

# **La consolidación de empresas recuperadas en la encrucijada del COVID-19.**

Natalia Bauni y Joaquin Echave.

Cita:

Natalia Bauni y Joaquin Echave (2021). *La consolidación de empresas recuperadas en la encrucijada del COVID-19. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/141>

## **La consolidación de empresas recuperadas en la encrucijada del COVID-19**

Autores: Natalia Bauni y Joaquín Echave

Pertenencia institucional: Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)- Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Correo electrónico: nbauni@gmail.com

Correo electrónico joacomplot@gmail.com

### **Resumen**

El presente artículo analiza 10 empresas recuperadas consolidadas con el objetivo de conocer el impacto de la pandemia de COVID 19. La técnica utilizada ha sido la entrevista semi-estructurada. Los resultados indican que, si bien ha sido un año difícil que se suma a los cuatro anteriores de deterioro, las empresas han logrado sostener los niveles de empleo y de retiro de excedentes. Asimismo, algunas han logrado amortiguar los efectos de las crisis mediante una combinación de lógicas innovadoras y solidarias.

### **Introducción**

Esta ponencia constituye la primera aproximación al análisis de una serie de entrevistas semi estructuradas que realizamos durante los últimos meses del año 2020 a diez (10) empresas recuperadas sobre los efectos de la pandemia de COVID 19 en el marco del Proyecto PyCT denominado: “La reproducción ampliada de las empresas recuperadas por sus trabajadores”. Previamente entre septiembre de 2017 y octubre de 2018 habíamos entrevistado 22 empresas recuperadas de todo el país en el marco de un proyecto de la Secretaria de Políticas Universitarias denominado: “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas”. Como resultado de esa investigación se habían seleccionado 10 empresas que alcanzaron una consolidación autogestiva. Se estableció como límite la condición de cuatro o más años de antigüedad para la selección de los casos, con el objeto de que sean empresas que hayan superado la etapa fundacional y constituyente. Los resultados de esta investigación se publicaron bajo dos modalidades, junto con los demás integrantes del equipo de investigación: un artículo de la Revista CIRIEC<sup>1</sup> y el informe “Factores Positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kasparian, D. y Rebón, J. (2020): “La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940

<sup>2</sup> <http://www.empresasrecuperadas.org/Informe-OSERA-Final.pdf>

Los casos pertenecen a las siguientes ramas de actividad: alimentaria, láctea, metalúrgica, textil, gastronómica, frigorífica, comunicación gráfica, servicios educativos, servicios de gestión de residuos, y transporte de pasajeros; y a las siguientes localizaciones: ciudad Autónoma de Buenos Aires y región Área Metropolitana de Buenos Aires, interior de la provincia de Buenos Aires, provincia de Santa Fé, provincia de Córdoba y provincia de Entre Ríos (región Centro), provincia de Río Negro y provincia de Neuquén (región Patagonia). Con el objeto de mantener el anonimato de las cooperativas, en la presente exposición no se proporcionan datos desagregados que permitan identificarlas. La siguiente tabla resume las características principales de la muestra.

**Tabla 1. Características de la muestra**

Sector de actividad	Industria	5
	Servicios	5
Región	AMBA	4
	Interior de Buenos Aires	2
	Centro	3
	Patagonia	1
Tamaño	Pequeña (entre 11 y 60 trabajadores)	4
	Mediana (más de 60 trabajadores)	6
Período de recuperación	Pre-crisis (antes de 2001)	2
	Crisis (2001, 2002, 2003)	3
	Post- crisis (2004 y en adelante)	5
Total		10

La denominada crisis del COVID19 no ha hecho más que desnudar y agudizar las desigualdades sociales y económicas estructurales preexistentes, generando nuevos procesos de exclusión, y en ese marco ha renovado y jerarquizado los interrogantes con respecto a la consolidación y sostenibilidad de estas experiencias, es por ello que el objetivo del presente artículo es describir la situación en la que se encuentran estas 10 empresas

recuperadas luego de pasados los primeros meses de la pandemia y evaluar cómo han transitado esos difíciles momentos.

