en la Argentina*. Ediciones Ciccus. Buenos Aires.

Nochteff Hugo (1994): Patrones de crecimiento y políticas tecnológicas en el siglo XX., en Ciclos, Año IV, Vol. IV, Nº 6. Argentina.

Novick, Marta (2010): Trabajo y contextos en el desarrollo productivo argentino. Revista de Trabajo, enero -julio 2010. Argentina.

Nun, José (1987): La teoría política y la transición democrática. En Nun, J.; Portantiero, J. C. (comp.); *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*. Puntosur. Buenos Aires.

Nun, José (2003): Prólogo a la edición: Lindenboim, Javier; Danani, Claudia (coord.); *Entre el trabajo y la política. Las reformas de las políticas sociales argentinas en perspectiva comparativa*. Biblos. Buenos Aires.

Nun, José y Portantiero, Juan Carlos (comp.) (1987): Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina. Puntosur. Buenos Aires.

Núñez, Orlando (1996): La economía solidaria asociativa y autogestionaria. Editorial CIPRES. Managua.

Núñez, Orlando (2007): La economía popular, asociativa y autogestionaria. En Coraggio (org.), La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas. Altamira- OSDE. Argentina.

O' Connor, Julia (1989): Gender, class and citizenship in the comparative analysis of welfare state regimes: theoretical and methodological issues. En O'Connor, J.; Olsen, G. (eds); *Power Resources Theory and the Welfare State*. University of Toronto. Toronto. Canada.

Offe, Claus (1994): Condiciones en el Estado de Bienestar. Alianza Editorial. Madrid, España.



Paladino M., Willi A.SYUSA (2003): Saneamiento y Urbanización S.A. La crisis. Caso de estudio publicado en [www.iesep.com](http://www.iesep.com).

Paladino M., Willi A.SYUSA (2003): Saneamiento y urbanización SA (C): Cómo se concretó el cambio. Caso de estudio publicado en [www.iesep.com](http://www.iesep.com).

Palomino, Hector (2003): Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social. Revista Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Palomino, Hector (2007): La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina. Congreso de ASET, octubre de 2007. Buenos Aires, Argentina.

Palomino, Hector; Bleynt, Ivanna; Garro, Silvia; Giacomuzzi, Carla (2011): Cuestiones actuales sobre el universo de empresas recuperadas y las nuevas lógicas de agregación de los actores. Revista OSERA N° 3, primer semestre 2011.

Partenio, Florencia (2010): Las manos, los saberes, las máquinas. Un análisis sobre la organización del trabajo en los elencos productivos de fábricas recuperadas. En Cross, C. y Berger, M (comp) *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*. Ciccus. Buenos Aires, Argentina.

Peña Echeverría, Javier (1995): Rousseau y la idea de comunidad política. Revista ISEGORI N° 11. España.

Persia, Juliana (2005): Los desplazamientos ocupacionales en la región metropolitana de Buenos Aires (1993-2003). Una vuelta a los problemas de heterogeneidad estructural. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Polanyi Karl ([1944]2007): La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Polanyi, Karl ([1947] 1994): Nuestra obsoleta mentalidad de mercado. En Polanyi; *Economie primitive, arcaiche, e moderne*. Giulio Einaudi editore. Disponible en: <http://ladb.unm.edu/aux/econ/cuadeco/1994/january/nuestra.html>.

Polanyi, Karl (1976): La economía como actividad institucionalizada. En Polanyi, Arensberg y Pearson, *Comercio y mercado en los imperios antiguos*. Labor. Barcelona, España.

Portantiero, Juan Carlos (1987): La crisis de un régimen: una mirada retrospectiva. En Nun, J.; Portantiero, J.C. (comp); *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*. Puntosur. Buenos Aires.

Quijano, Anibal (2002): Sistemas alternativos de produção?. En Boaventura de Souza Santos (org), *Produzir para viver. Os caminhos da produção não capitalista*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro. Brasil.

Quintar, Aída; Cravino, María Cristina, González Carvajal, María Lara (2011): Participación y política. Discutiendo algunos sentidos y

prácticas participativas en América Latina

. En Revista Otra Economía. Universidad de Unisinos. Brasil.

participatory practices in Latin America

Ragin, Charles (2007): La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad. Universidad de Los Andes/Sage Publications. Bogotá.

Rebón, Julian (2004): Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas. Ediciones Picaso / La Rosa Blindada. Buenos Aires. Argentina.

Rebón, Julián (2007): La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Ediciones Picaso. Argentina.

