

# **La experiencia de la recuperación de empresas. Diversidad de perspectivas del trabajo, las organizaciones y la comunidad.**

Robertazzi, Margarita, Ferrari, Liliana Edith, Kalpschtrej, Karina Alejandra, Cebey, María Carolina y Aduco, Nadia Inés.

Cita:

Robertazzi, Margarita, Ferrari, Liliana Edith, Kalpschtrej, Karina Alejandra, Cebey, María Carolina y Aduco, Nadia Inés (2007). *La experiencia de la recuperación de empresas. Diversidad de perspectivas del trabajo, las organizaciones y la comunidad. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-073/454>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/e8Ps/1WP>

# LA EXPERIENCIA DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS. DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNIDAD

Robertazzi, Margarita; Ferrari, Liliana Edith; Kalpschtrej, Karina Alejandra; Cebey, María Carolina; Aduco, Nadia Inés  
Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires

## RESUMEN

El presente artículo busca dar cuenta de las transformaciones organizacionales vivenciadas por un grupo de empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Integra una investigación interdisciplinaria enmarcada en el proyecto UBACyT-P057 (2004-2007): "Estudio psicosocial comparativo del proceso de constitución de bienes de utilidad social. Resiliencia comunitaria en empresas recuperadas", desarrollada en el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología - UBA. A las tres cooperativas gráficas interlocutoras de nuestra investigación -Chilavert, El Sol y Patricios-, se añaden para esta comunicación otras empresas recuperadas en pos de dar cuenta de las experiencias que resisten cotidianamente los avatares de la producción de bienes sociales alternativos. Se presentan aquí algunos de los efectos que tales experiencias han producido tanto sobre la constitución de un nuevo "espíritu organizacional", como sobre los modos de distribución de las ganancias y de las responsabilidades, delimitando las diferentes modulaciones que estas organizaciones han ido imprimiendo a los lazos identificatorios y relacionales hacia el interior de la empresa y con los múltiples otros de la sociedad.

## Palabras clave

Economía social Cooperativas autogestionadas Comunidad  
Dimensión psicosocial

## ABSTRACT

THE EXPERIENCE OF THE RECOVERY OF COMPANIES.  
DIVERSITY OF PERSPECTIVES ON WORK,  
ORGANIZATIONS AND COMMUNITY

The aim of this article is to report on the organizational transformations experienced by a group of recovered companies in Buenos Aires. It is part of an interdisciplinary research framed in UBACyT Project P057 (2004-2007): "Psychosocial comparative study of the process of social assets constitution. Communitarian resilience in recovered companies", developed at the Research Institute of the Psychology School - UBA. In addition to the three graphic cooperatives interlocutors of our research -Chilavert, El Sol and Patricios-, other recovered companies are included on this communication in pursuit of reporting on the daily experiences which resist the ups and downs of the production of alternative social assets. Here are presented some of the effects that such experiences have produced both on the constitution of a new "organizational spirit", as well as on the profit and responsibility distribution ways, delimiting the different modulations these organizations have been imprinting to relational and identificatory bonds within the enterprise and towards society's multiple others.

## Key words

Social economy Self managed cooperatives Community  
Psychosocial dimension

## INTRODUCCIÓN

La continuidad del despliegue de la experiencia argentina de la recuperación de empresas por sus trabajadores muestra en la actualidad diversos matices y connotaciones novedosas para algunos, refractarias para otros, necesarias para otros más. Algo que agrupa a los trabajadores de estas cooperativas es, precisamente, la resistencia a ser unificadas y reducidas a una historia identitaria y organizacional homogénea junto con su constante desmarque de las formas productivas centradas exclusivamente en la generación de lucro y en la secundarización de la responsabilidad social.

Comunicadas por la producción cotidiana y alternativa de bienes sociales, las empresas recuperadas basan sus proyectos económicos en el crecimiento equitativo (Coraggio, 1998), siendo diferentes tanto las estrategias adoptadas, las argumentaciones en que se afirman, como los efectos subjetivantes (Dejours, 1998) que éstas tienen en las identidades de estos trabajadores.

