

# Empresas recuperadas. Perpectivas y dificultades.

Lic. Fernández Maldonado, Eduardo, Lic. Herrán, Rodolfo,  
Lic. Scopel, Germán y Lic. Quartulli, Diego.

Cita:

Lic. Fernández Maldonado, Eduardo, Lic. Herrán, Rodolfo, Lic. Scopel, Germán y Lic. Quartulli, Diego (Diciembre, 2004). *Empresas recuperadas. Perpectivas y dificultades. II Congreso Nacional de Sociología. Facultad Ciencias Sociales - UBA, Buenos Aires, Argentina.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/diego.quartulli/6>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pfdZ/68f>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Empresas Recuperadas**

## **Perspectivas y dificultades**

---

**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Sociales**

---



---

### **Director del Proyecto**

Agustín Salvia

### **Coordinación del Segmento**

Laura Saavedra

### **Equipo de investigación**

Eduardo Fernández Maldonado

Rodolfo F. Herrán

German Scopel

Diego Quartulli

---

---

## INDICE

---

- ❖ **Introducción** ..... Pág. 4
- ❖ **Abordaje Teórico metodológico** ..... Pág. 6
  - El momento teórico: los diferentes enfoques sobre el Mercado de trabajo y el fenómeno de Empresas Recuperadas ..... Pág. 7
  - El momento metodológico: estrategia de investigación ..... Pág. 10
- ❖ **El origen de las empresas recuperadas** ..... Pág. 11
- ❖ **La situación legal de las Empresas Recuperadas** ..... Pág. 14
  - Ley Nacional de Quiebras y Concursos..... Pág. 14
  - Otra opción: Ley de Expropiación y Ocupación Temporal..... Pág. 17
- ❖ **Recuperación, puesta en marcha y consolidación**..... Pág. 19
  - El Momento Épico-Fundacional ..... Pág.19
  - El momento de la puesta en marcha de las empresas..... Pág. 25
    - a- Cuadro situacional al momento de la puesta en marcha
    - b- Puesta en marcha
    - c- Lógicas organizativas: entre lo novedoso y lo tradicional
  - Encrucijadas para la consolidación de las experiencias..... Pág. 30
    - a- Entre la gestión horizontal y la gestión vertical.
    - b- Lógicas políticas democráticas y caudillescas/clientelares
    - c- Lógicas económicas: el amplio espectro que linda entre las actividades marginales y aquellas con procesos de acumulación dinámicos
- ❖ **Redes y estrategias de sobrevivencia del segmento**..... Pág. 35
  - Relaciones entre empresas recuperadas
  - Relaciones con la universidad
  - Relaciones con el barrio

- Relaciones con la familia
- Relaciones con los sindicatos
- Relaciones con los distintos movimientos de empresas recuperadas
  - a- Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)
  - b- Movimiento de Fábricas Recuperadas (MNFRT)
  - c- Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo Empresas Reconvertidas (FENCOOTER)
  - d- Federación de Cooperativas de trabajo (FECOOTRA)
  - e- Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha

❖ **Dinámicas estructurantes de las trayectorias**

**Sociolaborales ..... Pág. 46**

❖ **Viejas y Nuevas Identidades sociolaborales ..... Pág. 52**

- La problemática de la identidad en la Argentina reciente y su vinculación al trabajo como estructurador de practica ..... Pág. 52

- Nuevas subjetividades vs. Viejas subjetividades..... Pág. 54

❖ **Conclusiones. Senderos posibles..... Pág. 57**

❖ **Bibliografía..... Pág. 62**

# **Empresas Recuperadas**

## **Introducción**

Nuestro estudio particular se inscribe dentro de un proyecto mucho más ambicioso (Proyecto FONCYT N° 9640) que, básicamente, busca dar cuenta de las trayectorias laborales, económicas, condiciones de vida, reproducción social e identidades de los “desplazados”.

Dentro del gran número de los “desplazados” nosotros nos abocamos a unos “desplazados” particulares: los trabajadores de empresas recuperadas. Nos proponemos revisar, ampliar y redefinir el campo de observación, interpretación y problematización de este fenómeno. Siendo además de nuestro interés, en sintonía con el proyecto marco que nos convoca, intentar responder a cuales son las características y que hay de nuevo y de viejo en las trayectorias laborales, económicas, condiciones de vida, reproducción social e identidades de los sujetos insertos en este segmento; así como también indagar en el tipo de vinculaciones e influencias mutuas que se establecen entre este sector y el mundo formal.

Con el objetivo de dar respuesta a los interrogantes anteriores y de contextualizar las condiciones de emergencia de nuestro objeto, el estudio comienza en primer lugar, previa explicitación de la estrategia teórico metodológica a seguir, con una breve introducción acerca del origen y ubicación en la estructura productiva de las empresas recuperadas.

En segundo lugar consideramos indispensable, para la cabal comprensión de la complejidad del fenómeno, un recorrido por la situación legal que enmarca, condiciona y regula a este tipo de experiencias.

En tercer lugar, se describe los momentos de la recuperación, puesta en marcha y consolidación, de empresas; así como también las distintas estrategias que ponen en marcha los trabajadores para acceder al control de las empresas; haciendo especial hincapié en el juego de acción-reacción establecido entre los empresarios y los trabajadores nos adentramos en el momento de la puesta en marcha de las empresas. Además dentro de esta sección revisamos, en principio, el cuadro situacional de las empresas a las que acceden los trabajadores. Para luego describir, describimos la puesta en marcha propiamente dicha en el marco del cuadro situacional anteriormente descrito. A partir de allí hacemos un repaso de las nuevas lógicas organizativas que surgen y que suelen oscilar entre lo novedoso y lo tradicional. Planteando posteriormente las encrujidas que surgen al interior del mundo de las empresas recuperadas entre, por un lado, un tipo de gestión horizontal versus otra vertical y, por otro lado, entre lógicas políticas democráticas versus otras caudillesco/clientelares. Por último, analizamos las lógicas económicas de vinculación entre nuestros casos particulares de estudio y los procesos de acumulación más dinámicos.

En cuarto lugar, exploramos y describimos las redes que nuestro segmento construye al interior de sí mismo, así como también, con otros actores sociales como sindicatos y universidades. Paralelamente, se revisan las relaciones con las comunidades donde se inscriben territorialmente las empresas y las redes familiares que parecen ser de decisiva importancia a la hora de posibilitar la participación de los trabajadores en este tipo de experiencias.

En quinto lugar, hacemos un análisis de las instituciones estructurantes de las trayectorias sociolaborales de los trabajadores de nuestro segmento, destacando el cambio institucional que supone para los trabajadores la inserción en este tipo de experiencias.

En sexto lugar, nos adentramos en el mundo de la vida de los sujetos intentando tipologizar las distintas identidades y representaciones implícitas en las subjetividades de los actores de nuestro segmento. Básicamente, en esta sección intentamos responder a las siguientes preguntas: ¿qué representa

para ellos ser trabajadores de empresas recuperadas?, ¿qué identidades, representaciones y subjetividades se juegan al interior de nuestro segmento?

Por último, realizamos algunas reflexiones finales en donde, en base a las conclusiones de las secciones anteriores, proponemos debatir con dos frentes el sentido y las perspectivas de las redes primarias de vinculación o, lo que también comúnmente se conoce como economía social. Por un lado, pretendemos debatir con aquellas concepciones que ven en las redes primarias de vinculación un mecanismo efectivo para sacar a las poblaciones segregadas de la pobreza y; por otro lado, con aquellas corrientes que ven en estas mismas la incubadora de un nuevo sujeto histórico.

### **Abordaje Teórico Metodológico**

Nuestro abordaje teórico al fenómeno está basado en el cambio estructural y la desigualdad social creciente en la sociedad argentina, que se ha venido produciendo desde hace ya varias décadas. Más precisamente el enfoque que proponemos está basado en los cambios que se han producido desde el punto de vista del mercado laboral. Nuestro intento por abordar el fenómeno de Empresas Recuperadas estará dado por una mirada crítica a las diversas formas de ver el sector informal de la economía. Tomando en cuenta la gran heterogeneidad del fenómeno de la informalidad y de las dificultades que generan estas grandes categorías teóricas para describir la diversidad de las realidades de los diversos actores que intervienen en el sector informal (con una infinidad de prácticas diferentes, de atributos distintos y de procedencias diversas), es que, intentamos ver, que puntos de contacto comparte nuestro fenómeno con las diferentes formas de definir la informalidad, explorando los límites teóricos de las diferentes propuestas, para lograr una síntesis descriptiva que ayude a dar cuenta de manera adecuada nuestro fenómeno en particular y del amplio sector de la informalidad en general.

A contracorriente de muchos estudios sobre el fenómeno de las empresas recuperadas que hacen demasiado hincapié en la instancia de la lucha política, **nosotros** proponemos una visión mas compleja, pensamos que al darle demasiado atención a la lucha política, se pierden de vista otras variables.

Tenemos como hipótesis que los trabajadores que toman empresas lejos de ser la vanguardia de la revolución socialista (es decir el de ser un grupo con conciencia revolucionaria y con objetivos claramente revolucionarios, una clase para si, etc.) están mas cercanos a llevar adelante una estrategia “adaptativa”<sup>1</sup>. Es decir llevan adelante una estrategia defensiva, más que a una estrategia ofensiva del proletariado. No queremos negar por ello la potencialidad política que tiene el fenómeno, ya que no hace falta ser concientes de la historia para hacer historia. Pero nos parece justo, hacer esta aclaración para no caer en un excesivo voluntarismo y crear alrededor del fenómeno una falsa expectativa en torno al cambio social que esto representa.

En este marco la decisión de “recuperar” empresas esta condicionada por el panorama desolador de enfrentarse a la falta de empleo por un tiempo prolongado y con pocas posibilidades de reinserción en el mercado laboral. Es en este sentido que decimos que la estrategia de los trabajadores de las Empresas Recuperadas es adaptativa o defensiva.

### ➤ **El momento teórico: los diferentes enfoques sobre el mercado de trabajo y el fenómeno de Empresas Recuperadas**

Ante la heterogeneidad del sector informal, encontramos ciertas dificultades para inscribir el fenómeno de las Empresas Recuperadas de forma adecuada dentro del amplio espectro de la informalidad. El concepto de informalidad de las definiciones clásicas parece ser que no es el más adecuado para describir la realidad y las verdaderas dimensiones de nuestro fenómeno de estudio. Ya

---

<sup>1</sup> “Resulta necesario deslindar el desarrollo secular de la economía social en Argentina, en particular el de las cooperativas, de este movimiento de empresas recuperadas. Precisamente se trata de un movimiento orientado a evitar el cierre, el abandono, la quiebra y/ o la liquidación de empresas por sus propietarios. Esta cuestión marca un sentido central en la orientación del movimiento, con respecto a la cual la forma jurídica adoptada por los trabajadores es del tipo “adaptativa”, es decir, se vincula mas bien con la oportunidad, la necesidad o las circunstancias de la amenaza de cierre de las empresas.” Héctor Palomino. El movimiento de Trabajadores de Empresas Recuperadas. Revista Sociedad Numero 20/21 Mayo 2003. Editorial Manantial y Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

que desde las definiciones clásicas vemos ciertas discordancias entre el concepto de informalidad y el fenómeno en cuestión. Se hace difícil describirlo y encuadrarlo usando las categorías tradicionales de Formalidad e Informalidad así como también usando la corriente teórica de la economía social. En síntesis, estas corrientes no parecen ser de mucha utilidad para describir el fenómeno si antes no son pasadas por el tamiz de un análisis crítico.

Si pensamos a las Empresas Recuperadas desde unos de los criterios canónicos con los que se pretende dar cuenta de la informalidad como es la del PREALC / OIT , nos resulta difícil ubicar al fenómeno en cuestión dentro de los límites de la informalidad. Dado que la definición hace hincapié en la actividad que desarrolla el emprendimiento productivo. La operacionalización de la definición de la informalidad con la visión de esta corriente, contempla el tamaño de la unidad productiva. Y ubica en la informalidad a los establecimientos con menos de 5 empleados como así también a ciertas actividades típicamente informales como el cuentapropismo no profesional, etc. Esto nos genera un primer inconveniente, todas las empresas recuperadas que nosotros relevamos tienen más de 5 trabajadores, por lo que todas estarían por fuera de la informalidad, y por lo tanto quedarían encuadradas en el grupo de las empresas formales. Lo que a nuestro parecer nos dice poco acerca de la real dimensión del fenómeno.

Por otro lado, la visión institucionalista (Piore) parece dar más armas para describir el segmento, ya que este posicionamiento teórico se basa en la descripción empírica de ciertos rasgos. Así el sector formal de la economía tiene los puestos de trabajo de mejor calidad y el sector informal los de peores condiciones. En este marco nos es permitido pensar que la calidad de los trabajos del segmento de empresas recuperadas están mediados en función del éxito relativo de cada experiencia y de en que momento se halla la experiencia. De la observación del fenómeno surgen algunas categorías que nos servirán para el análisis posterior. De nuestras observaciones puntuales hemos podido identificar algunos momentos, que según las experiencias

difieren en tiempo e intensidad, pero, que están presentes en todas ellas. A estos diferentes momentos los podemos enumerar en tres pasos. El primero lo damos en llamar el momento **épico-fundacional** y como rasgo fundamental podemos marcar el conflicto que en algunos casos puede ser leve o en otros puede incorporar hasta la represión del poder público. Otros rasgos de este momento es la lucha política y sindical, la movilización ante los organismos públicos que intervienen en el proceso. También es en este momento donde las redes de solidaridad territoriales y familiares tienen mayor preponderancia. Así también se generan nuevos lazos de solidaridad hacia adentro de la empresa relacionándose con compañeros que anteriormente por pertenecer a otros sectores o por la lógica misma de la producción tenían poca o ninguna relación. así también se generan nuevos lazos con el afuera, contactándose con otros trabajadores en sus mismas condiciones y experiencias y algunos sectores de la sociedad civil.

El segundo momento es el de la **estabilización y puesta en marcha** de la experiencia. en donde se pone en orden la parte legal y se reanuda la producción. Es aquí en donde las calificaciones, la organización se unen a las redes construidas para ponerse en juego. Por lo general este momento esta ligado al trabajo a fañón y a la economía de subsistencia.

Por ultimo llegamos al momento de **consolidación** de la experiencia, en donde la empresa se vincula exitosamente en el entramado productivo y se transforma en una experiencia sostenible económicamente que permite a los trabajadores una reproducción digna y ampliada de su fuerza de trabajo.

Así también, la teoría de la Masa Marginal (Nún, 2001) nos puede dar algunas claves para entender al segmento de Empresas Recuperadas sobre todo para describir la funcionalidad, disfuncionalidad o afuncionalidad del segmento respecto del sector dominante de la economía o el polo hegemónico de la economía. A través del análisis de las vinculaciones que tienen las empresas recuperadas con diversos sectores de la economía, como son los proveedores y los clientes, como vinculo primario con el sector formal de la economía, podremos ver la afuncionalidad, disfuncionalidad o funcionalidad (Nun, 2001) del segmento respecto del proceso global de acumulación.