Una primera aproximación a los datos nos permite dividir la muestra en dos subgrupos: aquellas empresas recuperadas que fueron afectadas en la dimensión económica por la pandemia de COVID 19 y las que no lo han sido. Por otro lado, hay cuatro de las diez empresas recuperadas que han logrado una salida superadora en términos de proyectos a futuro, solidarios, de modificaciones en su servicio o reconversión de su producción.

## **1. Situación de las empresas recuperadas previo a la pandemia**

Las empresas recuperadas por sus trabajadores ascendían a 396 en el año 2019 en la Argentina (Facultad Abierta, 2019)<sup>3</sup>. En los últimos cuatro años de reinstalación del neoliberalismo, se sostuvo el incremento en la recuperación de empresas como método de acción de la clase trabajadora, se han recuperado más de 51 empresas desde 2015 hasta 2019 (Facultad Abierta, 2019). Sin embargo, la cantidad de trabajadora/es ocupados decreció de 15948 en 2016 a 15032 en 2019. En este contexto la pandemia toma a las empresas recuperadas, en general, en una situación de vulnerabilidad.

Tal como sostiene el informe citado, en las empresas recuperadas de la muestra el impacto del macrismo había hecho disminuir la cantidad de trabajadores asociados en 5 de las 10 empresas (la metalúrgica de Provincia de Buenos Aires, la textil de Provincia de Buenos Aires, el restaurant de CABA, la empresa de transporte de Entre Ríos y el Diario de Córdoba).

Los entrevistados dan cuenta de otros problemas sucedidos entre 2015 y 2019 como la apertura de importaciones, el aumento de las tarifas, la caída del mercado interno, la disminución de los subsidios (en el caso del transporte), el aumento del precio en dólares de los insumos y por último y no menos importante, la ausencia total de asistencia y de políticas para el sector por parte del Estado. La pandemia vino entonces a acentuar ese deterioro previo, pero con un Estado más presente.

Si bien en lo referido a los salarios resulta dificultoso relevar comparativamente el tema del retiro de excedentes, en general en el momento del inicio de la pandemia las empresas recuperadas analizadas tenían retiros similares a los de su rama, con algunas excepciones como las lácteas que en el sector privado suelen tener salarios muy altos. En síntesis, las empresas recuperadas consolidadas han podido sostener el nivel de empleo que había bajado durante la etapa Neoliberal del macrismo, así como los retiros de excedentes.

---

<sup>3</sup> Agradecemos la generosidad de Andrés Ruggeri por facilitarnos datos aun no publicados de la encuesta a nivel nacional producida por Facultad Abierta hasta octubre de 2019.

## **2. Situación de las empresas recuperadas durante el ASPO (aislamiento social preventivo y obligatorio)**

Al momento de decretarse el aislamiento social obligatorio (Decreto 297/2020) los rubros y actividades tuvieron gran incidencia en el devenir de cada empresa recuperada. Puesto que el estar o no comprendido dentro de las denominadas actividades “esenciales” significó la continuidad o total paralización de la producción. Por estar dentro de las esenciales, las alimenticias continuaron trabajando, entre ellas: el frigorífico de Río Negro, la láctea de la Provincia de Buenos Aires y la alimenticia de Santa Fe. El restaurante de CABA siguió funcionando con entregas a domicilio al ser declarado un rubro esencial. La escuela de CABA continuó su actividad totalmente en forma virtual. La empresa de transporte nunca cerró, pero con una gran baja demanda de pasajeros por miedo al contagio y por la caída general de la actividad. El Diario también formó parte de los servicios esenciales, lo mismo que la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires que sólo cerró unas semanas porque algunos trabajadores asociados se habían contagiado de COVID 19 en Brasil. Otra fue la suerte de la metalúrgica y la textil que no formaron parte de las actividades esenciales y sin embargo desplegaron distintas estrategias para sobrellevar la crítica situación. En síntesis, de las 10 empresas recuperadas relevadas, 8 ocho estuvieron incluidas como actividades esenciales con la excepción de las 2 últimas.