Rebón, Julián (2008): Empresas recuperadas. Algunos interrogantes. En Massuh, Gabriela y Giarraca, *El trabajo por venir: autogestión y emancipación social*. Editorial Antropofagia. Buenos Aires.

Rebón, Julian y Salgado, Rodrigo (2007): Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. Primera Reunión del Grupo de Trabajo de CLACSO *Trabajo, Empleo, Calificaciones Profesionales, Relaciones de Trabajo e Identidades Laborales*, Buenos Aires, Noviembre de 2007.

Rebón, Julián y Salgado, Rogrigo (2011): Le imprese recuperate dai laboratorio nella citta di Buenos Aires: un bilancio in prospettiva emancipatria. En Revista Lavoro e partecipazione N°1529.123, Ed.

Franco Angeli. Milán, Italia.

Rofman, Alejandro (2013): La otra economía implica una batalla cultural. En Maidana y Costanzo (comp) *Hacia otra economía*. Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

Rofman, Alejandro; García, Liliana; Di Loreto, María (2004): *Autogestión de los trabajadores. Una experiencia en expansión para enfrentar el desempleo urbano: el caso argentino*. Disponible en: [http://www.usp.br/prolam/downloads/2004\\_01\\_04.pdf](http://www.usp.br/prolam/downloads/2004_01_04.pdf)

Rojo, Sofía y Rotondo, Sebastián (2006): *Especialización industrial y empleo registrado en el Gran Buenos Aires*. Dirección de Estudios y Estadísticas Laborales de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Rosanvallón, Piere (1979): *La autogestión*. Editorial Fundamentos. Madrid, España.

Ruggeri, Andrés (2005): *Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta*. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Ruggeri, Andrés (2010): *Las empresas recuperadas en la Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

Ruggeri, Andrés (2014) (coord): *Avance del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/>

Salgado, Rodrigo (2012): *Los límites de la igualdad. Cambio y reproducción social en el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Saltalamacchia, Homero (2004): *Del proyecto al análisis: aportes a la investigación cualitativa*. Disponible en: <http://saltalamacchia.com.ar/libroaportealainv.htm>

Saltalamacchia, Homero (2005): *Del proyecto al análisis: aportes a la investigación cualitativa*. Tomos I y II. Disponible en: <http://saltalamacchia.com.ar/pagina-inicial/libros/>

Santarcángelo, Juan y Schorr, Martín (2001): *Dinámica laboral en la Argentina durante los años noventa: desocupación, precarización de las condiciones del trabajo y creciente inequidad distributiva*.

Congreso Nacional de Estudios del trabajo.

Santos; Boaventura de Sousa (1998): *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la posmodernidad*. Ediciones Unidades, Universidad de los Andes. Colombia.

Santos; Boaventura de Sousa y Rodríguez, César (2002): *Para ampliar o canone da produção*. En Santos (coord) *Producir para viver*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, Brasil.

Sautú, Ruth; Boniolo, Paula; Dalle, Pablo y Elbert, Rodolfo (2005): *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. Buenos Aires.

Schujman, León (1979): *Las relaciones laborales en las empresas de la economía social*. Editorial ACD. Rosario, Argentina.

Senén González, Cecilia (2005): *Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina*. 7mo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo "Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades". Disponible en: <http://www.aset.org.ar/congresos/7/07003.pdf>.

Singer, P. (2009): *Relaciones entre Sociedad y Estado en la economía solidaria*, en ICONOS, FLACSO-Ecuador, Nº 33, Quito. (Digital) En [http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_28c.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_28c.pdf)

Singer, Paul (2007): *Economía solidaria. Un modo de producción y distribución*. En Coraggio (org.), *La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas*. Altamira- OSDE. Argentina.

Sislián, Fabían (2004): *Flexibilización laboral y desempleo estructural*. En *La Gazeta de Económicas*, 28 de Marzo de 2004. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.

Sosa, Ruth (2002): *¿Globalización o recomposición del capital? Procesos de trabajo y aparatos de hegemonía en la contemporaneidad*. UNR Editora. Rosario. Argentina.

Stocker, Robert (1989): *Un marco de análisis para el régimen de implementación*. En Aquilar Villanueva, L.F. (edit), *La implementación de las políticas*. Editorial Miguel A. Porrúa. México.

Tiriba, Lia (2008): *Pedagogía(s) de la producción asociada ¿hacia dónde camina la economía popular?*. En Coraggio (org), *La economía social desde la perspectiva de la periferia. Contribuciones*

*latinoamericanas*. Editorial Altamira. Buenos Aires, Argentina.