No nos parece pertinente el punto de vista del enfoque de la “economía social” ya que hace demasiado hincapié en los capitales sociales que poseen los actores sobredeterminando la acción del actor por encima de los escollos estructurales, que parecen explicar mejor el fenómeno. Si bien encontramos que en el fenómeno de empresas recuperadas los capitales sociales se ponen en juego, nos parece más influyentes algunas determinaciones estructurales como las altas tasas de desempleo o el tipo de cambio que configuran o delimitan el campo en donde se desarrollan las actividades de este sector. Otro de los pilares de la “economía social” está basada en las relaciones de cooperación, teniendo este enfoque una visión un poco idílica sobre este tipo de relaciones. Nosotros notamos que si bien en el segmento de empresas recuperadas se adopta la figura de cooperativa, solo se toma en forma provisional y de manera instrumental. Los trabajadores de las empresas recuperadas arriban a esta forma de organización de una forma instrumental para lograr la supervivencia o mantener la fuente de trabajo o bien la adoptan como forma de seguir llevando adelante sus demandas como puede ser la estatización con control obrero.

### **El momento metodológico: estrategia de investigación**

El presente informe se desprende del análisis de 4 estudios de caso que operan en el segmento de las empresas recuperadas. Para los cuales, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el fin de relevar las relaciones sistémicas, familiares y sociales que operan en el segmento

Con este mismo propósito, también llevamos a cabo la realización de un grupo focal, integrado por 10 trabajadores de empresas recuperadas.

Con la información obtenida a partir de la observación y narración de los actores del mundo de las empresas recuperadas, buscamos analizar y caracterizar aquellas heterogeneidades y regularidades presentes tanto en las trayectorias, situaciones y condiciones que transitan estos sujetos en la

cotidianidad de sus quehaceres laborales, como en la estructura, composición y funcionamiento de la actividad.

## **1. EL origen de las empresas recuperadas**

Nuestro fenómeno de estudio está íntimamente relacionado con las transformaciones socioeconómicas de los últimos 30 años que han puesto en escena una “nueva sociedad”, antes desconocida para los argentinos, caracterizada por la desigualdad, el desempleo y el ascenso de la pobreza.

Hacia fines de la década del 70' se implantó un modelo de acumulación financiarizado que reestructuró, destruyó y concentró al aparato industrial argentino. Bajo el diagnóstico de que el país estaba “sobreindustrializado” y de que el sector industrial era la cuna de la subversión política (Kulfas, 2003), la gestión Martínez de Hoz llevó adelante una verdadera política de estado tendiente a destruir gran parte del tejido industrial argentino. Los lineamientos de este modelo se mantuvieron inalterados durante los 80' y se consolidaron en la década del 90' con las reformas estructurales neoliberales y la apertura financiera y comercial llevada a cabo a partir de la administración Menem. En síntesis, a partir de fines de los 70' *“se produjo una drástica alteración en los patrones de acumulación de capital y distribución del ingreso, a partir de la cual la industria manufacturera dejó de ser el eje neurálgico y ordenador de las relaciones económicas y sociales de la economía, cediendo dicho lugar a los servicios y, fundamentalmente, al capital financiero.”* (Kulfas, 2003:9).

En los 90', como dijimos anteriormente, se consolidó el régimen de acumulación financiarizado iniciado a fines de los 70', profundizándose, de esta manera, la reestructuración regresiva del sector industrial. El correlato socioeconómico de este modelo fue el auge del desempleo y una fuerte concentración y extranjerización del aparato industrial argentino. *“En lo fundamental, desde hace casi tres décadas que el régimen de acumulación argentino no logra generar una dinámica sustentable de crecimiento*

*económico, generando [...] una pérdida neta de empleos plenos, a la vez que un aumento exclusivo del subempleo y la precariedad laboral bajo formas socio-productivas muy heterogéneas.”* (Salvia, 2003). El nuevo modelo de acumulación significó, entonces, el ascenso del desempleo, el subempleo, la precariedad laboral y el sobreempleo como características estructurales del mismo.

Nuestro fenómeno de estudio encuentra sus raíces en ese modelo implantado a fines de los 70', cuya agudización durante la década de los 90' consolidó una estructura de precios relativos sumamente desfavorable a los bienes de producción industrial (Schvarzer, 1998). En esas circunstancias, las actividades productivas de numerosas pequeñas y medianas empresas se tornaron inviables.

Ante las condiciones adversas de la década del 90', estas pequeñas y medianas empresas ensayaron distintas estrategias de supervivencia para mantenerse en pie. Generalmente sus intentos fueron infructuosos. Algunas intentaron reconvertir sus actividades a través del endeudamiento invirtiendo en nuevas maquinarias, considerando que, así, serían capaces de afrontar el nuevo escenario. Otras iniciaron una reconversión tardía respecto del auge del primer ciclo de la Convertibilidad, por lo que, más tarde fueron atrapadas por los efectos recesivos de la crisis del mexicana. Paulatinamente, estas empresas comenzaron a presentar fuertes descalces entre las obligaciones contraídas por los créditos tomados y sus posibilidades de facturación; apelando, generalmente, a los recortes salariales para seguir adelante. Otras empresas optaron, directamente, por distintas estrategias de retirada. Para retirarse, algunas aprovecharon la apreciación del peso para vender sus activos; mientras que, otras, optaron por una estrategia de quiebra fraudulenta y consecuente estafa a los acreedores.

En síntesis, el antecedente inmediato de las empresas recuperadas son emprendimientos productivos de pequeño y mediano tamaño que carecieron de las capacidades para hacer frente a una estructura de precios relativos desfavorable. En estas circunstancias, ensayaron distintas estrategias de

supervivencia que resultaron infructuosas en la mayoría de los casos y que redundaron en graves problemas financieros que frecuentemente fueron soportados por los trabajadores vía deterioro de su condición salarial. Existieron también, como dijimos anteriormente, casos en los que no existieron estrategias de supervivencia, sino meras estrategias de retirada que en algunos casos tuvieron comportamientos fuertemente asociados al quebrantamiento de la ley.

La salida de la Convertibilidad, si bien significó una luz de esperanza para estas empresas al cambiar una estructura de precios relativos sumamente desfavorable, también significó, en un primer momento, un golpe durísimo al encarecer los insumos importados y contraer fuertemente el mercado interno acelerando, de esta manera, el desfaldo financiero de sus cuentas que ya venían deterioradas, en muchos casos, con anterioridad. Los trabajadores de este tipo de empresas, sobre todo aquellos que se desempeñaban en la línea de producción, fueron entonces los protagonistas del fenómeno de recuperación de empresas.

La conclusión más importante que, a nuestro entender debe extraerse luego de este análisis de la génesis de nuestro fenómeno de estudio, es que; el origen de las empresas recuperadas está, en gran medida, en empresas pequeñas y medianas cuya declinación era evidente. Muchas de ellas ya estaban a punto de cerrar y/o produciendo muy por debajo de su capacidad instalada al momento de su recuperación. En otras palabras, debe quedar en claro que *“no estamos hablando de sectores dinámicos, empresas en producción de la gran industria que son arrebatadas a transnacionales o a grandes grupos económicos... [sino que, por el contrario,]...corresponden a sectores débiles del capital...”* (Martínez y Vocos, 2002:81). Esta conclusión debería servirnos para tener en cuenta que, lejos de tratarse de una estrategia ofensiva de los trabajadores que afectaría a sectores claves de la estructura productiva capitalista, se trata, más bien, de una estrategia defensiva y marginal en términos de su lugar en la estructura productiva.

## **2. La situación legal de las Empresas Recuperadas**

Es fundamental una breve exposición del marco legal vinculado a los procesos de recuperación de empresas para, de esta manera, poder comprenderlos cabalmente. La mayoría de las empresas recuperadas surgió como consecuencia de firmas con graves problemas financieros que debieron recurrir a la intervención judicial para tratar de subsanar la crisis. Las autoridades judiciales respondieron con lo estipulado por la Ley para esos casos, por lo que se procedió al llamado a concursos preventivos o presentaciones de quiebra (Briner y Cusmano; 2003). Sin embargo, los trabajadores, en medio de una crisis económica grave y ante la perspectiva de pasar a engrosar la lista de parados respondieron evitando el cese de la actividad productiva y defendiendo sus fuentes de trabajo. A continuación repasaremos el proceso legal que enfrenta una empresa ante la cesación de pagos a sus acreedores lo que deriva en la presentación de concursos preventivos o, directamente, en la declaración de la quiebra.

- **Ley Nacional de Quiebras y Concursos**

La Ley 24.522 de Quiebras y Concursos, sancionada en el año 1995, establece que el estado de cesación de pagos de cualquier persona jurídica amerita la convocatoria a concursos preventivos (Briner y Cusmano; 2003). La figura legal del concurso preventivo supone una instancia de renegociación de los pasivos de la persona jurídica a partir de un llamado de la autoridad judicial que intenta acercar a las partes para que logren un acuerdo. En caso de lograrse un acuerdo, la autoridad judicial es la encargada de velar por el cumplimiento de este y regular todo el proceso. En caso de no lograrse un acuerdo el paso siguiente es la declaración de la quiebra.

En febrero del 2002, con un escenario de fuerte crisis económica, el Poder Legislativo resuelve sancionar la Ley 25.563 que declara la emergencia productiva y crediticia hasta el 10 de diciembre de 2003 y; en el marco de esta Ley dispone modificaciones a la Ley Nacional de Quiebras y Concursos. En especial las modificaciones apuntaron a extender provisionalmente los plazos del concurso preventivo y la suspensión de las ejecuciones de quiebra. Ambas modificaciones apuntaban a disminuir el cierre de empresas.

En mayo del 2002 se realiza una segunda reforma de la Ley de Concursos y Quiebras. El proceso típico de quiebra antes de estas reformas estaba constituido por los siguientes pasos. Primero, por medio del Artículo 177 el deudor era desapoderado de la propiedad y la administración de todos los bienes y activos de la empresa. En segunda instancia, el juez puede decidir la clausura del establecimiento o la entrega directa de los bienes al síndico. Como consecuencia de los Artículos 189 y 190, el síndico puede determinar que la empresa siga funcionando hasta que el proceso de quiebra finalice (Briner y Cusmano). La decisión de que la empresa continúe funcionando o no esta supeditada a la ventaja que se podría sacar de enajenar los bienes en marcha. De esta manera, el juez puede considerar que es conveniente mantener la unidad productiva funcionando hasta el momento del remate para resguardar la valoración de los activos; por lo que, encarga al síndico, su administración. El Artículo 190 de la Ley establece que el síndico puede requerir, si lo desea, la colaboración de un coadministrador para llevar adelante la administración y gestión de la empresa. En mayo del 2002 se produce una reforma en este Artículo 190 que abrirá la puerta a que los trabajadores puedan llegar a gestionar una empresa, luego de un proceso de concurso o quiebra, dentro del marco de la ley. La reforma del Artículo 190 estipula y abre la posibilidad de que el juez encargue a los trabajadores, en lugar de hacerlo al síndico, el funcionamiento temporario de la unidad productiva. Para obtener este beneficio, o permiso de administración, los trabajadores deben hacer una pedido oficial al síndico y constituirse en cooperativa de trabajo para poder llevar adelante la explotación. En conclusión, la reforma de mayo del 2002, contempla la posibilidad del traslado de la potestad del síndico para administrar la empresa a los trabajadores que resulten interesados en hacerlo, y presenten

una propuesta concreta ante el juzgado (Briner y Cusmano). El juzgado, por otra parte, al ceder la potestad a los trabajadores se encarga de cobrarles un cánon por el usufructo de la empresa. De todas maneras, cabe recordar, que las reformas no aseguran la continuidad de la empresa ya que establecen y ceden la explotación pura y exclusivamente hasta el momento de la liquidación de los bienes de la empresa<sup>2</sup>.

Las modificaciones de la Ley Nacional de Concursos y Quiebras, en mayo del 2002, pueden considerarse una respuesta de las instituciones a los reiterados pedidos de los trabajadores que buscaban un amparo de la Ley. Básicamente el impulsor de las reformas fue el MNER quien logró que al menos, parcialmente, algunas de sus demandas fueran implementadas. Antes de mayo del 2002 la ley no contemplaba la necesidad de resguardar la continuidad de la empresa y el sostenimiento del proceso productivo precisamente porque, la quiebra implicaba que ambas cosas habían resultado inviables económicamente. El MNER consiguió, apoyándose en el contexto devastador de la crisis económica, que estas dos cuestiones fueran tenidas en cuenta. De esta manera la reforma del Artículo 190 estableció la posibilidad del traslado de la potestad del síndico a los trabajadores y el sostenimiento de la empresa con sus actividades productivas. Sin embargo, todas sus aspiraciones no fueron contempladas ya que no quedó estipulado ningún mecanismo que permita que, en el remate, las ofertas de los trabajadores tengan privilegio sobre las demás. Tampoco se consideran privilegiadas en el remate aquellas propuestas que implican una continuidad en la actividad productiva. En conclusión, los remates siguen estando guiados por la lógica de la mayor recaudación sin ningún tipo de preferencia para aquellas propuestas que aseguren mantener la actividad productiva; por lo que, el momento de la liquidación de los activos de las empresas fallidas continua siendo una amenaza para las cooperativas de trabajadores creadas en este marco, ya que, no existe un amparo legal que

---

<sup>2</sup> Contra este punto se encuentra uno de los principales reclamos del MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) que brega por la modificación de la Ley Nacional de Concursos y Quiebras. Sus principales reclamos con respecto a la ley bregan porque se establezca la posibilidad de que los trabajadores puedan adquirir los bienes muebles e inmuebles, en forma conjunta, mediante la capitalización de los créditos a favor ellos y del Estado, como principales acreedores privilegiados (Briner y Cusmano; 2003). La página Web del MNER declara como uno de sus objetivos principales la modificación de la Ley de Quiebras; que el trabajo sea considerado un bien social y que toda unidad productiva que cierra sea puesta en manos de sus trabajadores.

priorice su gestión (Briner y Cusmano; 2003:28). Como consecuencia de esta falta, desde el MNER siguen haciendo esfuerzos para lograr que se modifique la Ley de Concursos y Quiebras.

- **Otra opción: Ley de Expropiación y Ocupación Temporal**

Como dijimos anteriormente, la Ley Nacional de Concursos y Quiebras, pese a haber sido reformada, no contemplaba como ofertante privilegiado a los trabajadores al momento del remate; lo que significaba, nuevamente, la posibilidad de cese de la actividad productiva. Ante esta amenaza surgió la posibilidad de utilizar la Ley de Expropiación. De esta manera, distintos representantes de las Empresas Recuperadas presionaron a los legisladores de sus respectivas jurisdicciones para que promulgaran leyes que hicieran posible; la expropiación de bienes muebles e inmuebles de empresas en concurso preventivo sin acuerdo inminente o, incluso, con la quiebra declarada (Briner y Cusmano).

Si bien nuestra constitución declara, en su Artículo 17, que la propiedad es inviolable; también declara que la única posibilidad de expropiación debe estar fundada en la utilidad pública. La expropiación históricamente ha sido utilizada en aquellos casos que el estado nacional necesitaba intervenir sobre viviendas para la construcción de infraestructura. La Ley 21.499 sancionada en 1977 y vigente hasta la actualidad, declara que: *“La utilidad pública que debe servir de fundamento legal a la expropiación, comprende todos los casos en que se procure la satisfacción del bien común, sea este de naturaleza material o espiritual”*. Dentro de la misma ley también se establece la modalidad de ocupación temporal, *“cuando por razones de utilidad pública fuese necesario el uso transitorio de un bien o cosa determinados, mueble o inmueble, o de una universalidad determinada de ellos”* (Briner y Cusmano; 2003:29). Dentro de esta última alternativa, el expropiante debe encargarse de pagar un canon al propietario y luego de un tiempo prefijado debe devolver todos los bienes finalizando la ocupación. La Ley Nacional 21.499 ha sido incorporada en la mayoría de las constituciones provinciales sin mayores cambios.