En la empresa textil sucedió que el viernes 20 de marzo de 2020 no pudieron abrir la fábrica ya que producen telas deportivas que no formaba parte de las actividades esenciales. Sin embargo, ese mismo fin de semana se organizaron, solicitaron un permiso municipal y el lunes abrieron la planta para 25 trabajadoras, que comenzaron a fabricar (de manera artesanal con máquinas de coser) insumos médicos, innovando y diversificando su producción para hacer frente a las restricciones. Otros sectores también comenzaron a desarrollar nuevos productos para agregar a los insumos médicos. De este modo, lograron reconvertirse y reactivar la producción ahora sí como actividad esencial. Durante ese primer mes de un total de 105 trabajadores concurren 30.

La metalúrgica que produce campanas de cocina y productos de ventilación estuvo cerrada durante un mes y recién cuando abrieron los corralones pudieron volver al trabajo ya que antes de la pandemia habían diversificado la producción con la fabricación de aberturas metálicas. En este sentido, las dos fábricas que no eran esenciales pudieron rápidamente reconvertirse para la vuelta al trabajo, demostrando una vez más, la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva ante los cambios.

Ante la pregunta sobre cuál fue el principal problema durante el ASPO podemos resumir las respuestas en las siguientes:

- Pérdida de capacidad de compra para los insumos o capital de trabajo.
- Falta de insumos.

- Incertidumbre por la pandemia ante un posible brote y cierre de la fábrica.
- Miedo de los pasajeros/clientes por posibles contagios.
- Dificultades con el mantenimiento de las máquinas.
- Baja en el consumo, las ventas y en la producción.
- Demoras en la cadena de pagos a proveedores.
- Cese de pagos de las cuotas.
- Desmejoramiento de los establecimientos.
- Falta de alimentos en la comunidad (organización de ollas populares).

En síntesis, se observan una serie de problemas que se relacionan, en general, con la baja de la demanda y la caída de la actividad económica por la pandemia pero con una serie de matices según los rubros y actividades.

Ante la pregunta sobre si tuvieron que reconvertir la actividad, el producto o el servicio de la empresa. Ya citamos los casos de la metalúrgica y la textil. Se destaca además las situaciones de:

- ✓ El diario donde crearon una distribuidora propia que les permitió ampliar el negocio, además comenzaron a darle mayor importancia a la página de internet confiriéndole tareas a trabajadores que no tenían actividad. Además, sumaron una tarjeta de beneficio para lectores que les permitió aumentar clientes.
- ✓ En la escuela no fue un problema la reconversión a lo virtual, trabajaron con aulas virtuales. Desde la primera semana de ASPO pudieron apuntalar un formato escolar para sostener las clases por canales que simulan aulas durante toda la mañana o la tarde según el turno. Se centralizaron y quedaron activos los canales. Son aulas a la que se suman los docentes y no se necesita que cada estudiante tenga que estar entrando. Las familias y la comunidad educativa lograron adaptarse y respondieron muy bien.

En lo referido al proceso de trabajo en general hubo rotación y turnos por la vacancia de puestos y funciones de trabajadores ausentes por estar en grupos de riesgo que fueron cubiertas por otra/os compañera/os que pertenecían a sectores inactivos. En particular resulta interesante lo sucedido en:

- la textil donde se modificaron los horarios y se bajó el régimen de carga horaria de 9 a 8 horas diarias acompañado con un aumento del valor de la hora equivalente al régimen anterior. Modificación que conservará luego de la pandemia.
- En la metalúrgica armaron equipos de trabajo y lograron rotar tareas. Cuestión que antes de la pandemia era impensable y ahora: “llegó para quedarse”. Ya “nadie se queja de la rotación y de las nuevas tareas”
- y de igual manera en el diario hubo rotación de tareas.