En conexión con estas transformaciones, a las tres cooperativas gráficas interlocutoras de nuestra investigación -Chilavert, El Sol y Patricios-, se añaden para esta comunicación otras empresas recuperadas en pos de dar cuenta de las diversidades al enfrentar cotidianamente la producción de bienes sociales alternativos[i]. Sus relatos funcionan aquí como crónicas testimoniales de las que brota la experiencia de la recuperación consolidada como un "espíritu de empresa": un nodo relacional que entrama, acercando y distanciando, a los *otros* de las recuperadas. Esta emergencia traza sentidos para los lazos identificatorios y las modulaciones relacionales que han ido imprimiendo en sus vínculos con el resto del conjunto societal (Robertazzi; Ferrari; Kalpschtrej, 2004).

## EL ESPÍRITU ORGANIZACIONAL

Del despliegue de la experiencia de la recuperación del trabajo, emergen de los discursos de estos actores dos formas-modulaciones de significar el fenómeno, constituidas en claves de lectura para el "espíritu organizacional" de estos espacios productivos colectivos. En una significación-construcción, se ubican las cooperativas que se expresan como **experiencia sociopolítica en la producción**, en tanto aparecen como ejes de la autodefinición: el registro de una experiencia que implica "*partir de la nada*" con el objetivo central de ayudar y conocer a los compañeros -*La nueva esperanza*-; el compromiso moral hacia ese nuevo "interior" que son los compañeros y el nuevo colectivo de trabajo, y hacia un "exterior" también reformulado en clave comunidad u otros colectivos en lucha - *Chilavert*-; la potenciación de la potencia: "*podimos y podemos más, quiebra es siempre recuperación*" -*Vieytes*-.

Esta configuración muestra un colectivo que se percibe como agente principal de su actualidad y visualiza como central su "protagonismo" en la crisis, desplegando una agencia no esperada por los otros -patrones, Estado, sindicatos, comunidad -y rearmando vínculos a partir del gesto imprevisto de autoconstrucción. En el centro de las crónicas aparece la recuperación como práctica política en su misma cotidianeidad: la reproducción de la vida implica conflicto y transformación a partir de

objetivos comunes contruidos explícitamente, porque es la reproducción ampliada de la vida de todos (Coraggio, 2003). La otra significación emergente de las entrevistas fue la de la recuperación como una **experiencia laboral inédita** que reformuló esquemas previos, nuevas modalidades que, de alguna manera, viabilizaron fundamentalmente la posibilidad del futuro productivo colectivo (Robertazzi; Ferrari; Kalpschtrej; Cebey; 2006). Así aparecen: la adopción del modelo cooperativo como forma de estar dentro de la Ley *-Patricios-*; la importancia de los aprendizajes en torno de lo cooperativo, frente a las viejas estructuras más individuales y verticales *-Campichuelo-*; el énfasis en la capacitación, el no endeudamiento, la calidad del trabajo *-El Sol y Maderera Córdoba-*.

En esta dinámica de asignación de sentido, la “recuperada” es un espacio productivo, no ya empresa sino cooperativa, que enfrenta a los miembros a desafíos y responsabilidades de los que estaban exentos en las modalidades lucrativas anteriores. Hoy el sostén y el crecimiento se encuentran en sus manos, por lo que la determinación de las prioridades y progresos son los principales retos a enfrentar. Como se verá en el apartado siguiente, estas formas de dar sentido a la recuperación se asocian a decisiones distributivas que van construyendo complejamente el “hoy” de estas empresas.

### Organización y retribución.

#### Entre la distribución igualitaria y la diferencial

Las diversidades organizacionales alcanzan también los modos de remuneración que las recuperadas se dan a sí mismas por su actividad productiva, donde siempre en base a la concepción cooperativa -distanciada de la idea de un sueldo/salario-, se opta por el retiro de lo producido en común. Pero cuánto se retire, con qué frecuencia y según qué parámetros distributivos, queda librado al criterio de cada organización. Así, se advierten diferencias entre las recuperadas que realizan una división igualitaria de las ganancias y las que escalafonan sus retiros en función de las responsabilidades.