En conclusión la Ley Nacional de Expropiación, fue utilizada recurrentemente sobre todo a partir de la crisis del diciembre del 2001, para lograr que ciertas unidades productivas fueran declaradas de utilidad pública para poder lograr la expropiación o su ocupación temporaria. La modalidad fue la siguiente: una vez declarada la utilidad pública y su expropiación, el expropiante procede al pago de una indemnización al propietario. En caso de que se declare la utilidad pública sujeta a ocupación temporaria, se fija un tiempo de ocupación durante el cual el ocupante paga al propietario un canon. En la mayoría de los casos el expropiante fue el Estado local que cedió los bienes a los trabajadores constituidos en cooperativas de trabajo, bajo la modalidad de comodato por un plazo determinado. Vencido el plazo del comodato el Estado local, en caso de ser expropiante, se hace cargo de la propiedad. En aquellos casos ocupados temporariamente, terminado el plazo se procede al remate si es que se encuentran en situación de quiebra.

La ley de expropiación sirvió a los trabajadores para escapar al callejón sin salida de la ley de quiebras. Si bien esta última, como dijimos reiteradamente, estipulaba la posibilidad de traspaso de la potestad del síndico a los trabajadores, como consecuencia de las reformas de mayo del 2002, no aseguraba de ninguna manera la continuidad de la actividad productiva ya que el remate era un horizonte siempre visible y cercano. La ley de expropiación posibilitó entonces, a través de la declaración de utilidad pública, la garantía de un mayor resguardo de la actividad productiva y de las fuentes de trabajo a más largo plazo.

### 3. Recuperación, puesta en marcha y consolidación

En el proceso de recuperación de empresas podemos observar, por medio de los relatos de los trabajadores, que la experiencia se podría periodizar en tres momentos. Una primera instancia que es el momento de más conflictividad y en donde se construye el mito fundante de la empresa. Este es el momento **épico-fundacional**. Luego los trabajadores pasan por un período de **estabilización y puesta en marcha**, una vez lograda cierta estabilidad en las formas legales de explotación de la empresa. Para luego pasar a un **proceso de consolidación** de las experiencias.

#### ➤ El Momento Épico-Fundacional

Este momento es quizás el que mayor mella hace en las identidades de los trabajadores es aquí donde se hace la transfiguración de las subjetividades en lo referente a los usos de los espacios dentro de la empresa; a el reparto de tareas y el control de la producción. Se cruzan líneas divisorias antes rígidas, como la de la producción y la administración por ejemplo las cobranzas y las ventas se pueden mezclar con las tareas de limpieza y producción.

En lo referente a las redes que los sujetos implementan para llevar su vida adelante podemos observar un mayor peso de las redes primarias por sobre las redes más institucionales. La familia, el barrio, las relaciones de amistad tienen mas peso en este momento que las deficitarias redes estatales para asegurar el éxito de la experiencia.

Los trabajadores deciden hacerse cargo de las empresas, luego de largos procesos de deterioro de su condición salarial, cuando la inminencia del cierre de las mismas está a la vista, ya sea como consecuencia de las políticas económicas adversas como de las estrategias fraudulentas de los empresarios.

Hay unanimidad en señalar que los trabajadores emprenden los procesos de recuperación de empresas con el objetivo de asegurar sus fuentes de trabajo y un mínimo de ingresos que les permita la supervivencia. Ante la perspectiva del desempleo prolongado, los trabajadores visualizan la recuperación de la empresa como la única salida para asegurar sus fuentes de trabajo. Lejos de ser una estrategia premeditada, la recuperación de empresas representa un fenómeno dictado por la necesidad de evitar caer en el mundo de la desocupación y todo lo que ello representa. Obviamente, hacemos alusión al hecho de que la desocupación representa un fenómeno mucho más complejo que la mera pérdida de un ingreso. Fundamentalmente representa la pérdida de *“...los medios instituidos de vinculación y participación en un trayecto de sociabilidad común y en un orden público determinado.”* (Salvia, 2003).

Aquí podemos ver el fenómeno en los siguientes relatos de los trabajadores:

“mira nosotros veíamos que (...) iba a suceder algo, no sabíamos que, pero sabíamos que estábamos mal.” (...) “Entonces nos quedamos aquí dando vueltas hasta que se nos ocurrió ir hablar a la gente del sindicato, a ver que nos aconsejaban.” “Porque en ese momento en lo que menos pensás es en que podes hacer, mas allá del miedo lógico de quedarte en la calle, de la bronca por haberte quedado en la calle, de la bronca por que no te dijeron nada, de la bronca por la bronca misma, porque sabia que ibas a empezar a pasar necesidades en tu casa, mas allá de las que tenias hasta entonces. Desde el sindicato se nos dijo de ir a ver al juez , a ver que pasaba. Así que se fue con un grupo de compañeros para allá, después volvieron y dijeron que el juez los había atendido y que no había problema con que nos quedemos acá, en el ínterin de estar acá, pasa uno de los gerentes, el de el área financiera, a presentar unos papeles junto al abogado en el juzgado de quiebra donde se llega a un acuerdo delante del juez en que íbamos a poner nosotros gente nuestra para cuidar las maquinas y ellos un persona para que vigile y vea que no les hacíamos nada a las maquinas.” (Cooperativa Artes Graficas El Sol)

También suele haber unanimidad acerca del hecho de que los trabajadores cuentan con varias estrategias a la hora de emprender la recuperación de las empresas. A continuación las enumeraremos brevemente y señalaremos la frecuencia con que se dan, basándonos en otros estudios que han hecho relevamientos más extensos que el nuestro.

Una estrategia utilizada por los trabajadores suele ser la negociación directa con los anteriores dueños. En estos casos los trabajadores, constituidos en cooperativas, arreglan un alquiler de las máquinas, el predio y la marca con los antiguos dueños. También existen casos en que los dueños ceden parte de las acciones de la empresa a los trabajadores como una forma de pago de las deudas que mantienen con ellos. La negociación directa representa el 14% mientras que la cesión de acciones alcanza un 7% dentro de las estrategias usadas para la recuperación (Fajn, 2003).

Otra de las estrategias utilizadas por los trabajadores, sobre todo en aquellas empresas que se encuentran atravesando situaciones de concurso preventivo o procesos de quiebra, suele ser recurrir al Artículo 190 de la Ley 24.522 que los habilita, si se constituyen en cooperativa, a solicitar la administración de la empresa hasta el momento del remate. Como mencionamos anteriormente, la modificación del Artículo 190 de la Ley Nacional de Quiebras y Concursos en mayo del 2002, abrió la posibilidad para que los trabajadores se hicieran cargo de empresas en situaciones de concurso preventivo o en procesos de quiebra. Generalmente, los trabajadores suelen apelar a esta instancia para evitar un cierre inminente o para poder acceder al control de la empresa y evitar maniobras fraudulentas de vaciamiento por parte de los empresarios. En estos casos, la ley estipula que los trabajadores deben constituirse en cooperativas de trabajo para poder solicitar al juez la administración de la empresa. En estas circunstancias, la empresa es cedida a los trabajadores quienes acuerdan un canon que deben pagar al juzgado por el usufructo del establecimiento. Esta estrategia suele ser el primer paso que dan los trabajadores en un camino que luego exige la expropiación o la ocupación temporaria. No debemos olvidar que la administración que el juzgado suele conceder a los trabajadores es por tiempo limitado teniendo en el horizonte la amenaza del remate. Sin embargo, a pesar de su transitoriedad, suele ser efectiva, como dijimos anteriormente, para evitar el cierre o el vaciamiento. Constituye una alternativa que les permite a los trabajadores tomar las empresas y resguardar sus activos de las estrategias empresarias de vaciamientos sin entrar dentro de lo que el Código Penal califica de usurpación. En síntesis, constituye una estrategia que les permite controlar las empresas dentro del marco de la ley sin caer en figuras

tipificadas dentro del Código Penal. Según el relevamiento del Centro Cultural de la Cooperación, el porcentaje de empresas en esta situación llega a un 18% (Fajn, 2003).

Otra alternativa la constituye la estrategia de recurrir a la sanción de una ley de expropiación o de ocupación temporaria. Para lograr este cometido es primero necesario que la empresa sea declarada previamente de utilidad pública. Para llevar adelante este tipo de estrategia son imprescindibles los contactos, ya no solo con jueces, sino también con la clase política. Esta última es la encargada de sancionar esas leyes que determinan el destino de la unidad productiva y la suerte de los trabajadores. El porcentaje de empresas que han optado por esta estrategia asciende a un 28% (Fajn, 2003). Generalmente, muchas de estas empresas que llegan a esta situación previamente han pasado por la estrategia del párrafo anterior.

“Mira tuvimos que hacernos cargos porque el dueño anterior se fue de la empresa dejándola abandonada y pidió su propia quiebra(...)” (Cooperativa Artes Graficas El Sol)

“En el año 2000 sucede que despiden a ocho compañeros. La comisión interna la cual yo integraba en ese momento, fuimos a hablar con la patronal para ver que es lo que iba a pasar con estos ocho despidos, si ¿le iban a pagar? y ¿de que manera?. La empresa no dio ninguna solución o sea en ese mismo día que estuvimos hasta ultima hora tratando de dialogar con la empresa para ver que iba a suceder nosotros llamamos a una asamblea (...)de ahí mismo surgió la toma de la fábrica en respuesta hacia esos ocho compañeros que tenía que dar una respuesta la patronal (...) “hubo despidos, sin indemnización(...) atraso en el pago de sueldos(...) nosotros los últimos que hemos quedado no nos han pagado los últimos tres meses (...)además debían aguinaldos también (...) te rajaron si un mango ni un centavo en el bolsillo, nada(...) la empresa estaba concursada y después vino la quiebra,(...)Nosotros estuvimos de acampe una semana en diciembre del 2002, del 12 hasta 19 que entramos(...)A los pocos días que sabíamos que la empresa estaba en quiebra. decidimos entrar para que no sigan vaciando a la empresa, porque cuando nos despidieron hubo compañeros que venían a hacer guardia acá en la puerta de la fábrica y veían como se llevaban las maquinas(...)” ( Ex ISACO).

Cabe una mención particular acerca de la interrelación entre las actitudes de los empresarios y las estrategias de los trabajadores. Existen básicamente dos actitudes empresariales que condicionan las acciones de los trabajadores. Por

un lado, tenemos aquellos empresarios que ante la crisis de sus empresas se comportan dentro de lo estipulado por la ley. En estas circunstancias, negocian con los trabajadores el traspaso de la empresa o siguen lo que dicta la ley para empresas con problemas financieros. Por otro lado, tenemos a aquellos empresarios que ante la crisis financiera de sus empresas, plasmada en la entrada en concurso preventivo y/o posible proceso de quiebra, optan por desplegar maniobras de vaciamiento. El “vaciamiento” o “quiebra fraudulenta” consiste en retirar premeditadamente, ante la perspectiva de inviabilidad económica de la empresa, la mayor cantidad de bienes para evitar que sean rematados, logrando, de esta manera, pagar la menor cantidad de deudas posibles a los acreedores. Cabe destacar que estas estrategias fraudulentas, para ser exitosas necesitan, en la mayoría de los casos, la componenda de síndicos y jueces. Por ejemplo, una práctica común es corromper al síndico, persona encargada y designada por el juez según la ley para administrar empresas con problemas financieros. Los síndicos, cuando son cooptados por los empresarios, suelen fraguar los inventarios reduciendo la cantidad de máquinas y/o de cualquier otro bien de una empresa. De esta manera, los empresarios las sacan ilegalmente de la empresa, evitando así su remate y logrando que a la hora de este, haya menos bienes para rematar. Esta es una de las tantas variantes de lo que se conoce como “vaciamiento”.

Cuando los empresarios suelen adoptar este tipo de actitudes, las estrategias de los trabajadores suelen ir acompañadas de distintas medidas para evitar el vaciamiento. Una de ellas consiste en ingresar a los establecimientos y ocuparlos para, asegurar así, la integridad de la empresa. Como mencionamos anteriormente, una de las estrategias que permite ingresar a las empresas es constituirse en cooperativas y solicitar al juez la administración de la unidad productiva hasta el momento del remate. En los casos en que no pueden ingresar por no conseguir esta autorización, responden con acampes o guardias en las puertas de las empresas para evitar el vaciamiento. En estas circunstancias, la tensión entre empresarios y trabajadores es alta. El campo de lucha se extiende desde los juzgados hacia las empresas. La empresa se transforma en el territorio de lucha entre los empresarios y los trabajadores. Unos preocupados por conservarla, visualizando que ahí esta su “futuro”, “su

trabajo”; otros preocupados por desmantelarla, para lograr así, el menor pago posible a los acreedores. Aquí, en los momentos más duros de la lucha, es cuando se suelen tejer sólidos vínculos con las comunidades donde se inscriben territorialmente las empresas. Las redes de solidaridad con vecinos, otras empresas en similares situaciones, universidades, movimientos de desocupados, etc., son fundamentales para mantener la lucha en esos momentos críticos.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que, la intensidad de la lucha suele estar en función de la actitud de los empresarios. En aquellos casos en los que los empresarios buscan “vaciar” las empresas, el conflicto suele ser prolongado, traumático e intenso. En los casos en que los empresarios siguen lo estipulado por la ley, la conflictividad suele ser baja y poco intensa. El hecho de que las actitudes de los trabajadores estén en función de la actitud de los empresarios nos muestra que, en buena medida, estos actúan por reacción y defensivamente.

Por último cabe una mención de una estrategia utilizada por un número minoritario de empresas en pos de conseguir la administración de las unidades productivas: la estatización bajo control obrero. La misma rechaza la idea de convertirse en cooperativas y exige que el estado expropie los bienes sin indemnización alguna a sus anteriores dueños, permitiendo una producción, gestionada por los obreros, con una clara orientación político-social. El problema de esta estrategia de recuperación es que la figura jurídica de “estatización bajo control obrero” no existe. Además el rechazo de estas empresas a constituirse en cooperativas determina que su situación dentro de las mismas no tenga ningún asidero legal que las resguarde. Su situación entra dentro de lo que el Código Penal califica como usurpación por lo que los intentos de desalojos son frecuentes. Algunos de las empresas, como por ejemplo Brukman, ante la fragilidad y los peligros que este estado de indefinición representaba, han optado finalmente por constituirse en cooperativas para poder acceder al control de las empresas dentro de un marco de legalidad.

## ➤ **El momento de la puesta en marcha de las empresas**

### **a- Cuadro situacional al momento de la puesta en marcha**

La puesta en marcha de las empresas suele ser una tarea nada fácil ya que, no debemos olvidar que se trata de empresas que vienen de soportar un contexto macroeconómico adverso sumado a gestiones empresarias desacertadas y/o fraudulentas. Básicamente, cuando los trabajadores se hacen cargo de las empresas se encuentran con unidades productivas que vienen de sufrir largos procesos de deterioro general caracterizados principalmente por la desinversión y la reducción del plantel de trabajadores. También debe agregarse al cuadro situacional, el hecho de que los trabajadores se hacen cargo de empresas que suelen tener una maquinaria y tecnología obsoleta. Según un relevamiento realizado por el Centro Cultural de la Cooperación, la mitad de las empresas tiene más de 40 años, siendo la tecnología y la maquinaria en la mayoría de ellas de gran antigüedad (Fajn, 2003).