- En la empresa de logística y mantenimiento se redujeron las horas de trabajo para disminuir la circulación de personas en espacios cerrados.

Estos cambios aluden a una variable muy importante a destacar: la flexibilidad del trabajo en cooperativas, ya en los inicios de las recuperaciones la polivalencia y multifuncionalidad de los trabajadores habían sido una característica distintiva del proceso. La pandemia vuelve a poner en cuestión la idea de funciones fijas y posibilita la rotación y el trabajo en equipo de la/os trabajadoras asociada/os.

En cuanto a los protocolos en general las mismas empresas los delinearon en función de las normativas del Ministerio de Salud y las autoridades provinciales y municipales. Cada empresa tuvo que sobrellevar los gastos de los insumos específicos como las pistolas de temperatura, tapabocas y alcohol, nylon para los choferes, alfombra para el restaurant, separación de máquinas para distancia social en la textil.

No se produjeron contagios generalizados ni brotes de COVID en las unidades productivas, sólo casos aislados.

En cuanto al transporte de la/os trabajadoras asociada/os se hizo lo posible para minimizar el transporte público de los trabajadores asociados mediante diversas estrategias: los que tenían auto buscaban a otros compañeros, algunos fueron en remis o en bicicleta en los casos posibles y algunas empresas cuentan con un transporte propio. Si bien este problema fue más resonante en la ciudad de Buenos Aires y el AMBA; en Mar del Plata hicieron esfuerzos por minimizar el transporte público, en la empresa de Córdoba las distancias permiten evitarlo y en la empresa de Santa Fé lograron trasladarse con los autos de la/os asociada/os.

Con respecto a la forma de tomar las decisiones en general los Consejos de Administración, los referentes por áreas y los trabajadores con responsabilidades se siguieron reuniendo con protocolo, y algunas empresas recuperadas lograron realizar reuniones en forma virtual, a través de grupos de WhatsApp e incluso luego de ser aprobado por las autoridades correspondientes, hubo elecciones a través de plataformas virtuales. Muchas empresas del interior del país valoraron la virtualidad como forma de acceder más fácilmente a los organismos públicos para conocer las políticas y acceder a las reuniones sin tener que viajar y asumir los costos.

Ante la pregunta sobre los principales apoyos durante el ASPO se nombra la ayuda de las Federaciones, los vecinos, o la comunidad, la sociedad, las universidades, organismos públicos y el apoyo de la/os asociada/os. Las articulaciones no mercantiles continuaron durante la pandemia con donaciones y colaboración con comedores y merenderos comunitarios. Resulta importante destacar el proyecto llamado "leche solidaria" de la láctea de la Provincia de Buenos que en acuerdo con tamberos que proveen a la cooperativa donaron una cantidad importante de leche. La cooperativa armó un sachet y se entregó a

comedores, merenderos y escuelas por emergencia alimentaria y pandemia. Se entregaron más de 100 mil litros. En esta misma línea la empresa de logística y mantenimiento plantea:

“nosotros no solamente somos una empresa recuperada sino que tenemos bachilleratos populares, el polideportivo, etc. O sea, hay un montón de cuestiones que hay que atender, y si nosotros cerrábamos las puertas de la organización iban a quedar muchos vecinos sin la asistencia que se necesitaba. Somos una organización social más que una empresa recuperada. El trabajo es la herramienta económica para poder solventar todo lo demás” (entrevista al Presidente de la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires).

Sobre el apoyo estatal o las políticas públicas durante el ASPO se destacan:

- el IFE: Ingreso Familiar de Emergencia otorgado por el ANSES<sup>4</sup>.
- la Línea 1 (salario complementario) y 3 (equipamiento) del Programa de Trabajo Autogestionado (PTA) del Ministerio de Trabajo
- Apoyos específicos de subsidios o créditos para compra de maquinarias, insumos, de la Secretaria de Pequeñas y Medianas Empresas (SEPYME), el INAES, el Consejo Federal de Inversión y el Ministerio de la Producción para la compra de insumos
- Programa de Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción (ATP)<sup>5</sup>: consiste en un salario Complementario que la ANSES paga a todos o parte de los trabajadores en relación de dependencia cuando sus empleadores cumplen las condiciones para ingresar al Programa. Luego de la demanda de las Federaciones el programa se amplió a las cooperativas que desde junio amplió el plazo y los montos de la ayuda económica. Recibieron durante julio y agosto un desembolso mensual de 16.500 pesos. Inicialmente el programa había sido establecido por dos meses (mayo y junio) y era por 6.500 pesos para los socios de las unidades productivas autogestionadas.