Entre las primeras, aparece el grupo de cooperativas atravesadas por historias cuyo origen fue más conflictivo: “*a las empresas las recuperamos con esfuerzo (...) con uñas y dientes, sin ayuda de nadie*”, sostiene Emilio *-La Nueva Esperanza-*. Ricardo *-Vieytes-*, afirma: “*Cuando estuvimos con la carpa afuera, eso fue duro (...) porque... no teníamos plata (...) Hacíamos guardias de cuatro personas cada ocho horas acá afuera (...) Trabajábamos casi por la comida (...) No me lo voy a olvidar más*”.

En estas cooperativas, el corte con el modelo obrero-patrón se evidencia notoriamente y hace de fundamento a la organización de las tareas productivas y de la distribución de los excedentes desde una concepción horizontal. Como explica Ricardo: “*Los salarios son todos iguales (...) Hay una comisión directiva, está el presidente, el secretario y el tesorero [pero] todos rotamos, todos hacemos distintos tipos de trabajo (...) Es lo mejor que me pasó en la vida (...) Antes estábamos en una máquina, o en tu sector y tenías al tipo controlándote. Estaba el jefe de sección, el supervisor, y el jefe de planta, ¿viste? Y ahora no nos hace falta eso (...) Ése es uno de los beneficios: trabajar tranquilo. Trabajás más tranquilo, y el trabajo sale, y sale mejor que antes, quizás, porque uno ve que es para uno, uno lo hace de mejor manera*”.

Se trataría, además, de una horizontalidad que traspasa los límites de la producción y el rédito como objetivos organizacionales; y que se extiende hasta anclarse en el compromiso social. Para Cándido: “*Chilavert es Chilavert porque se involucra (...) la emoción y el cariño de la gente. Eso es importante en la vida, no es todo dinero (...) esa es la diferencia. De mantener el equilibrio, donde vos puedas producir pero también estar en la calle*”. Mientras que esto, para nuestro entrevistado de *La Nueva Esperanza*, se traduce en que: “*Acá adentro, somos independientes. Pero sí, no nos apartamos de ninguna cooperativa, nosotros ayudamos a todas las cooperativas (...) Somos*

*muy unidos entre las cooperativas, muy unidos. Nos ayudamos, nos damos una mano. Pero lo que es acá adentro, lo hacemos nosotros, sabemos nosotros*”.

El otro grupo de empresas es aquel en que el porcentaje del retiro se vincula al lugar que se ocupe en la jerarquización de cargos y al nivel de compromiso envuelto en la tarea desarrollada. Ejemplos de ello son *El Sol*, en la que el retiro máximo es hasta tres veces superior al mínimo; y *Maderera Córdoba*, que estipula tal diferencia en un margen no mayor al 20%.

En cierta medida y como lo testimonian los protagonistas en sus relatos, esto parecería darse en los casos en que las circunstancias del corte con el modelo patronal previo hicieron innecesario librar una batalla estrepitosa por la recuperación. En palabras del Presidente de *El Sol*: “*Esta cooperativa ha sido muy particular en su inicio, acá como el dueño de un día para el otro no vino más, tampoco necesitó salir a la calle, ni tener grandes movidas sociales, no hubo necesidad de hacer piquetes, olla, ni nada. Simplemente el dueño se fue, nosotros nos quedamos acá quietitos. Nos visitaron, del movimiento de empresas recuperadas, nos dieron aliento para que sigamos, pero no necesitamos utilizar ningún tipo de fuerza*”. De este modo, -sin excluir las conflictividades propias de la ausencia de red de clientes estables y la falta de capital para producir común a los inicios de todas las recuperadas- la “calma” del origen hace de soporte argumental y práctico al devenir organizativo de la empresa. Para nuestro entrevistado, se trata de un factor determinante de una *manera de ser*: “*Nuestro nacimiento ha condicionado una manera de ser, también. (...) A lo mejor, si la necesidad de quedarnos en la empresa hubiera sido la lucha, hoy acá estarían o estaríamos otros. Estaría conformada de distinta manera*”.