En muchos casos, otro hecho fundamental que complica el cuadro situacional con el que se encuentran los trabajadores son las deudas que la empresa anterior mantiene con proveedores y clientes. Si bien los trabajadores no suelen ser los responsables de esas deudas, los proveedores y clientes siguen asociando a la empresa recuperada con los antiguos dueños. Esta situación provoca lógicas dificultades en la difícil tarea de reconstituir los lazos con estos actores fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Proveedores y clientes suelen desconfiar de estos nuevos emprendimientos, es así como, los trabajadores, tienen por delante la tarea de volver establecer vínculos con ellos.

Otro tema, que merece destacarse entre aquellos que componen el punto de partida de las empresas recuperadas, es la falta de capital inicial. Como consecuencia de los largos procesos de desinversión, las empresas suelen

carecer de un mínimo de capital inicial en materias primas que les permita poner en marcha la actividad productiva. El crédito, una opción viable para capitalizarse, suele ser de difícil acceso para estas empresas.

Por último, debemos destacar la situación de indefinición legal de muchas empresas que merma las posibilidades de realizar actividades comerciales y/o reestablecer los servicios básicos de luz, teléfono, gas, etc.

En síntesis, el panorama general con el que se encuentran los trabajadores cuando acceden a la recuperación de las empresas suele ser desalentador. Como consecuencia de todos los obstáculos enumerados anteriormente, podemos augurar que la recomposición de la capacidad productiva es y será un proceso lento y dificultoso en la mayoría de las empresas.

#### **b- Puesta en marcha**

Una de las estrategias más utilizadas para, poco a poco, poner en marcha la actividad productiva y hacerse de un capital inicial que permita superar las condiciones de precariedad es el trabajo a façon. *“El trabajo a façon es una de las estrategias que más comúnmente utilizan los trabajadores para capitalizarse [...] durante los momentos iniciales, esto es, venta del servicio de procesado industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o posteriores transformaciones.”* (Fajn, 2003:59)

El trabajo a façon es útil en los primeros momentos para poner en marcha la actividad productiva y generar una mínima capitalización que permita la adquisición de materia prima; sin embargo, suele ser desventajoso, ya que el poder de negociación de los trabajadores con el que entrega las materias primas es casi nulo. En otras palabras, los trabajadores quedan sujetos a los precios que definan proveedores y clientes.

Los trabajadores, conscientes de las desventajas que implica esta modalidad de trabajo, la visualizan como una etapa transitoria. Sin embargo, mientras en

algunos casos observamos que la modalidad tiene visos de transitoriedad, en otros, los tiene de permanencia. La estrategia de capitalizarse a través del trabajo a façon implica subordinar los retiros de ingresos a la acumulación de capital. En los casos donde los trabajadores comprenden que es necesaria esta subordinación, el trabajado a façon parece perfilarse como algo transitorio. Contrariamente, en los casos donde los retiros no respetan la subordinación a la acumulación de capital, el trabajo a façon parecería perfilarse como permanente.

Otro tema que deben afrontar los trabajadores para consolidar la puesta en marcha de la actividad productiva es el reestablecimiento de los lazos con los proveedores y clientes. Dentro del universo de clientes y proveedores, con los cuales los trabajadores deben estrechar lazos para poner en marcha las empresas, se encuentran un sinfín de actitudes. Los antiguos clientes y proveedores, por varias razones, suelen rechazar la idea de volver a estrechar lazos con estas empresas. Principalmente como consecuencia de las deudas que los antiguos dueños de estas empresas mantienen con ellos.

“entonces el llama por teléfono a los antiguos proveedores de Isaco porque muchos inclusive tienen la matriz específica para ese producto y a veces te sacan corriendo porque los antiguos dueños les dejaron unos choclos bárbaros digamos se rompió la relación” (Cooperativa 19 de Diciembre)

Otro factor, que caracteriza la renuencia de proveedores y clientes al establecimiento de vínculos, es la desconfianza general hacia la viabilidad y seriedad de estos emprendimientos. Así nos comentaba uno de nuestros entrevistados:

“mira al principio cada vez que íbamos a ver un posible cliente de una empresa privada y les decíamos que éramos una recuperada nos miraban como diciendo: ‘y estos negritos que echaron al patrón y se quedaron con todo’ y era como que de repente nos daban respuestas del tipo de ‘ustedes no tienen experiencia’ pero como no tenemos experiencia si yo trabaje diez años haciéndole laburos a ustedes” (Cooperativa Artes Graficas El Sol)

También muchas empresas presentan indefiniciones legales que se constituyen en formidables obstáculos para reemprender la actividad productiva. Las indefiniciones legales suelen plasmarse en trabas para acceder a los servicios básicos, habilitaciones, nuevos clientes, etc.

“una de las cosas que se necesita es la habilitación municipal que Silvia les podría contar mejor porque lo esta tramitando ella. Se necesita la habilitación para pedir la luz, para inscribirnos en ingresos brutos [...] para algunos otros trámites también esta, digamos, trabando eso. Y no hay habilitación municipal porque la cooperativa no es propietaria ni inquilina...” (Cooperativa 19 de Diciembre).

“te pone trabas [la falta de habilitación municipal] para los próximos trabajos que haya que realizar. Nosotros en ingresos brutos la habilitación la tenemos que tener ehhe para ir a otra fábrica” (Cooperativa 19 de Diciembre).

En síntesis, la capitalización, el restablecimiento de los lazos con proveedores y clientes, así como también ciertas indefiniciones en lo referente a temas legales, parecen ser las preocupaciones centrales de los trabajadores en los primeros momentos de reinicio de la actividad productiva. Las enormes dificultades con las que se enfrentan en estos aspectos, quizá expliquen, en gran medida, el hecho de que la mayoría de las empresas se encuentren produciendo todavía muy por debajo de su capacidad instalada<sup>3</sup>.

Sin embargo, creemos que para poder evaluar más precisa y definitivamente la capacidad de estos emprendimientos para recomponer y consolidar la capacidad productiva habría que esperar un poco más de tiempo, al menos esperar a que superen estos problemáticos momentos iniciáticos en los que los obstáculos son numerosos.

### **c- Lógicas organizativas : entre lo novedoso y lo tradicional**

Diversos análisis del mundo de las empresas recuperadas coinciden en que el personal administrativo, jerárquico y/o profesional suele estar escasamente

---

<sup>3</sup> Según el relevamiento realizado por el Centro Cultural de la Cooperación, el promedio de utilización de la capacidad productiva instalada ronda el 55%, siendo menor al 30% para la mitad de las empresas. (Fajn, 2003).

presente en las experiencias de recuperación y autogestión de empresas. (Fajn, 2003; Saavedra, 2003; Facultad Abierta, 2003). La causa de esta ausencia quizá se deba a las mayores probabilidades de este tipo de trabajadores de conseguir otros trabajos, así como también, a un probable mayor acercamiento a la parte patronal. La proporción de permanencia de este tipo de trabajadores es indirectamente proporcional a la intensidad del conflicto por el que atravesó la empresa. Es así como, en aquellas empresas que atravesaron conflictos intensos y prolongados, el número de estos suele ser escaso sino nulo. Contrariamente, en aquellas empresas con conflictos de baja intensidad y de corta duración su proporción suele mayor (Fajn, 2003).

**E:** si todos los que quedamos trabajábamos en producción. El único es Federico que trabajó en calidad. El único que no trabajaba en planta bah trabajaba en planta pero no en máquinas diríamos. Todos somos del área de producción.

**I:** ¿y los administrativos se fueron?

**E:** bueno el administrativo quedo acá hasta último momento, [...] se fue cuando entramos nosotros. Digamos [los] administrativos eran una porción que estaba ligada inclusive tenia digamos relaciones y muchos de ellos negocios con la patronal.”  
(Cooperativa 19 de Diciembre)

La escasa permanencia de trabajadores administrativos, jerárquicos y profesionales obliga a los trabajadores a suplir las tareas que estos anteriormente realizaban. En nuestras entrevistas aparece constantemente la necesidad de los trabajadores de realizar nuevas tareas que antes no realizaban, trayendo como consecuencia, un profundo cambio en las lógicas organizativas y de gestión de las empresas entre antes y después de la recuperación.

“Y después bueno el resto de los compañeros tienen actividades, que puede ser la misma que antes cumplían o no. Por ejemplo una de las compañeras que atiende a la mañana en la recepción es instrumentadora y la otra compañera era cocinera. No quedaron compañeros de la otra etapa en este proyecto. De administración no quedó nadie, entonces tuvimos que reemplazarlo con lo que hay, con lo nuestro.” (Cooperativa de Salud Medrano)

Ante estas necesidades, una vez producida la recuperación, los trabajadores se ven obligados a apropiarse de esos saberes para poder llevar adelante la

empresa. Es así como, en el contexto de la recuperación de empresas se desestructuran los lugares jerárquicos asignados anteriormente a cada trabajador. Los trabajadores, en estas circunstancias, se ven obligados a llevar adelante un tipo de trabajo “multitareas”. Se produce así, una ruptura con el trabajo parcelado, jerarquizado y estructurado de la gestión empresarial. Paralelamente a esta desestructuración y desjerarquización de las tareas, se da una invasión de lógicas democráticas de decisión y gestión al interior de las empresas.

Creemos que la difusión de este tipo de lógicas esta en gran parte relacionada con el hecho de que las empresas adoptan la figura legal de cooperativas; aunque esta adopción esta más relacionada con motivos pragmáticos que ideológicos. De todas maneras, la adopción de esta figura tiende a permitir y garantizar un mínimo de funcionamiento democrático que, en algunos casos es, inclusive, profundizado por los trabajadores.

“Nosotros además nos manejamos en forma totalmente horizontal, todo se resuelve por asambleas, somos todos iguales. Si bien se conformó la cooperativa, era para darle un marco legal. Las cooperativas tienen un estatuto, nosotros realmente no cumplimos con ese estatuto. Toda cooperativa tiene una cierta verticalidad; bueno nosotros no cumplimos con eso. Es que de hecho no hay otra alternativa, porque el INAES que es el que otorga la matrícula a las cooperativas, no da otro formato legal. Esta fue la que tomamos para estar dentro de un marco legal, pero te digo que nosotros nos manejamos de un modo democrático, es totalmente horizontal. Dentro de cooperativa somos todos iguales y todo se resuelve por asamblea” (Cooperativa de Salud Medrano)

## ➤ **Encrucijadas para la consolidación de las experiencias**

### **a. Entre la gestión horizontal y la gestión vertical.**

La propagación de lógicas democrático-asamblearias se explica por varias razones. Entre ellas, podemos mencionar: el hecho de que se trata de empresas con un reducido número trabajadores; los intensos conflictos durante la recuperación que posibilitan un estrechamiento de los lazos de cercanía entre los trabajadores y; por último, el hecho de que se trata de empresas que no tienen altos grados de complejidad y jerarquización en sus procesos

productivos (Fajn, 2003). Estas razones que en cierta medida explican las lógicas democrático-asamblearias, llevan a preguntarnos, si perdurarán en caso de que algunas de estas condiciones se modifiquen. Por eso, parece pertinente *“preguntarse acerca de la continuidad de estas prácticas en aquellas empresas en las que se verifique un crecimiento en el volumen y complejidad de la producción, que requiera de un mayor dinamismo en la toma de decisiones y una mayor parcelación del proceso de trabajo”* (Fajn, 2003:72).

Cabe destacar, también, que parecería existir una relación directamente proporcional entre la intensidad y la duración de los conflictos que desembocaron en la recuperación, con la profundidad de las lógicas igualitario-democráticas que se ponen en práctica una vez recuperada la empresa. Es así como, la penetración de las lógicas democrático-asamblearias, las lógicas remunerativas igualitarias y la desjerarquización y desestructuración de las tareas y el lugar de trabajo parecen ser más frecuentes y profundas en aquellas empresas que atravesaron duros conflictos con la gestión empresaria que en aquellas otras que no. También parecería existir mayor densidad en los lazos de solidaridad y compromiso mutuo en aquellas empresas que atravesaron conflictos intensos y prolongados. En síntesis, el reemplazo de las lógicas de gestión empresaria por nuevas lógicas democrático-asamblearias de autogestión y de remuneración igualitaria parecería ser más radical en aquellas empresas que presentaron fuertes enfrentamientos con el actor empresario.

El surgimiento de fuertes vínculos de solidaridad y compromiso mutuo es un tema recurrente en nuestras entrevistas, sobre todo, como dijimos en el párrafo anterior, para aquellas empresas que atravesaron situaciones traumáticas. Generalmente, los trabajadores suelen contrastar los momentos previos al conflicto con los posteriores, caracterizando a los primeros como momentos de desestructuración, falta de solidaridad y conocimiento entre ellos<sup>4</sup>. El conflicto trae la unión, produciendo el surgimiento de una “nueva familia” como muchos trabajadores nos lo cuentan:

---

<sup>4</sup> Obviamente existen excepciones en algunas empresas. La Cooperativa 19 de Diciembre, ex ISACO, presentaba un colectivo de trabajadores considerablemente estructurado en los momentos previos a los conflictos que desembocaron en la recuperación.

“porque ahora somos como una familia... [antes] ...no había relación más que: hola, buenas tardes [...] Yo con los demás nada que ver. Por eso al principio era un roce terrible, porque ninguno nos conocíamos, nadie tenía relación con nadie, ahora después de un año somos todos una familia, somos todos uno, y es que hay diferencias pero uno trata de limarlas como si fuera una familia” (Cooperativa de Salud Medrano).

Contrariamente, en aquellas empresas que atravesaron conflictos menos intensos y prolongados, los cambios parecen ser menos abruptos. En ellas suele permanecer un grado mayor de jerarquización en la gestión, conjuntamente con el uso de lógicas remunerativas desiguales. La permanencia de lógicas remunerativas desiguales, muy probablemente este vinculada con el hecho de que, en estas empresas, suele permanecer una proporción mayor de personal administrativo. También los lazos de solidaridad parecerían ser menos intensos. Así nos comentaba, acerca de las lógicas remunerativas, uno de los trabajadores de una de las empresas que no había atravesado situaciones traumáticas de conflicto:

“el criterio a adoptar fue por responsabilidad y aporte de trabajo, no es el criterio de todos iguales eso fue hasta determinado momento de la cooperativa eso fue hasta... ponéle mediados del 2003 dijimos a todos iguales porque no superábamos los 80 pesos semanales digamos cada uno y menos de esa plata nos parecía que nadie se podía llevar. Cuando vimos que podíamos llevar mas de 80 pesos llegamos a los 100 mas o menos dijimos bueno ahora vamos a marcar las categorías como corresponde” (Cooperativa Artes Graficas El Sol)

## **b. Lógicas políticas democráticas y caudillescas/clientelares**

Algunas advertencias son pertinentes acerca de estos nuevos lazos sociales, así como también, de estas nuevas lógicas de gestión. Ante todo, debemos tener presente que, tanto la “revolución democrática” al interior de las empresas, como la creación de fuertes lazos de solidaridad a partir de los momentos épicos de la recuperación, no son fenómenos con el futuro asegurado. Hasta ahora, nada garantiza que esto perdure en el tiempo ni que no se consoliden relaciones de poder al interior de cada una de las empresas o, como así también, al interior de los movimientos de empresas recuperadas en general. La continuidad de las lógicas democrático-asamblearias que

surgieron al interior de las empresas dependen de la confianza mutua y de la “palabra”; por lo que, no esta exenta la posibilidad de que se consoliden nichos que concentren el saber de la gestión u otro tipos de saberes que redunden en lógicas no democráticas. Con respecto a esta posibilidad los trabajadores nos decían:

“...hay una nueva burocracia, y la segmentación que hay en las empresas recuperadas tiene que ver con que diversos sectores se han hecho fuertes y no dejan que los trabajadores se autogestionen digamos”. (Cooperativa de Salud Medrano).