En la mayoría de las empresas analizadas advierten que con el nuevo gobierno comenzaron a ser objeto de atención de la agenda pública y de la agenda política, y en los discursos públicos funcionarios comenzaron a hablar no sólo de PYMES sino también de cooperativas y empresas recuperadas. En lo concreto, en cuanto a las políticas públicas destacan al

---

<sup>4</sup> Alguna/os trabajadores de empresas recuperadas estaban en condiciones de cobrar este beneficio o por estar inscriptas en las categorías A o B del Monotributo, o por ser Monotributistas sociales. Algunos entrevistados contaron que se dieron el debate sobre si ese beneficio era individual o correspondía repartirlo entre la totalidad de los asociados porque algunos no calificaban para recibirlo.

<sup>5</sup> ATP: El Estado paga desde 1.25 hasta 2 Salarios Mínimos Vitales y Móviles por empleado a las empresas que realicen actividades consideradas críticas y cuya facturación de septiembre de 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019.



INAES como un espacio de participación, al Ministerio de Desarrollo Social, a la nueva Dirección de Empresas Recuperadas (DNER), el Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo y la Subsecretaría de Industria, Pymes y Dirección de Cooperativas de la Provincia de Buenos Aires (Plan cooperativas en marcha).

### **3. Situación a fines del 2020 (Distanciamiento social, preventivo y obligatorio)**

En cuanto a la situación hacia fines del 2020, la mayoría de las empresas lograron recuperar sus niveles de producción en relación con el inicio del ASPO en marzo de 2019.

- ✓ En la empresa recuperada textil observan que en octubre registraron el nivel de producción más alto de los últimos 4 años. Incorporaron un equipo de tintorería y compraron dos camiones. Además de eso han aumentado la cantidad de asociados incorporando 39 nuevos trabajadores.
- ✓ La empresa de logística y mantenimiento alude estar mejor que con el macrismo. Ha disminuido el trabajo porque muchos son trabajadores en edad de riesgo, pero eso no afecta los retiros debido a que estos se definen en un convenio que la recuperada establece con una empresa concesionaria estatal y privada.
- ✓ En el diario observan que se empezó a activar el sector y comenzaron a generarse recursos de ingresos publicitarios mínimos que van creciendo cada vez un poco más. Retomaron la presencialidad. Si bien bajaron la cantidad de diarios y de hojas, han aumentado la cantidad de diarios vendidos, gracias a una fuerte campaña de suscripción con beneficios, que llamaron: "círculo de beneficios" una tarjeta con beneficios en comercios de la zona que configuró un aliciente para conseguir nuevos lectores.
- ✓ En la escuela empezaron con clases presenciales y tienen una buena matriculación para el año entrante.
- ✓ En el frigorífico nunca dejaron de trabajar, ahora retomaron la producción de cueros.
- ✓ En el restaurante volvieron a abrir al público con distanciamiento y pusieron mesas afuera. Afirman estar a un 50% de la ocupación.
- ✓ La empresa de transporte de abril a septiembre había mejorado, pero en noviembre decayó y los primeros días de diciembre comenzaba a repuntar. Es común que antes de las fiestas aumente el transporte, aunque enero y febrero son meses difíciles porque baja nuevamente. Tienen 15 coches por línea, solo 3 coches salían en los

peores meses y ahora salen 9. No pueden agregar más porque tienen 22 socios exceptuados porque son de riesgo.