En este sentido, los propios actores dan cuenta de las formas en que este mecanismo de distribución diferencial no es unívoco en su aplicación ni en su sentido: en algunos casos, ha sido redireccionado por los cooperandos como paliativo a conflictos internos; un modo de procurar solución y unificación a las diferentes formas de significación personal de la responsabilidad. Así, Guillermo, de *Maderera Córdoba*, plantea: “*Siempre hay cierta puja (...) Somos todos socios (...) Pero siempre hay alguno que complica las cosas (...) Ahora íbamos a proponer para el año que viene un castigo para los que llegan tarde, para los que faltan sin aviso. ¿Qué hacemos con esa gente? De alguna forma hay que tocarles el bolsillo*”.

### Estos somos y estos son ellos:

#### los amigos y enemigos de las recuperadas

Otro aspecto a destacar es la homogeneidad que se da en torno de la apreciación positiva o negativa que los cooperandos hacen de quienes funcionaron o funcionan como *amigos* y *enemigos* de la recuperación de empresas, una valoración de los *otros* que habla de significados comunes en su diversidad, más allá de los orígenes y los estilos organizacionales puntuales o del “espíritu de empresa” propio de cada una de estas cooperativas.

Para todos los entrevistados, el resto de los trabajadores de recuperadas son vistos como los principales aliados, tanto al momento de tomar la empresa, como al transmitir la experiencia adquirida durante el proceso de resistencia y recuperación, como en *Chilavert*: “*El compromiso moral que nos quedó es ese, de ayudar a los compañeros que no tienen (...) que están en la misma situación que te viste vos en cierto momento (...) Estuvimos en Global cuando el dueño se llevó las máquinas (...) Estuvimos en Brukman, caímos presos. Estuvimos en... Agrometal. O sea, no estuvimos adentro, siempre estuvimos afuera (...) Nosotros tuvimos muchas luchas. La cooperativa del Hotel Bauen se formó acá*”. Pero también aliados al momento de la producción. Así comenta Carlos de *El Sol* el proyecto 2006-2007 que reuniría seis cooperativas en una red de gestión conjunta: “*...el lunes vamos a tener un acta-acuerdo, entre las cooperativas gráficas de Capital, y este... las coope-*

rativas de trabajo gráficas, que son cinco de Capital, contando a nosotros, más Ferrograf de La Plata. Vamos a firmar el acta constitutiva de una red, este... de cooperativas gráficas. Hoy por hoy, digamos, las entidades de forma individual pueden llegar a desaparecer. ¿Por qué? Porque, por más que quieras, a lo mejor no podés constituir el capital apropiado para conseguir las renovaciones tecnológicas que los tiempos te van a ir exigiendo"[ii].

Amigos, además, son quienes posibilitaron la recuperación a través de su ayuda desinteresada: "En el momento del cierre [de Vieytes], teníamos apoyo. Gente que nos venía a apoyar...". En el caso de Chilavert, esta amistad además merece un recuerdo particular: "...y no nos olvidemos de dónde venimos. Por eso no tapamos el agujero que el vecino nos dio permiso para romper"[iii]. También son aliados los estudiantes -"los obreros de facultad", los llama Cándido -, y otras luchas reivindicativas; el MNER y las familias. No obstante, la valoración atribuida a estos colaboradores varía según la historia de cada cooperativa, dando por resultado significaciones diversas. Para algunos, se trata de mantener el lazo solidario con quienes también se encuentran en lucha, como en Maderera Córdoba: "A partir de que somos integrantes del movimiento de empresas recuperadas, indudablemente hay una vinculación y no solamente con otras empresas que también habían quebrado y querían salir adelante, sino también con todo otro montón de movimientos sociales." Para otros, de no descuidar la micro-red conformada por quienes han acompañado y acompañan a cada trabajador: "Entonces bueno. Este... Tener un poco la familia más cerca", sostiene Carlos de El Sol.

En otro plano, los enemigos percibidos son generalmente los ex dueños, que "...se habían llevado todo", como sucedió en La Nueva Esperanza; o que habían efectuado una quiebra fraudulenta, como en Vieytes y Patricios. En esta última, además, junto con Chilavert y Maderera Córdoba, el principal adversario es representado en la clase política; ora en su institucionalización en partidos políticos, o bien en su funcionamiento abstracto, que para Luis de Patricios es "...siempre lo mismo; no se renueva; hace falta gente nueva".