Al respecto, otro entrevistado nos comentaba sus críticas a los distintos movimientos de empresas recuperadas:

“...no en general no concordamos la forma de funcionamiento viste [...] es muy caudillesco no es una cosa tan democrática como para decir bueno hagamos esto, decidimos esto” (Cooperativa 19 de Diciembre).

En síntesis, la consolidación de lógicas democrático-asamblearias y el surgimiento de vínculos de solidaridad entre los trabajadores se asientan en relaciones informales y/o de palabra. Básicamente, no existen ni obligaciones ni derechos sino que, el cumplimiento de estas lógicas depende del autocontrol mutuo y de la capacidad de castigo a los desleales. Podemos decir que, hasta ahora, los vínculos primarios basados en la confianza mutua y la lealtad que se han establecido entre los trabajadores han sido efectivos para lograr la supervivencia, lo que queda por ver es si, a futuro, logran garantizar una mayor democratización o redundan en relaciones clientelares y/o prebendarias ya sea, entre los trabajadores, como entre ellos y otros actores. En este sentido creemos importante recordar que, *“en una sociedad muy desigual los intercambios informales seguramente fortalecerán las prebendas más que democratizar y otorgar derechos. En una sociedad más igualitaria pueden servir para profundizar los vínculos de solidaridad.”* (Alvarez, 2002:158).

**c. Lógicas económicas: el amplio espectro que linda entre las actividades marginales y aquellas con procesos de acumulación dinámicos.**

En nuestros casos particulares, sobre todo en la Cooperativa 19 de Diciembre (ex ISACO) y en la Cooperativa Artes Gráficas El Sol (ex Gráfica Valero) hemos constatado que estas empresas tienden a constituirse en actividades informales, con respecto a las empresas con un proceso dinámico de acumulación, que tienen un intercambio relativamente fluido con las mismas y, por ende, si bien se las puede categorizar en el marco de un núcleo económico-mercantil secundario, podríamos pensar que se encuentran en una situación relativamente próxima a los bordes del núcleo de acumulación hegemónico.

Ahora bien, más allá de ello, cumplen una función de satélite con respecto al sector más dinámico de la economía. al que le proveen de bienes y difícilmente los trabajadores de las empresas recuperadas tengan probabilidades de reinsertarse en el mundo de la economía formal. Se trata de un modo de integración perversa al sector formal puesto que este los integra pero ahorrándose los costos que derivan de una reproducción digna de la fuerza de trabajo. Nun habla de la posibilidad de masas marginales funcionales y dice: *“su funcionalidad dependerá del grado de satelización del sector competitivo que, en muchos casos, puede estar trabajando para las grandes corporaciones: aparecería así una nueva forma de putting-out system y, de hecho las pequeñas y medianas empresas estarían contribuyendo a reducir los costos salariales del sector monopolístico”* (Nun, 2001:90).

Al respecto, la Cooperativa 19 de Diciembre (ex ISACO) se encuentra actualmente produciendo autopartes para empresas como Fric-Rot y Monroe que a su vez venden estos productos a las terminales (Ford, Renault, Peugeot, etc.). Nos encontraríamos ante una especie de “terciarización de una terciarización” que redundaría en un ahorro de costos para el sector monopolístico o hegemónico de la economía. La Cooperativa Artes Gráficas el Sol (ex Gráfica Valero) también se encuentra produciendo para empresas como Coto, Banco Galicia, Auchan, etc. en condiciones que creemos, no hacen más que ahorrarle costos al sector monopolístico.

En conclusión creemos estar ante mecanismos perversos de integración social que tienden a consolidar un mercado de trabajo fuertemente segmentado. En la Cooperativa 19 de Diciembre concebían esta integración perversa como una etapa que a futuro sería superada por una integración más formal. De todas maneras, no notamos una estrategia clara y sustentable (ya sea comercial o política) para salir de esa situación. Contrariamente, en el caso de la Cooperativa Artes Gráficas El Sol se evidenció una estrategia comercial claramente tendiente a lograr una acumulación de capital que a la larga les permitiría estar en mejores condiciones de “hacer negocios” y de salir o por lo menos tolerar la situación de desventaja en la que se encuentran con respecto a sus clientes del sector formal.

#### **4. Redes y estrategias de sobrevivencia del segmento**

En el mundo de las empresas recuperadas parece tener especial importancia la construcción o resignificación de diversas redes sociales. Consideramos que estas redes de relaciones son fundamentales para la sustentabilidad de estos proyectos ya que proveen recursos materiales, humanos y simbólicos; tanto, para las empresas recuperadas como así también para los sujetos insertos en ellas. A lo largo de nuestro trabajo de campo constatamos la diversidad de redes; que van, desde aquellas en las que se inserta la empresa como colectivo de trabajo, hasta aquellas dentro de las cuales se insertan los sujetos. Dentro de estas últimas, es clave y fundamental el rol de las redes familiares, las cuales proveen a los sujetos un apoyo fundamental a la hora de embarcarse en un proyecto tan incierto y difícil como es la gestión de una empresa recuperada. Aquí nos proponemos ver los entramados de redes por los cuales transitan las empresas recuperadas; así como también, destacar y desarrollar el rol fundamental que tienen las redes familiares para los sujetos insertos en estas experiencias.

##### **➤ Relaciones entre empresas recuperadas**

Las empresas recuperadas si bien suelen mantener contactos entre sí, el grado de intensidad y frecuencia de estos varía de empresa a empresa. Según un estudio realizado por el Centro Cultural de la Cooperación<sup>5</sup>, solo el 17% de las empresas recuperadas cuenta con contactos cuyo carácter tiende a la organicidad y la regularidad. Este 17% está constituido mayormente por lo que en general son los modelos paradigmáticos, referentes de sus respectivos movimientos y además con una considerable llegada a los medios de comunicación. Son el caso de IMPA, Zanón, Brukman, Unión y Fuerza, Cooperativa de Trabajadores en Lucha (ex Supermercado Tigre), Ghelco, Renacer, Química del Sur y Zanello (Fajn, 2003).

Nuestros estudios de caso no son modelos paradigmáticos. La Cooperativa de Salud Medrano, la Cooperativa 19 de Diciembre (ex ISACO) y la Cooperativa Artes Gráficas El Sol (ex Grafica Valero), podríamos insertarlas dentro del grupo de empresas con contactos esporádicos y de menor intensidad; las cuales llegan, según Fajn (2003), al 53% del total de empresas relevadas (Fajn, 2003). Dentro de este grupo juega un papel primordial la proximidad territorial a la hora de establecer los contactos entre empresas. Es decir, generalmente, las empresas pertenecientes a este grupo mantienen contactos con otras muy próximas territorialmente a diferencia de los modelos paradigmáticos donde el factor territorial parece no tener tanto peso. Zanón, por ejemplo, ubicada en la provincia de Neuquén ha establecido contactos con muchas empresas ubicadas en Buenos Aires. Por otro lado suponemos que, dentro de este grupo de casos no paradigmáticos, el hecho de pertenecer al mismo sector productivo debe ser un factor adicional que facilita los contactos; a diferencia de los modelos paradigmáticos que establecen contactos con empresas que poco y nada tienen que ver con su rama de la producción. En la Cooperativa Gráfica el Sol, nos cuentan de sus contactos con la Cooperativa Chilavert, empresa del mismo sector y próxima territorialmente.

*“...con Chilavert... hem... nosotros en aquel momento como no tenían copias, no tenían la copiadora... entonces ellos nos cortaban en la recicladora y nosotros le copiábamos... pero no gratis... que se yo... ponéle que en el lugar donde ellos las*

---

<sup>5</sup> El equipo de investigación que publicó el libro realizó un relevamiento nacional de más del 50% de las empresas recuperadas.

*hacían le cobrarían algo de 50 pesos cada placa... y nosotros le dijimos que con 5 pesos... que son los líquidos, para cubrir los líquidos nada más, que vinieran acá, nada más y que tomaran las placas que necesitaran...”* (Entrevista Cooperativa Gráfica El Sol, ex Gráfica Valero, gráfica).

La Escuela Fish Bach entraría dentro del grupo de empresas sin contactos, las cuales constituyen el 30% de su relevamiento (Fajn, 2003).

### ➤ **Relaciones con la universidad**

Las distintas universidades del país suelen tener contactos con las diferentes empresas recuperadas. Tres de nuestros cuatro casos han recibido, en algún momento, apoyo o visitas de varias (les cambié distintas dado que se repite 3 veces) universidades. Consideramos estos contactos de suma importancia puesto que, las distintas universidades, pueden aportar conocimientos muy valiosos que hagan a la sustentabilidad a largo plazo de estos proyectos. Sin embargo, lamentablemente, los contactos son intermitentes e inorgánicos. Los contactos se caracterizan por ser esporádicos y personales. , Resumiendo, salvo algunas excepciones<sup>6</sup>, lo que predomina es la inorganicidad de las relaciones, ya que estas no se basan en acuerdos o convenios de trabajo preestablecidos o relaciones de fuerte apoyo.

Según los datos presentados por el Centro Cultural de la Cooperación, las relaciones informales entre universidades y empresas alcanzan un 44% de los casos. Estas relaciones informales se plasman en contactos personales, visitas, apoyos espontáneos, asesoramientos esporádicos y discontinuos. Su característica principal es su falta de organicidad. Por otro lado el 49% de las empresas revela no tener ningún tipo de contacto con los distintos centros educativos. Por último solo un 7% demuestra tener o haber tenido contactos institucionales orgánicos con alguna universidad (Fajn, 2003).

---

<sup>6</sup> La Universidad Tecnológica Nacional brindó cursos de asesoramiento a los trabajadores de empresas recuperadas. Por otro lado la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA realiza censos periódicos para relevar al sector así como también distintas actividades de investigación y de apoyo. También la Universidad de las Madres de Plaza de Mayo ha tejido fuertes lazos especialmente con aquellas empresas más combativas como Brukman y Zanon.

Nuestros casos de estudio carecen de vinculación orgánica con alguna universidad. Definitivamente consideramos clave, para el desarrollo y sustentabilidad de las empresas recuperadas, el avance hacia la consolidación de relaciones institucionales formales con las universidades, sobre todo para aquellas que se caracterizan por una cierta complejidad en sus procesos de producción, gestión y comercialización.

### ➤ **Relaciones con el barrio**

En esta dimensión, generalmente, las empresas recuperadas han construido fuertes lazos con las comunidades donde se asientan. A lo largo de nuestras entrevistas “la gente del barrio” parece haber sido fundamental para los momentos más difíciles de la recuperación y puesta en marcha. La solidaridad se expresa en actos que no solo posibilitan los recursos materiales para seguir adelante sino también en actos tan valiosos y necesarios como el apoyo moral.

“...el día del acampe los vecinos mismos te traían 100 gramos de mortadela, un vaso de agua fría o te ayudaban en todo momento...” (Entrevista Cooperativa 19 de Diciembre, ex Isaco, autopartista)

Así mismo, los trabajadores de las empresas recuperadas también buscan “devolver” al barrio el apoyo que les dieron reforzando de esta manera los vínculos con la gente de la comunidad donde se inscriben.

“Bueno devolverle al barrio lo que nos ayudaron (...) no se, puede ser te digo una biblioteca que le puede servir a muchos chicos de acá de la zona, un teatro, hacer una obra algo así para devolverle a los propios vecinos la ayuda que nos dieron a nosotros” (Entrevista Cooperativa 19 de Diciembre, ex Isaco, autopartista)

Expresiones de solidaridad y apoyo como estas abundan en nuestras entrevistas. Sin embargo uno de nuestros casos, la Cooperativa Gráfica El Sol, es una excepción ya que presenta la singularidad de no haber contado casi con apoyo de los vecinos en el barrio. Creemos que esto se explica porque la zona

donde se encuentra no es residencial<sup>7</sup> y además porque su recuperación no fue traumática por lo que no llevaron adelante acciones de acampe u ocupación prolongada.

En definitiva, si bien las relaciones de solidaridad con el barrio, son sobre todo informales, las empresas recuperadas han logrado una amplísima aceptabilidad social que las ha llevado a integrarse en la vida de muchos barrios.

### ➤ **Relaciones con la familia**

Del análisis de nuestras entrevistas surgió la centralidad de las redes familiares. La familia constituye una red fundamental en la provisión de recursos que parece ser fundamental a la hora de permitir, a un miembro de ella, el tránsito por una experiencia de recuperación de una empresa. Se percibe el apoyo familiar sobre todo en los tiempos difíciles, en donde la lucha por la recuperación de la empresa suele ser dura (consume energías y tiempos que se restan a la familia o a la obtención de otro trabajo en el mercado laboral, aunque quizás en peores condiciones que el anterior), así como también en los primeros tiempos de puesta en marcha y funcionamiento donde las jornadas laborales suelen ser más largas que las habituales y las retribuciones magras. Luego de pasadas las primeras etapas, es decir cuando la empresa ya se encuentra con un nivel “aceptable” de producción se ve en la familia una fuente de nuevos trabajadores. Es así como, cuando se piensa en agrandar el plantel de trabajadores, los familiares son los primeros en ser tenidos en cuenta.

Uno de nuestros entrevistados nos testimonia el lugar fundamental de las redes familiares como proveedoras de recursos materiales, humanos y sobre todo simbólicos.

“I: una pregunta respecto a la época en donde (la empresa) quebró y ustedes decidieron tomarla ¿el papel de la familia de ustedes como fue? ¿Vos pensas que tuvo algún rol?”

---

<sup>7</sup> La zona de Parque Patricios donde esta ubicada la Cooperativa Gráfica El Sol se caracteriza por inmensas cuadras de galpones y depósitos por las que uno camina sin cruzarse prácticamente con nadie.

**E:** Preponderante, si tuvo un rol preponderante. Vos imaginate que si no hubiésemos contado con el apoyo de la familia, no hubiésemos podido llegar hasta acá. En lo personal en algún momento me cortaron el gas por no tener trabajo el teléfono el agua no porque agua no se corta. Depende porque no se corta entre comillas porque por ahí pasan tres boletas o cuatro y ya te empiezan a cortar las cloacas, después te cortan el agua ¿no es cierto?. A mi me cortaron el gas y el teléfono. Mi mujer me bancó yo en ese momento nena tenía dos años, hoy tiene cuatro, así que vos imaginate aparte un bebe en la familia. Bueno mi familia directa mi esposa y mi hija, mi hija no tuvo otro remedio, mi esposa me banco y tiramos. Mi familia y mis viejos, más mis hermanos, mi suegro y mi cuñado también me bancaron. me daban alimentos que se yo aunque sea una palabra de aliento cuando no podía otra cosa porque estábamos todos mas o menos en la misma situación el que tenía trabajo ganaba poco , el que no estaba haciendo changas, el que no. Pero convencí a mi esposa de que esto era posible de que era viable y ella a regañadientes me lo creyó y bueno hoy estamos acá y hoy ve ella de que yo tenía razón(...)" (Entrevista en Cooperativa Artes Gráficas el Sol, ex Gráfica Valero)

"(...) mi familia, yo vivo con mi hermana y mis hijos y... bueno me ayudaban ellos y aparte de todo esto yo tenía un trabajo de los sábados, porque acá se trabaja de lunes al viernes, de ocho a doce se trabajaba, entonces yo trabajaba los sábados en una casa de familia que me daban incluso para viajar o... y así" (Cooperativa Artes Graficas El Sol)

### ➤ **Relaciones con los sindicatos**

Las relaciones de las empresas recuperadas con los sindicatos podemos calificarlas de complejas y contradictorias (Fajn, 2003). Complejas y contradictorias porque las reacciones del sindicalismo para con este fenómeno no han sido unívocas ni siquiera al nivel de un mismo sindicato<sup>8</sup>. A continuación analizaremos la actitud de los sindicatos para con nuestros casos estudiados, siguiendo la caracterización propuesta por Fajn. Según el autor las relaciones pueden ser de falta de apoyo (alcanzan al 62% de sus casos relevados), contactos (alcanzan al 31%) y fuerte apoyo (alcanzan al 6%) (Fajn, 2003).