Tonet, Ivo (2010): Pluralismo metodológico: un falso camino. En Revista Plaza Pública Año 3, Nro. 3. FCH-UNICEN. Tandil.

Torrado, Susana (1994): Estructura social de la Argentina: 1945-1983. Ediciones de la Flor. Buenos Aires. Argentina.

Torrado, Susana (Dir) (2010): El costo social del ajuste. (Argentina, 1976-2002)", EDHASA, Buenos Aires.

Vazquez, Gonzalo (2008): La economía social y solidaria en América Latina: propuesta de economía alternativa y su aplicación al análisis de experiencias en Argentina. Ponencia presentada en la II Conferencia Europea EMES-ISTR. (Digital).

Vazquez, Gonzalo (2010): La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina. Capítulo 1.3. Tesis de Maestría en Economía Social - UNGS. (Digital)

Villarreal, Juan (1985): Los hilos sociales del poder. En Villarreal, J. Jozami, E y Paz, P; *Crisis de la dictadura argentina. Política económica y cambio social (1976 – 1983)*; Siglo veintiuno editores. Argentina.

Vuotto, Mirta (2008): Cooperativas de trabajo en la Argentina. Un modelo y tres variantes. Trabajo presentado en V Encuentro de investigadores Latino-americano en cooperativismo. 6 al 8 de agosto de 2008. San Pablo, Brasil.

Weber, Max [1905] (1998): La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Ediciones ISTMO. Madrid. España.

Wyczykier, Gabriela (2005): De la dependencia a la autogestión laboral en la Argentina: un estudio sobre experiencias de cooperativización en el mundo del trabajo en los años 90, y los albores del nuevo siglo. Red académica para el diagnóstico social. Disponible en [http://www.oit.org.ar/documentos/wyczykier\\_infome\\_final.pdf](http://www.oit.org.ar/documentos/wyczykier_infome_final.pdf)

Wyczykier, Gabriela (2005): La autogestión laboral en Argentina en los albores de los años '90: un estudio de caso. Ponencia presentada a 7° Congreso ASET. Disponible en:

[www.aset.org.ar/congresos/7/13003.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/7/13003.pdf)

Wyczykier, Gabriela (2009): De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea. Prometeo-UNGS. Buenos Aires, Argentina.

Zemelman, Hugo (2007): De la historia a la política. La experiencia de América Latina. Siglo XXI. México.

### **Documentos consultados**

- *Documentos de Organismos no Gubernamentales:*

Alianza Cooperativa Internacional -ACI: Statement on the Co-operative Identity:  
<<http://www.ica.coop/coop/principles.html>HYPERLINK "http://www.ica.coop/coop/principles.html"  
HYPERLINK "http://www.ica.coop/coop/principles.html"(Consulta: 14.11.2008) >  
<http://www.ica.coop/coop/principles.html#definition>

Cooperativa de trabajo ... (2010): Por una nueva institucionalidad. Somos trabajadores. Buenos Aires, Argentina.

Federación Argentina de Trabajadores Autogestionados -FACTA (2006): Documento Fundacional.

Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - MNER (2005): El MNER se organiza desde abajo.

*Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - MNER (2005): Solicitada – Ocupar, Resistir y Producir.*

ANTA (2005): "Documento Fundacional y Programa". Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) en el marco de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA). Disponible en <http://www.cta.org.ar/base/article1935.html>

- *Documentos de Organismos Gubernamentales:*

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP): Monotributistas.

<http://www.afip.gov.ar/monotributo/>

Dirección provincial de estadísticas. Gobierno provincia de Buenos Aires (2005): Observatorio PyME regional Conurbano Bonaerense: Industria Manufacturera. Año 2004. Argentina.

Dirección provincial de estadísticas. Gobierno provincia de Buenos Aires (2010): Anuario Estadístico. Argentina.

Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Proyección y estimación de la población de la provincia de Santa Fe. <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/14274>

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES): ¿Qué es una cooperativa?: <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de Trabajo, principales indicadores. Resultados del cuarto trimestre de 2007. Buenos Aires. [http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont\\_4trim07.pdf](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPHcont_4trim07.pdf)

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS): Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social. <http://www.desarrollosocial.gov.ar/Efectores/efectores.asp>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS): Encuesta de Indicadores Laborales. <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/eil/index.asp>

Municipalidad de Rosario: Aspectos sociales, económicos e industriales. <http://www.rosario.gov.ar/sitio/caracteristicas/aspectos1.jsp>.