- ✓ En la alimenticia de Santa Fé sostienen que la pandemia no los afectó. Habían mudado la producción a una nueva fábrica y sólo observan cierta baja en las ventas.
- ✓ La alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires plantean que observan un repunte en algunos productos, pero esperan ver que sucede en el verano con el turismo con el que generalmente suele aumentar la demanda, aunque la incertidumbre persiste por la pandemia.

Como decíamos algunas empresas recuperadas consolidadas no han sido afectadas en la dimensión económica por la pandemia (como la láctea de Santa Fé), mientras que otras se han visto perjudicadas (como el restaurant) sin embargo las perspectivas a futuro son en la mayoría positivas.

En cuanto a los principales problemas actuales (diciembre 2020) las empresas recuperadas aluden a:

- disminución de ventas.
- variaciones del tipo de cambio: aumento de precios.
- falta o atrasos en los subsidios.
- incertidumbre y dificultad para planificar ante un posible brote y cierre de la fábrica.
- falta de capital y créditos para comprar materias primas e insumos para producir y entregar frente a un incremento de la demanda.
- deterioro en la infraestructura.
- inactividad de sectores o asociada/os de mayor edad, aunque cobran retiros.

La mayor parte de las empresas recuperadas de la muestra no ha acumulado deudas anteriores como tarifas, alquileres, insumos, algunas tuvieron problemas con el pago del alquiler durante la etapa actual pero sólo las más afectadas por la crisis como el restaurant.

En cuanto a la evaluación del rol del Estado y las políticas públicas durante el aspo, si bien algunas empresas muestran disconformidad por la falta de apoyo como el diario en cuanto a la pauta oficial, la empresa de transporte por lo bajo de los subsidios y la de logística y mantenimiento por falta de políticas sociales en el barrio. En la mayoría de las empresas consolidadas se considera “muy positivo y alentador” los primeros meses del nuevo gobierno. Y resaltan que ha salvado vidas y ha improvisado exitosamente las medidas económicas para paliar la crisis.

Ante la consulta sobre sugerencias de intervenciones estatales proponen:

- continuidad y aumento del ATP para las cooperativas.
- reglamentación en distribución de pauta oficial en el diario.
- hacer obligatoria sala de 2 y 3, y pensar planes de estudio a distancia en la escuela.

- apoyar no sólo a las cooperativas con problemas, sino también en las que funcionan bien para ayudarlas igualmente a mejorar.
- Una ley para empresas recuperadas.

En síntesis, cada sector o rubro tiene particularidades que exigen la presencia del Estado y las políticas públicas de algún modo focalizando las miradas.

Sobre cómo imaginan el futuro de la cooperativa se observa cierto optimismo:

- En la alimenticia se ve crecimiento y se ven fortalecidos como cooperativistas.
- En la metalúrgica reflataron un proyecto junto a otras 5 cooperativas y con una universidad para la producción de un calefactor solar 100% industria nacional.
- En la láctea tiene la posibilidad de construir una fábrica en el Parque industrial en Tandil, ya que les cedieron los terrenos. La idea allí es hacer nuevos productos y tener la posibilidad exportar.
- En el diario se sienten “muy confiados porque son prudentes en el cuidado de la información”.
- La escuela plantea que este será un año complicado, pero tienen más inscripciones que nunca y un proyecto para armar una Tecnicatura Superior en administración de empresas autogestionadas.
- En el frigorífico piensan que van a estar mejor. “va a haber un despegue interesante”. Están trabajando para poder exportar cueros propios.
- En el restaurante plantean que van a estar mejor ya que ven mucho apoyo de los vecinos.
- En la empresa de transporte piensan en ir para adelante y mejorar. “Esto va a pasar y tenemos que volver a ser lo que éramos”. “Las unidades no las hemos dejado caer.”

Incluso las empresas recuperadas consolidadas que han sido afectadas en lo económico por la crisis producto de la pandemia esperar reponerse en este 2021.