---

<sup>8</sup> Un caso emblemático para analizar esta falta de univocidad al interior de un mismo sindicato es el de la UOM. La UOM según la seccional, la corriente que dirige cada territorio así como las relaciones particulares de las empresas con esas delegaciones ha variado su conducta desde un fuerte apoyo (UOM Quilmes) hasta un desentendimiento total, pasando por contactos y apoyos moderados como seguir brindando obras sociales gratuitamente.

A nivel individual hemos podido constatar que en todas las empresas relevadas con la salvedad del colegio recuperado los trabajadores tenían experiencias sindicales

Así encontramos que los diferentes entrevistados tienen experiencias sindicales, algunos de forma más institucional como puede ser el caso de los que tuvieron algún cargo de delegado de fábrica etc.

"(...)Fui delegado general en el Centro Gallego. En el año 95 falleció la madre de mis hijos entonces me agarró con la guardia baja, perdí las elecciones por 20 votos y me echaron. Bueno entonces empecé a hacer enfermería domiciliaria ganaba bien [,,] hasta que apareció la clínica y dije igual que Alberto 'me salve'. Bueno y despues toda la historia." (Ex Cooperativa de Salud Medrano)

"(...)yo en algún momento de mi vida fui delegado en un taller(...)"(Cooperativa Artes Graficas El Sol)

Otros de manera menos estructurada, si bien no en cargos electivos de representación tienen una experiencia de despidos por "reclamar mis derechos", "defender a los compañeros", etc.

"Si en principio me despidieron por reclamar mis derechos [...] por reclamar mi producción, porque sabia que nos estaban robando y yo no se la permitía a nadie..." (ex Brukman)

"(...)una de las características de ISACO es que es una fábrica que tiene una tradición de lucha muy grande en San Martín, que siempre se caracterizo por lo combativa que fue. Y muchos de nosotros en distintas etapas fuimos echados por haber hecho un conflicto o que la UOM nos traicionara y nos echara, esa es mi historia por lo menos." (Ex ISACO)

"(...)Me echaron el 31 de diciembre del 96. Tuve una discusión, siempre fui una mujer que nunca me calle la boca y no callarme la boca porque me gusta hablar sino porque hay derecho y lo quiero hacer valer aunque quede sola como ahora estoy sola adentro de Brukman. El derecho del trabajador se defiende hasta morir punto, no hay otra historia. Entonces el tema es que organice a los compañeros, ayude a un compañero boliviano, el judío se entero y me echó." (Ex Brukman)

"te cuento lo que me paso en la camisería Rigars. Un dia pasaron con las listas la gente de Gostanian maquina tras maquina preguntando si estaban de acuerdo con la

re-reelección de Menem. Entonces yo les dije que no estaba de acuerdo. Y así me pusieron en la lista de despido y así despidieron a 112 personas. Solo por decir que no estamos de acuerdo con Menem.” (Ex Brukman)

El único caso en que parece no haber ningún tipo de experiencia sindical es el de la escuela recuperada. Aquí las identidades están más fuertemente atadas al proyecto educativo/ pedagógico de la escuela y a la adscripción religiosa ya que esta es una escuela evangélica antes relacionada a una iglesia evangelica

El caso de la Cooperativa de Salud Medrano es emblemático de la falta de apoyo de los sindicatos a este tipo de experiencias. La Asociación de Trabajadores de la Salud de Argentina (ATSA) los abandonó, llegando incluso a ponerse en muchos casos en posiciones cercanas a las propuestas del empresariado que manejaba la clínica. Los trabajadores de la Cooperativa de Salud Medrano nos decían:

Fuimos un día al sindicato ya la relación venia media media jodida porque bueno no nos apoyaban porque no nada no nos apoyaban nada. Entonces un día fuimos una comisión, cuatro cinco compañeros a hablar con el secretario general que es Daer, el hermano del de la CGT, ¡mira que nene! ¿Saber que nos dijo en la cara? Nos dijo: “miren muchachos si ustedes se van a hacer una cooperativa, a partir de ahora nosotros no tenemos nada que ver porque ustedes pasan a ser patrones y nosotros estamos con los trabajadores” Anda a la puta que te parió y nos fuimos! Que vas a hablar no podes hablar más nada. (Focus Group, Cooperativa de Salud Medrano)

En el caso del Colegio el apoyo del sindicato fue nulo porque ellos arreglaron directamente con el dueño anterior que era una institución religiosa, por lo tanto, no hubo un conflicto de las características de los demás casos, ya que no hubo vaciamiento ni quiebra fraudulenta; sino, directamente una negociación entre los trabajadores y los dueños. Además cabe agregar que los trabajadores no tenían casi relación con el sindicato e incluso parecen refractarios a la práctica sindical.

Esto nos dice un entrevistado en el colegio acerca de la participación en el sindicato:

I: ¿Hablamos de lo institucional? Respecto al sindicato docente, ¿Estas afiliado?

E: ¡No!

I: ¿Que relación tenés?

E: Ninguna, ninguna y siempre estuve, siempre estuve en desacuerdo con la movida, e lo que pasa que yo al salir de acá y trabajar en política he conocido un poquito lo que significa toda la movida de los sindicatos y todo eso. Entonces, nunca, nunca les creí.”

(Entrevista en la Cooperativa Educativa Colegio Laura y Henry Fishbach)

Mientras que la Cooperativa Artes Gráficas El Sol y la Cooperativa 19 de Diciembre se caracterizan por haber tenido contactos y apoyos de sus sindicatos aunque no podamos caracterizar esta relación como de fuerte apoyo. En el caso de la Cooperativa 19 de Diciembre, la UOM continuaba brindándoles los servicios de la obra social, a pesar de que, ellos, no están en condiciones de pagar la respectiva cuota.

En el caso de la Cooperativa Artes Gráficas el Sol, el sindicato ayudó en el primer momento cuando les facilitó una sala de reuniones para hacer la asamblea constituyente de la cooperativa, además de facilitarle una suma de dinero para anotarse en el INAES. Según nos cuenta un miembro de la cooperativa:

I: si tuvieras que hablar de algún apoyo que tuvieron en algún momento desde que salio esto de que se fue la patronal ¿Qué apoyo enumerarías?

E: bueno yo lo dividiría en tres partes. En secuencia como fueron apareciendo, los mas importantes fueron al principio fue le sindicato grafico, porque estabas en la calle y no sabías que hacer (...) nos presto el salón para hacer la asamblea, por ahí hoy 120 pesos es un cifra irrisoria ¿no es cierto? Pero cuando no tenés dos pesos o ningún centavo en le bolsillo, 120 pesos es una enormidad y si eso te permitía tener cierta seguridad de la continuidad del trabajo no es poco (...)” (Entrevista en Cooperativa Artes Gráficas el Sol, ex Gráfica Valero).

### ➤ **Relaciones con los distintos movimientos de empresas recuperadas**

Antes de describir la relación de nuestros casos con los distintos movimientos de empresas recuperadas, creemos necesario un breve recorrido por estas distintas agrupaciones. Básicamente los distintos movimientos de empresas

recuperadas *“son diferentes grupos con orientaciones políticas diversas que expresan la heterogeneidad de orígenes y modalidades de funcionamiento de las fábricas recuperadas”* (Fajn, 2003:90). A continuación una breve enumeración y descripción de ellos.

#### **a- Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)**

Este movimiento plantea la expropiación como forma de resolución del conflicto legal. Poseen un equipo de abogados que se encarga de gestionar los temas legales necesarios para que los procesos concluyan con el traspaso de las empresas a los trabajadores. Poseen vinculaciones con la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (específicamente con el Programa Facultad Abierta) y contactos con instancias gubernamentales nacionales y provinciales.

#### **b- Movimiento de Fábricas Recuperadas (MNFRT)**

El proceder legal de este movimiento es similar al del MNER. También cuentan con equipos de abogados y tienen vinculaciones con la Pastoral Social, así como también, al igual que el MNER, con distintas instancias gubernamentales nacionales y provinciales.

Estos dos movimientos conformaban el MNER cuyos líderes más visibles eran Eduardo Murúa y Luis Caro. A principios del 2003, muy probablemente por luchas de liderazgo entre ambos líderes, el movimiento se dividió. Consecuencia de esta fragmentación, el grupo liderado por Murúa conservó el nombre de MNER mientras que, el grupo liderado por Caro adoptó el nombre de MNFRT.

#### **c- Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER)**

Dependiente del INAES (Instituto Nacional de Economía Social) y liderada por el Frigorífico Yaguané. Propone la utilización del Programa Sistema de Capitalización del Seguro de Desempleo o Pago Único del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación para que los trabajadores accedan a hacerse cargo de la empresa. Básicamente los trabajadores “compran” la empresa con sus sueldos e indemnizaciones adeudadas. Esta alternativa es fuertemente rechazada por otros movimientos ya que implica hacerse cargo de las deudas de la empresa de origen (Saavedra, 2003).

#### **d- Federación de Cooperativas de trabajo (FECOOTRA)**

Histórica representante de las cooperativas de trabajo tradicionales tiene una existencia previa al fenómeno de las empresas recuperadas. Principalmente se ocupa de cuestiones vinculadas con el asesoramiento de las cooperativas de trabajo. Su vinculación con las empresas recuperadas se dio como consecuencia de que los trabajadores se vieron obligados, por motivos legales, a convertirse en cooperativas de trabajo para poder hacerse cargo de las empresas.

#### **e- Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha**

Dentro de esta Comisión se encuentran aquellas empresas, como Zanón y Brukman, que optaron por no formar cooperativas y exigen las “estatización bajo control obrero”. Poseen vinculaciones con las Madres de Plaza de Mayo, el Centro de Profesionales por los Derechos Humanos (CEPRODH) y otros movimientos sociales. Pretenden que el Estado expropié definitivamente sin cargo las empresas y que ellos sean los encargados de gestionar y controlar una producción con una clara orientación social. Las mismas *“no avalan la figura jurídica de la cooperativa porque ven en ello una salida del terreno de la lucha para sumergirse en la competencia económica”* (Fajn, 2003:94). Consecuentemente, esta actitud les genera a estas empresas un gran debilitamiento al permanecer en una situación de gran precariedad jurídica. En el caso de Brukman, ante la escasa legitimidad, a nivel gubernamental y social, de la demanda de estatización, se han visto finalmente obligados a constituirse

en cooperativa de trabajo para poder regularizar su situación legal con respecto a la tenencia de la maquinaria y el inmueble (Caputo y Saavedra, 2003).

En conclusión todos estos movimientos pretenden apoyar, difundir, articular y ser espacios de contención y aglutinamiento de las experiencias de las empresas recuperadas (Fajn, 2003). Se caracterizan por mantener estructuras jerárquicas organizadas, equipos técnicos que brindan servicios legales y de asesoramiento y gestión de subsidios y créditos. Tanto en la Cooperativa de Salud Medrano como en la Cooperativa 19 de Diciembre surgieron fuertes rechazos a las estructuras jerárquicas y personalistas de los distintos movimientos. Los trabajadores de la Cooperativa 19 de Diciembre nos expresaban su rechazo por lo estructuras jerárquicas de los distintos movimientos de esta manera:

“...no en general no concordamos la forma de funcionamiento viste (...) es muy caudillesco no es una cosa tan democrática como para decir bueno hagamos esto, decidimos esto.” (Entrevista Cooperativa 19 de Diciembre, ex Isaco, autopartista)

Sin embargo, y a pesar del rechazo generalizado, todos “utilizan” a los distintos movimientos como un recurso más a la hora de gestionar sus necesidades. En otras palabras, si bien se rehúsan a encolumnarse atrás de cualquiera de estos movimientos son conscientes de que, muchas veces, los necesitan y le son útiles.

## **5. Dinámicas estructurantes de las trayectorias sociolaborales**

Para un análisis del mercado de trabajo desde una perspectiva sociológica, resultan significativos: *“los conjuntos y arreglos de normas, mecanismos y prácticas de la regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo.”* (Pries, 2000:521). Uno de los tantos enfoques que la sociología propone para rastrear cuales son estos conjuntos y arreglos de normas, mecanismos y prácticas, consiste en rastrear en las trayectorias laborales de los actores el factor

estructurante fundamental de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo. Cabe preguntarnos entonces: ¿Qué instituciones estructuraron y estructuraron las trayectorias sociolaborales de los actores de nuestro segmento? ¿Qué cambios produce la recuperación de empresas en las dinámicas estructurantes de las trayectorias sociolaborales de los trabajadores? Para responder a estas preguntas creemos menester desarrollar brevemente las premisas de este enfoque de investigación sociológica comúnmente llamado “la perspectiva de las instituciones estructurantes de la dinámica de empleo” (Pries, 2000).

El punto de partida fundamental de esta perspectiva de investigación sociológica es que toma como unidad de análisis las trayectorias laborales y, a partir del análisis de ellas, busca descifrar sus instituciones estructurantes. Según este enfoque, habría cuatro instituciones estructurantes de las trayectorias laborales: el mercado, la profesión, la organización y el clan. Cabe destacar que, este enfoque no solo busca identificar las instituciones estructurantes específicas de cada trayectoria laboral, sino también las orientaciones de acción y criterios de racionalidad implícitos en esas instituciones. A continuación un breve desarrollo de las cuatro instituciones y sus orientaciones y criterios de racionalidad implícitos.