### Reflexiones finales

Como hemos desarrollado, las cooperativas recuperadas se presentan como perspectivas diversas del trabajo, las organizaciones, la comunidad. A diferencia de otros enfoques, han ido desplegando un tipo de producción en parte material, pero fundamentalmente cualitativa y simbólica, asociativa y auto-gestionada. No se trata en estos casos de un accionar sin conflictividades o enemistades, sino que se reivindica y potencia la heterogeneidad de posiciones, ideologías e identidades. Así producen objetivos comunes en las prioridades de su acción, como experiencia sociopolítica productiva y laboral inédita, aunando las condiciones de los productores y de la comunidad en torno a la reproducción de la vida.

### NOTAS

[i] Se presentan para esta comunicación extractos de entrevistas efectuadas en Chilavert Artes Gráficas (06/12/06), La Nueva Esperanza (06/12/06), Vieytes (07/12/06), Maderera Córdoba (09/12/06) Gráfica Campichuelo (11/12/06) y Gráfica Patricios (13/12/06)

[ii] La red de gráficas está compuesta por: Chilavert Artes Gráficas, Artes Gráficas El Sol, Gráfica Patricios, Cogtal, Ferrograf y Gráfica Campichuelo. El acuerdo se firmó efectivamente y es referido en una entrevista posterior con los cooperandos de Campichuelo.

[iii] Se hace referencia aquí a un boquete en la pared medianera a una casa de familia. Remite a los tiempos donde Chilavert, impedida de producir legalmente, fue auxiliada por su vecino para sacar subrepticamente, trabajos ¿clandestinos?

### BIBLIOGRAFÍA

CORAGGIO, J.L. (1998, Agosto). "Bases para una nueva generación de

políticas socioeconómicas: la economía del trabajo o economía popular". Versión revisada de la presentación realizada en el Encuentro de Cultura y Socioeconomía Solidaria, Porto Alegre, PACS. URL: <http://168.96.200.17/ar/libros/ecuador/idiuc/coraggio.rtf>

CORAGGIO, J.L. (2004). "Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social" en Danani, C. (2004). (comp.) Política Social y Economía Social. Debates Fundamentales, Colección Lecturas sobre Economía Social, UNGS, Altamira, Buenos Aires, OSDE, pp. 169-202. URL: <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/unaalternativasocio.pdf>

DEJOURS, C. (1998). El factor humano. Editorial Lumen. Argentina.

FERRARI, L.; KALPSCHTREJ, K.; ROBERTAZZI, M. (2004). Ponencia: "Estudio cualitativo de una Cooperativa de trabajo recuperada en Buenos Aires. Aportes para una concepción vincular del bienestar personal-relacional y colectivo en Psicología Social Comunitaria". IV Jornadas sobre etnografía y métodos cualitativos - Centro de Antropología Social - IDES.

ROBERTAZZI, M.; FERRARI, L.; KALPSCHTREJ, K.; CEBEY, M.C. (2006). "Insignificando, significando, resignificando la ciudadanía. Representaciones sociales de y desde las empresas recuperadas". XIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Psicología-UBA, Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. "Paradigmas, Métodos y Técnicas". Buenos Aires, 10-12 de agosto de 2006. En CD y en Actas: ISSN 1667-6750, Tomo I, pp. 517-619

ROBERTAZZI, M.; FERRARI, L. (2005). "El enfrentamiento de la pobreza. Conflictualidad psicosocial entre desempleo y asistencia pública: el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores en argentina en el contexto de la crisis del 2001". En Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos Editada por UCES (Univ. de Ciencias Empresariales y Sociales. ISSN es 1666-244X. Número 7.

[http://www.uces.edu.ar/publicaciones/pdf/revista\\_subjetividad/revista\\_subjetividad\\_2005\\_n7.pdf](http://www.uces.edu.ar/publicaciones/pdf/revista_subjetividad/revista_subjetividad_2005_n7.pdf)