Para cerrar preguntamos sobre los factores en que se apoyaron para afrontar la adversidad:

- en la textil se destaca la “fortaleza interna” que les dio una “capacidad de respuesta rápida” ante las dificultades del contexto, el “sentirse parte” y el desafío de mantener este sentido de pertenencia a pesar del crecimiento de la planta de trabajadores y mantener la sustentabilidad bajo estos parámetros. Hacen especial énfasis en las 25 trabajadoras que idearon, asumieron y llevaron adelante la reconversión y la producción de los insumos sanitarios al desatarse la pandemia.
- En la metalúrgica, el grupo de la cooperativa se jacta de “tener a nuestro favor el trabajo” y el apoyo mutuo de los socios, que pudieron reconvertirse con nuevos puestos de trabajo con una excelente predisposición de los asociados y destacan el conocimiento adquirido, ya que saben “cómo hacer un buen producto”.

- En la láctea se organizaron para mejorar la comunicación ya que tienen dos plantas, una en Mar del Plata y otra en Tandil, han hecho esfuerzos coordinando áreas para facilitar y agilizar la toma de decisiones. En este sentido, destacan las oportunidades que les trajo la virtualidad, tanto hacia adentro de la gestión de la cooperativa, para coordinar reuniones entre las plantas, como hacia afuera, que los ha ayudado a la hora de vincularse con distintas áreas de gobierno y hacerlas más fluidas y accesibles.
- En la empresa de logística y mantenimiento la comunidad, los vecinos ayudaron mucho durante la cuarentena, de pasarla, porque estaban en constante reforzar el compañerismo, estar juntos y preocuparse el uno por el otro. A su vez resaltan la importancia de no haber perdido la identidad, que siempre tuvieron en claro y la pudieron discutir en asamblea.
- En el diario resaltan la importancia de la prudencia y la responsabilidad con la que afrontaron todo el proceso. A su vez desde lo que denominan el Gabinete de Calidad Laboral han armado protocolos y han respetado lo que indicaba el personal de salud.
- En la escuela los factores que nombran son la firmeza, la autodeterminación y el orden interno. Destacan que se fueron tomando decisiones rápidas, que hubo un rumbo compartido. A su vez, que no se despidió a nadie y nunca dejaron de cobrar.
- En el frigorífico dan cuenta de la autonomía, una buena organización y fundamentalmente la honestidad, “somos 100% autosuficientes”.
- En la empresa gastronómica aluden a que están unidos y todos van para adelante.
- En la empresa de transporte: el apoyo de los socios ya que ninguno se negó a rotar, en la alimenticia el apoyo interno entre ellos mismos.

En otras palabras, los valores del cooperativismo: cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo conjunto se hicieron carne durante la crisis y forman parte de los factores que posibilitaron a las empresas recuperadas pasar este año difícil.

#### **4. Consideraciones finales**

Las empresas recuperadas nacidas de situaciones de crisis han logrado desarrollar estrategias para mitigar y enfrentar este complejo e inédito escenario de crisis. La flexibilidad y la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva plantean modos alternativos de resolución de la crisis donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central.

Resistir en esta crisis también supuso amortiguar el empleo, hasta incluso algunas han logrado ampliar sus planteles de trabajadores. Vale destacar que las empresas recuperadas analizadas no ajustan por empleo, lo conservan e incluso intentan generar nuevos. Por todas estas cualidades únicas es que son, cada vez más, objeto de atención de la agenda

públicas y de la agenda gubernamental, como formas alternativas, solidarias y novedosas de enfrentar el impacto de la crisis.

Decíamos que hubo salidas virtuosas y creativas: la reconversión de la textil, los proyectos productivos de la láctea y la metalúrgica como el calefactor solar, de ampliación de servicios del diario, la mirada solidaria más amplia de la empresa de logística y de la láctea plantean que las empresas recuperadas además de ocupar, resistir y producir configuran espacios sociales que muestran que “otro mundo es posible”.

### **Referencias bibliográficas**

KASPARIAN, D. & REBÓN, J. (2020): “La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940