¿Como sería el ejemplo arquetípico de una trayectoria laboral articulada por la institución social de la organización o de la empresa? *“El curso de vida laboral de una persona que perteneció durante casi todo el lapso de sus actividades productivas a una empresa grande, donde entró en una posición subalterna, digamos de barrendero, donde se capacitó en el trabajo mismo y según las reglas establecidas en la empresa, ascendió en términos de categorías salariales según la normatividad del contrato colectivo de esta empresa”* (Pries, 2000:523) puede considerarse una buena ilustración de una trayectoria laboral estructurada por la institución social de la organización o la empresa. Ahora bien, ¿cuáles son las orientaciones de acción y racionalidad implícitas en esta institución estructurante? *“La institución social de la organización (o de la empresa) se puede definir por la existencia de una normatividad frente a la dinámica de trabajo y empleo que se negoció y desarrolló en el nivel de la*

*organización específica y que define un territorio parcial de prácticas, normas y mecanismos que destaca y difiere de las reglas vigentes en el entorno, es decir fuera de la organización.” (Pries, 2000:523).*

Una trayectoria laboral estructurada por la profesión es aquella que se caracteriza por una gran cantidad de empleos y relaciones contractuales a lo largo del desenvolvimiento de la historia laboral, pero que presenta una alta estabilidad y continuidad en la ocupación. *“La profesión, en estos términos, es una institución social basada en conjuntos específicos de actividades, competencias y orientaciones ocupacionales que están certificados socialmente. El acceso a los mismos está regulado por organizaciones gremiales corporativas. Normas tales como la ‘vocación’ o la ‘ética profesional’ desempeñan un papel central como racionalidades de acción.” (Pries, 2000:523).*

Una trayectoria laboral típicamente estructurada por el mercado sería aquella que se caracteriza por una *“alta inestabilidad tanto en las organizaciones como en las actividades ocupacionales concretas [...] siempre y cuando en las razones de cambiar de un empleo a otro prevalezcan razones puramente utilitarias, económicas.” (Pries, 2000:523).* También cabe destacar que: *“la institución social del mercado se caracteriza por la lógica de acción de buscar la maximización de bienes individuales, transferibles y cuantificables mediante el intercambio inmediato, sin que se desarrollen relaciones sociales de compromiso entre los actores involucrados a mediano y largo plazo.” (Pries, 2000:523).*

La institución estructurante del clan o de la red social-personal de los actores en el mercado de trabajo, *“se expresa en el hecho de que tanto las formas de lograr empleos como los mecanismos de movilidad horizontal y vertical y las razones de cambiarse de trabajo y empleo estén forjados por razones y razonamientos del grupo nuclear de familiares y amigos. [...] Finalmente, la institución social que llamaríamos el clan es una red de relaciones sociales de la vida cotidiana basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos a mediano y largo plazo que normalmente esta centrada*

*en la familia ampliada y basada en normas de acción comunicadas directamente.” (Pries, 2000:523).*

Luego de esta breve exposición a través de citas de las cuatro instituciones básicas estructurantes de las trayectorias laborales es hora de pensar que instituciones estructuran nuestros segmentos de estudio, y en especial, el nuestro particular de empresas recuperadas por sus trabajadores.

Tomando como unidad de análisis las trayectorias sociolaborales de nuestros actores constatamos que las experiencias de recuperación de empresas han significado un cambio radical en las instituciones estructurantes de las dinámicas de empleo de nuestros actores. La mayoría de las trayectorias laborales de nuestros trabajadores habían estado estructuradas hasta los momentos previos a la recuperación de empresas por instituciones del tipo profesión, organización(principalmente)y/o mercado. La recuperación de empresas parecería acercarlos a una institución estructurante del tipo clan. En síntesis, si bien no se puede generalizar acerca de las instituciones estructurantes de las distintas trayectorias laborales de los trabajadores de empresas recuperadas antes de la recuperación, si podemos afirmar que el punto de llegada para todo ellos es el mismo: una institución estructurante del tipo clan.

Suponemos que las trayectorias laborales de los sujetos insertos en la mayoría de los otros segmentos, como por ejemplo remiseros, feriantes y/o asalariados en negro también han sufrido estos cambios radicales de instituciones estructurantes aunque desconocemos si su punto de llegada fue tan homogéneo como el de los trabajadores de empresas recuperadas. Como dijimos anteriormente, no podemos estar seguros de la institución estructurante de partida de las trayectorias laborales de los trabajadores de empresas recuperadas pero si de que el punto de llegada es el inicio de una trayectoria laboral estructurada por una institución del tipo clan.

En el caso de remiseros suponemos que un probable punto de partida haya sido una institución estructurante del tipo organización o empresa<sup>9</sup>. Hoy en día, nos atreveríamos a decir que sus trayectorias laborales están estructuradas por una institución social del tipo mercado.

La excepción quizá sean las prácticas laborales de mendicidad. En las trayectorias laborales de este segmento no parecerían registrarse cambios en la dinámicas estructurantes. Su punto de partida y de llegada parecería ser el mismo, una institución estructurante del tipo clan.

Efectivamente, producto de los análisis de nuestras entrevistas en profundidad, constatamos que las trayectorias laborales de los trabajadores de nuestro segmento se encuentran fuertemente asociadas a razones y razonamientos del grupo nuclear de trabajadores que produjo, en casa caso, la recuperación de la empresa. La lógica que guía la asignación de puestos de trabajo al interior de las empresas, a partir de la recuperación, pasaría a estar guiada por el pragmatismo en vistas a lograr un funcionamiento que permita un mínimo de ingresos. Contrariamente a una institución estructurante del tipo empresa u organización, acá no existe, al menos en los primeros momentos, ningún tipo de normatividad que preestablezca los movimientos de los trabajadores que se dan al interior de la unidad productiva. Como dijimos anteriormente, los movimientos entre puestos de trabajo suelen darse en base a normas de acción comunicadas directamente, cuyo objetivo generalmente busca, en un contexto de fuertes restricciones, lograr un funcionamiento de las unidades productivas que permita generar un mínimo de ingresos o permitir mejoras en la gestión de estas.

“Eso es una cosa complicada que se da en cada una de las empresas recuperadas, porque al romperse un régimen y empezar otro, hay un momento de anarquía. No tengo patrón y voy vengo a la hora que quiero y hago lo que quiero. Eso a partir de que vas organizándote, vas haciendo grupos y no es porque nosotros seamos los referentes de la cooperativa. La cooperativa se hizo entre todos, de ver en que área un compañero iba mejor, para irlo apuntalando y hacerlo responsable, no encargado, responsable de esa área y bueno y entonces cada uno de los responsables en la

---

<sup>9</sup> Según nuestros compañeros que estudian este segmento, las trayectorias laborales de estos trabajadores estaban estructuradas en un principio por grandes empresas privadas y del estado de las que luego fueron despedidos.

asamblea semanal, que antes era todos los días y ahora es una semanal, tiene que decir que tareas que se votaron la semana no se hicieron y porqué. Entendés entonces se rompe un poco con la anarquía. De repente vos estás encargado de algo...” (Cooperativa de Salud Medrano)

Las palabras anteriores resumen las características que pasan a estructurar las trayectorias laborales de estos actores. Por un lado, las movilidades entre puestos de trabajo pasan a estar estructuradas en función de las necesidades del grupo. Por otro lado, las normas de acción pasan a estar comunicadas directamente. En síntesis, a partir de la recuperación, las trayectorias laborales pasan a estar estructuradas por una red de relaciones sociales que se gesta tanto en los momentos de la recuperación como del funcionamiento cotidiano de la empresa, y que, generalmente, está basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos.

Suponemos que las trayectorias laborales de los sujetos insertos en la mayoría de los otros segmentos, como por ejemplo remiseros, feriantes y/o asalariados en negro también han sufrido estos cambios radicales de instituciones estructurantes aunque desconocemos si su punto de llegada fue tan homogéneo como el de los trabajadores de empresas recuperadas. Como dijimos anteriormente, no podemos estar seguros de la institución estructurante de partida de las trayectorias laborales de los trabajadores de empresas recuperadas pero si de que el punto de llegada es el inicio de una trayectoria laboral estructurada por una institución del tipo clan.

En el caso de remiseros suponemos que un probable punto de partida haya sido una institución estructurante del tipo organización o empresa<sup>10</sup>. Hoy en día, nos atreveríamos a decir que sus trayectorias laborales están estructuradas por una institución social del tipo mercado.

El único segmento que parecería no presentar cambios en las instituciones estructurantes de las trayectorias laborales, es el de las prácticas laborales de

---

<sup>10</sup> Según nuestros compañeros que estudian este segmento, las trayectorias laborales de estos trabajadores estaban estructuradas en un principio por grandes empresas privadas y del estado de las que luego fueron despedidos.

mendicidad. A simple vista, en las trayectorias laborales de este segmento no parecerían registrarse cambios en la dinámicas estructurantes. Su punto de partida y de llegada parecería ser el mismo, una institución estructurante del tipo clan.

## **6- Viejas y Nuevas Identidades sociolaborales**

### **➤ La problemática de la identidad en la Argentina reciente y su vinculación al trabajo como estructurador de prácticas**

Con la alta fragmentación social que se dio en la Argentina a partir de las reformas estructurales comenzadas en la década del 70 y profundizadas en la década del 90, y el cambio en el mercado laboral, con altas tasas de desocupación, el trabajo como actividad dejó de lado su papel de estructurador de subjetividades desplazando hacia otros centros de gravedad en donde se estructuraban nuevos “efectos de subjetividad” (Galliani y Rosendo, 1998) y donde se da un proceso de “corrosión del carácter” (Sennet, 1998) de los individuos implicados en estos cambios.

El camino emprendido por la República Argentina durante los últimos 25/30 años en el sentido de reformar estructuralmente la sociedad, representa una serie de des-sujetamientos, des-anclajes y desestructuramientos que dan como resultado nuevos sujetamientos y nuevos anclajes y nuevas estructuras, más débiles que las anteriores. Ya las identidades se van estructurando en torno a la territorialidad, el barrio, la familia (cada vez más desestructurada, la más de las veces con jefes de familia con largos periodos de desocupación, o sin un trabajo estable) pasa a ser el centro en donde se juegan las subjetividades.

Por otro lado, subsumido bajo la estrategia de supervivencia llevada a delante por los trabajadores de las empresas recuperadas , se encuentra algo tanto mas intangible y difícil de asir para las ciencias sociales , como es la necesidad humana de dotar de sentido a las practicas cotidianas. Dotar de un sentido desde la cultura construida de la “ética del trabajo”(Bauman,1999) aprendida durante el apogeo de la “sociedad salarial”(Castel, )

Este proceso que implicó el desguace de lo que fue llamado por estas latitudes “Estado de bienestar”, con todo el andamiaje de protecciones al trabajo como actividad y al trabajador como individuo. Y que como tal fue durante largos años un punto importante para la configuración de la identidad de grandes capas populares en Argentina, deja en poco tiempo de cumplir su rol estructurante, haciendo estallar la identidad constituida en la “sociedad salarial” en una diversidad de identidades diferentes.

Para dar cuenta de la fragmentación de la identidad salarial abandonamos una postura esencialista, entendemos a la identidad en tanto “rasgo distintivo (...), su afirmación constitutiva en tanto *diferencias*.” (Arfuch, 2002:19) “La identidad seria entonces no un conjunto de cualidades predeterminadas -Raza, Color, Sexo, Cultura, Nacionalidad, etc.-, sino una construcción nunca acabada, abierta a la temporalidad, la contingencia, una posicionalidad relacional solo temporariamente fijada en el juego de las diferencias.” (Arfuch, 2002:19)

saliendo de la corriente esencialista planteamos ver la identidad como un juego contingente y siempre en construcción abierta a la temporalidad. Esta visión da una imagen de una cierta historicidad, que nos permite pensar el juego de la re-configuración de las identidades de los trabajadores de las empresas recuperadas a lo largo del tiempo como una serie de posicionamientos contingentes en relación con otras identidades. Esta identidad no es un sustrato esencial sino una serie de tomas de posición estratégicas.

Los trabajadores de las empresa recuperadas llevan adelante su estrategia en cierta medida obligados por la urgente necesidad de la reproducción social de su fuerza de trabajo, pero también desde la necesidad de construcción de lazos sociales sobre principios solidarios en contra de la “corrosión de su carácter” que permitan pensar en el largo plazo a contramano de la lógica del “capital impaciente”(Sennet, 1998) y del pensamiento de “nada a largo plazo”(Sennet, 1998) impuesto por el sistema de acumulación, recuperando así el sentido de pertenencia y comunidad. Pero este cambio no se da gratuitamente. En el proceso se dan una serie de choques a veces conflictivos entre las viejas y nuevas formas de subjetividad.

### ➤ **Nuevas subjetividades vs. Viejas subjetividades**

Antes de analizar los cambios que la experiencia de recuperación y autogestión de empresas produce en la subjetividad de los trabajadores, creemos interesante preguntarnos que fue lo que subjetivamente, en un primer momento, impulsó a trabajadores con pocos contactos entre sí a emprender este tipo de medidas. Es interesante destacar que la desvinculación entre los trabajadores en los momentos previos a los procesos de recuperación de empresas era alta, primando más una lógica individual que colectiva. ¿Qué fue, entonces, lo que los impulsó a unirse y emprender la recuperación? Creemos que, subjetivamente, lo que cimentó la unión fue el miedo a la desocupación. La unión devino ante la necesidad de conservar las fuentes de trabajo en un contexto de fuerte crisis, en el cual la perspectiva segura era una desocupación prolongada y/o definitiva. Fue así como, la recuperación y autogestión de las empresas se convirtió en una estrategia de supervivencia para evitar la caída en el mundo de la desocupación. En este sentido, la recuperación de empresas constituye un fenómeno no meditado y casi instintivo en el cual se generan relaciones cooperativas como forma de asegurar la supervivencia.

El hecho de que nuestro fenómeno sea una estrategia de supervivencia no meditada y espontánea no significa que no ponga en juego nuevas prácticas y lógicas organizativas que traen, efectivamente, cambios en la subjetividad de

los actores. Sin lugar a dudas, los procesos de recuperación de empresas traen aparejados cambios en las subjetividades de una parte de los trabajadores implicados. Es así como, en este tipo de experiencias se modifican los presupuestos básicos de lo que es “ser un trabajador”. Las prácticas y lógicas organizativas que se ponen en juego en la recuperación y autogestión de las empresas requieren un modelo de trabajador diferente al característico de la relación salarial, es así como abren la brecha para la creación de una nueva definición de lo que es ser un trabajador. Del trabajador de una empresa recuperada se exigen una serie de nuevas responsabilidades que muchos trabajadores, acostumbrados a la lógica patronal, encuentran dificultades para cumplir. Responsabilidades tales como ahorrar energía, puntualidad, higiene, cuidado de los materiales de trabajo y, por sobre todas las cosas, involucrarse en el destino de la empresa.

El choque entre el nuevo modelo de trabajador requerido por las nuevas lógicas autogestivas y el viejo modelo implícito en la relación salarial es manifiesto. El universo de los trabajadores de las empresas recuperadas está caracterizado por esta contradicción. La subjetividad y la identidad de los trabajadores suele oscilar entre estos dos modelos. Producto de nuestras entrevistas en profundidad hemos constatado que la significación del trabajo actual depende gran medida de la identidad del trabajador. Esquemáticamente, para aquellos identificados con el viejo modelo de trabajador, el trabajo actual significa solo un avance en relación con la deteriorada condición salarial previa a la recuperación pero, un retroceso, con relación a la condición salarial plena. En cambio para aquellos identificados con el nuevo modelo de trabajador, la condición actual representa un avance con respecto a la relación salarial. Al respecto uno de nuestros entrevistados nos contaba acerca de los variados sentimientos existentes en el mundo de los trabajadores de las empresas recuperadas.

“Mirá, yo creo que... creo... que hay de todo un poco. Hay quienes no están convencidos de la cooperativa, hay quienes están seguros como es el caso mío y hay quienes están en el medio... que no saben que van a hacer de sus vidas, y están aquí porque en este momento, tal vez no consiguió otra cosa, o no se le ocurrió salir a buscar. Te digo, hay asociados que vienen... que están... que es como si estuvieran en una

empresa privada, que vienen y tienen al trabajo las nueve horas ponéle, y si tienen trabajo bien, y sino lo tienen lo mismo... y ellos quieren tener su retiro el viernes, no importa si trabajaron o sino trabajaron. Si hubo trabajo o no hubo trabajo, es como la obligación del conejo que tiene que tener la plata para el retiro el día viernes... hay otros que se dan cuenta que si no está el trabajo, no, no... no hay posibilidades de tener todo el retiro el viernes." (Cooperativa Artes Graficas el Sol).

En síntesis y haciendo una división muy esquemática, podríamos sostener que existen dos subjetividades contrapuestas en el universo de los trabajadores de las empresas recuperadas.

Por un lado, aquellos más apegados a la típica relación salarial y a todo lo que ella implica. Este tipo de trabajadores representan, en gran medida, un obstáculo para el desarrollo de las lógicas autogestivas. Para ellos, el trabajo en las empresas parecería ser la mejor opción posible ante la perspectiva de la desocupación, es así como, el trabajo digno y deseable sigue estando en la condición salarial plena. Para este grupo, el trabajo en las empresas recuperadas parecería representar más un punto de tránsito que uno de llegada.

Por otro lado, tenemos aquellos trabajadores para los cuales el trabajo actual es un punto de llegada. Fuertemente críticos de los modos de gestión empresarial, consideran el advenimiento de la democracia y la autogestión en las empresas como un avance con respecto a la relación salarial típica.

En resumen, todo parecería indicar que estamos ante un choque de subjetividades todavía no resuelto, del cual depende, en gran medida, el éxito de las empresas recuperadas. Por último, cabe destacar que, obviamente, esta pugna entre dos subjetividades contrapuestas está íntimamente relacionada con el cambio que se produce en la institución estructurante de la dinámica del trabajo de los sujetos insertos en empresas recuperadas. Dicho cambio parecería no tener efectos iguales en todos los trabajadores. Suponemos que la velocidad o la capacidad de cambio pueden estar relacionadas con la antigüedad del trabajador en otro tipo de institución estructurante de su trayectoria laboral. Así supondríamos que, aquellos con una menor cantidad de

tiempo en otro tipo de institución estructurante experimentarían menos dificultades para adaptarse a una institución de tipo clan. De todas maneras, la relación no ha sido comprobada y, no desconocemos, que otras variables también pueden entrar en juego en la explicación de las dificultades para adoptar los presupuestos de un nuevo tipo de institución estructurante de la dinámica del trabajo.

## **6- Conclusiones. Senderos posibles**

A modo de reflexiones finales, pretendemos problematizar las respuestas afirmativas que, desde distintos ámbitos, se le dan a las siguientes preguntas: ¿Son acaso las redes primarias de vinculación un dique efectivo contra la pobreza? ¿Constituyen la incubadora de un nuevo sujeto histórico?

En los últimos años, como consecuencia de la dificultad creciente que experimentan amplias capas de la población para sobrevivir a través de relaciones mercantiles o de los aportes redistributivos del estado, han proliferado un sinnúmero de expresiones económicas de nuevo signo tales como, nuestro caso de estudio, microemprendimientos, cooperativas de consumo, asociaciones vecinales, etc. El denominador común de estas experiencias suele ser el predominio del beneficio colectivo sobre el lucro individual.

Desde distintas posiciones y por diferentes motivos, ya sea desde los organismos internacionales de crédito como desde ciertos sectores progresistas suele saludarse la promoción de este tipo de experiencias que obligan a estas poblaciones segregadas a concentrar sus esfuerzos en la resolución de sus problemas comunes. La noción acuñada para referirse a lo que está por detrás de este tipo de experiencias es la de capital social. *“El capital social ésta constituido por redes estables de intercambio de dones, o favores que proveen bienes, servicios e identidad.”* (Alvarez, 2002:146). Como dijimos anteriormente, tanto desde la intelectualidad progresista como desde los organismos internacionales de crédito, se hace hincapié en las energías o

capacidades de estas poblaciones para resolver sus problemas comunes a través de la promoción del capital social.

Desde la óptica de organismos internacionales de crédito como el Banco Mundial *“el capital social cumple dos funciones principales. En primer lugar, ofrece beneficios económicos y sociales obvios, y se ha demostrado que fomenta el desarrollo sostenible, igual que el bienestar, la productividad y las redes de seguridad sociales. En segundo término, produce beneficios menos tangibles, pero igualmente importantes de cohesión, unidad, sentido de pertenencia y de propósitos comunes entre los ciudadanos...”* (Banco Mundial, 2001). En otras palabras, y según la visión de este organismo, la promoción del capital social podría convertirse en una herramienta eficaz para paliar las dificultades de importantes grupos de población que no logran reproducirse por medio de ingresos generados, ya sea, por medio de relaciones mercantiles o a través de los aportes redistributivos del Estado. También sería, una herramienta eficaz, para fomentar el desarrollo y promover sentidos de pertenencia que garanticen la cohesión y gobernabilidad de estas poblaciones.

¿Que consecuencias o implicancias tiene la idea de pensar al capital social como paliativo de las fallas del mercado y del Estado? En primer lugar, la primera consecuencia que se desprende es que, el énfasis, se pone más en las capacidades culturales de estas poblaciones segregadas para construir redes sociales y soportes de proximidad que en sus capacidades para insertarse en el mercado o en la ampliación de la ciudadanía social. En segundo lugar, otra consecuencia lógica que se deriva de la consideración casi exclusiva de las capacidades socioculturales de estas poblaciones, es que, tanto la económica política como espacio de redistribución de la riqueza como las instituciones gubernamentales que garantizan derechos tienden a perder importancia en la solución de estos problemas acuciantes. Finalmente , y como consecuencia misma de creer que el capital social puede permitir el desarrollo de estas poblaciones, se valoran más las instituciones informales con base en la costumbre, la lealtad y la confianza que aquellas que efectivamente otorgan garantías y derechos (Alvarez, 2002). Esto último, sin lugar a dudas, resulta paradójal. Lo que años atrás era considerado una traba para el desarrollo de

las poblaciones segregadas o marginales, hoy en día, es considerado un elemento clave para su desarrollo.

He aquí algunas críticas a esta posición. Hacer recaer el atraso o las carencias de estas poblaciones en sus atributos socioculturales o en su capacidad para acumular capital social, nos hace olvidar los fuertes procesos de desigualdades estructurales existentes en nuestras sociedades. Desde nuestra óptica, la promoción del capital social no sirve para promover el desarrollo ni para atacar la pobreza si, antes, no se revierten las grandes desigualdades estructurales en la distribución de los ingresos y los recursos que aquejan a nuestras sociedades. En estas circunstancias de desigualdad, la promoción del capital social podrá servir, a lo sumo, para permitir la subsistencia de amplias capas segregadas de la población pero no para generar, un mecanismo, que las saque de la pobreza. En otras palabras, de poco puede servir el capital social si los recursos para hacer circular por sus redes son escasos. Todo nos indicaría, aparentemente, que las políticas sociales promotoras del capital social impulsadas por los organismos internacionales de crédito parecen más interesadas en generar gobernabilidad, reproduciendo una matriz fragmentada de integración social que en un genuino interés por atacar la pobreza y conseguir una sociedad más justa.

Por otro lado, desde ciertos ámbitos progresistas, se reivindica el capital social pero desde otro punto de vista. Desde esta perspectiva, se *“afirma el valor emancipatorio y democratizador de las redes locales y translocales. Estas muestran [...] y crean nuevos valores alternativos a la razón instrumental y a los controles tecnocráticos.”* (Alvarez, 2002:147). Las formas de reproducción cotidiana, que ponen en práctica estas poblaciones a través de emprendimientos donde suele prevalecer el cuidado y la procuración mutua, así como el fin social sobre el individual, serían el germen o la incubadora de una nueva sociedad y de un nuevo hombre en abierta oposición a la sociedad y la racionalidad capitalista.

¿Podemos decir que los sujetos inmersos en este tipo de redes y prácticas son los portadores de un nuevo proyecto sociopolítico con aspiraciones de producir

un cambio socioeconómico radical? Si bien esta pregunta, no tiene una respuesta que clausure el debate, nosotros tenemos algunas pistas que nos llevan a no ser muy optimistas en relación a aquellas visiones que suelen ver, en estas experiencias, la semilla de un nuevo sujeto social y de una nueva sociedad. En primer lugar, si bien la discusión y el debate, no pueden, ni deben ser clausurados, si podemos decir, al menos, que estos actores no parecen ser conscientes de ser portadores de un nuevo proyecto histórico. Su cooperativismo y el imperio del fin social por sobre el individual, parecerían ser herramientas instrumentales para gestionar necesidades en contextos de fuertes restricciones más que, un proyecto sociopolítico claro, en abierta oposición a la economía y la sociedad capitalista. Ante todo, desde el punto de vista de los protagonistas, estas prácticas cooperativas y asociativas parecerían ser más una estación de tránsito en una hipotética movilidad y reinserción social y laboral, que un punto de llegada.

De todas maneras, está claro que no necesariamente para hacer historia hay que ser consciente de ello. Es así, como quizá sin saberlo, efectivamente estos sectores pueden, sin necesidad de ser conscientes, estar generando una nueva sociedad. Sin embargo, ¿es esto realmente así? Desde nuestro punto de vista, parecería no avizorarse en estas experiencias, prácticas y redes de vinculación primaria una lógica de encadenamientos expansiva capaz de difundir estas nuevas prácticas al todo social. Parecerían ser, más que nada, un modo de permitir la subsistencia en nichos informales y/o marginales de la sociedad, antes que el germen, a partir del cual, crecerían expansivamente nuevas formas de relacionamiento social.

Otra observación pertinente radica, en advertir, que no siempre el capital social contiene lógicas que promueven la emancipación y la democratización. Nos parece lícito preguntarnos entonces: *“¿Qué capital social se recompondrá? ¿Aquel que dignifique el género humano o el que produce más dependencia, humillación y explotación-sobrevivencia a partir de redes que multiplican la violencia, promueven relaciones clientelares y prebendarias o la droga u obligan a las familias y a los niños a vivir en las calles o al trabajo infantil?”* (Alvarez, 2002:157). La pregunta queda abierta, aunque todo parece indicarnos

que en sociedades desiguales y en contextos de fuertes restricciones prevalecerá más lo segundo que lo primero.

En el sentido anterior también son interesantes las sugerencias de Portes y Landolt acerca del “downside of social capital”. Los autores señalan que, el capital social puede conspirar contra lo público cuando: *“the same strong ties that help members of a group often enable it to exclude outsiders.”* (Portes y Landolt, 1996). En segundo lugar, también es importante considerar las posibles restricciones a la libertad individual que este tipo de redes puede generar. *“Membership in a community also brings demands for conformity”* (Portes y Landolt., 1996). En tercer lugar, los intercambios informales *“pueden presionar hacia abajo como la pertenencia a tribus urbanas que si bien ofrecen auto respeto y bienes materiales, en el largo tiempo, previenen de adquirir capital humano”* (Alvarez, 2002).

En síntesis, todas las consideraciones anteriores nos invitan a problematizar las visiones de los organismos internacionales de crédito que ven, en la promoción del capital social, un ataque efectivo contra la pobreza y una herramienta para el desarrollo, así como también, aquellas visiones progresistas que auguran el surgimiento de un nuevo hombre y una nueva sociedad.

## B I B L I O G R A F Í A

---

- Álvarez, Sonia: “Capital Social y concepciones de la pobreza en el discurso del Banco Mundial, su funcionalidad en la nueva cuestión social”, en Andrenacci, L. (organizador), *Cuestión social y política social en el Gran Buenos Aires*, UNGS-Ediciones Al Margen, La Plata, 2002.
- Arfuch, Leonor .Identidades, Sujetos y Subjetividades. Leonor Arfuch compiladora. Editorial Prometeo Libros. Buenos Aires. 2002.
- Banco Mundial: *Juntos Podemos. Niveles y determinantes del capital social en Argentina*, Departamento de Reducción de la pobreza y Gestión Económica. Departamento de Gestión de País, 2001.
- Bauman, Zygmunt. Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Barcelona, España. Editorial Gedisa, 1999.
- Briner, Maria Agustina y Cusmano, Adriana: “Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias”, en Secretaría de Desarrollo Económico Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, *Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, Editorial Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2003.
- Caputo, Sara y Saavedra, Laura. Las Empresas autogestionadas por los trabajadores. Una nueva forma de organización económica y social?, Revista Observatorio Social N°:11.Economía Social . Diciembre 2002/Marzo 2003. Bs. As.
- Caputo, Sara y Saavedra, Laura: “La reinención del trabajo a través de practicas autoorganizadas: El caso de las fábricas recuperadas por los

trabajadores”. Ponencia presentada en la 2ª Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Cs. Soc. UBA. Octubre 2003

- Cortés, Fernando: “La metamorfosis de los marginales: la polémica sobre el sector informal en América Latina”, en De la Garza Toledo, Enrique (coordinador), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Universidad Autónoma Metropolitana-Fondo de Cultura Económica, Sección Obras de Sociología, México, 2000.
- De la Garza Toledo, Enrique: “Introducción: El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX”, en De la Garza Toledo, Enrique (coordinador), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Universidad Autónoma Metropolitana-Fondo de Cultura Económica, Sección Obras de Sociología, México, 2000.
- Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras-UBA: *Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores*, Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- Fajn, Gabriel: *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires, 2003.
- Galliani, Ricardo R. y Rosendo, Ernestina. Desocupación y Violencia en Violencia Social y Derechos Humanos. Inez Izaguirre compiladora. Editorial Eudeba. Buenos Aires 1998.
- Kulfas, Matías: “El contexto económico: Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva”, en Secretaría de Desarrollo Económico Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, *Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, Editorial Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2003.
- Martínez, Oscar y Vocos, Federico: “Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero”, en Carpintero, Enrique y Hernández, Mario (compiladores), *Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias*, Topía Editorial, Colección Fichas, Buenos Aires, 2002.

- Michelsen, Johannes. Las lógicas de las organizaciones cooperativas: algunas sugerencias desde la realidad escandinava.
- Nun, José: *Marginalidad y exclusión social*, Fondo de Cultura Económica, Serie Breves, Buenos Aires, 2001.
- Palomino, Héctor. *El movimiento de Trabajadores de Empresas Recuperadas*. *Revista Sociedad* Numero 20/21 Mayo 2003. Editorial Manantial y Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Pichetti, Valentina: "Fabricas Tomadas, Fabricas de esperanzas. Las experiencias de Zanón y Brukman", en Carpintero, Enrique y Hernández, Mario (compiladores), *Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias*, Topía Editorial, Colección Fichas, Buenos Aires, 2002.
- Piore, Michel J. "Notas Para una Teoría del Mercado de Trabajo". En: *El Mercado de Trabajo, Teorías y Aplicaciones. Lecturas Seleccionadas*. Luis Toharia compilador.
- Piore, Michel J. y Doeringer, Peter B. "El Paro y el Mercado Dual de Trabajo". En: *El Mercado de Trabajo, Teorías y Aplicaciones. Lecturas Seleccionadas*. Luis Toharia compilador.
- Portes, Alejandro y Landolt, Patricia: "The downside of social capital", en *The American Prospect*, N° 26 (May-June 1996) (<http://epn.org/prospect/26/26-cnt2>).
- Pries, Ludger: "Teoría sociológica del mercado de trabajo", en De la Garza Toledo, Enrique (coordinador), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Universidad Autónoma Metropolitana-Fondo de Cultura Económica, Sección Obras de Sociología, México, 2000.
- Saavedra, Laura: "La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores", en *Revista Laboratorio*. Año 5. N°13. Primavera/verano 2003. Facultad de Ciencias. Sociales. UBA.
- Salvia, Agustín: "Crisis del empleo y nueva marginalidad: el papel de las economías de la pobreza en tiempos de cambio social", Documento de Trabajo, Proyecto Foncyt N° 9640, Buenos Aires, 2004.

- Schvarzer, Jorge: *Implantación de un modelo económico: La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*, A-Z Editora, Buenos Aires, 1998.
- Sennet, Richard. *La corrosión del carácter*. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona : Editorial Gedisa, 1998.