

Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas

Julián Rebón
(IIGG-UBA-CONICET)

Denise Kasparian
(IIGG-UBA-CONICET)

Natalia Bauni
(UBA)

OSERA

Observatorio Social sobre Empresas
Recuperadas y Autogestionadas



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

IIGG | **GINO**
GERMANI

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



Una cooperativa exitosa es la que puede crecer generando muchas fuentes de trabajo. Pero las otras también tienen mérito, las que han logrado permanecer durante todo este tiempo. Para mí, una cooperativa exitosa es la que ha logrado perdurar.

(Trabajador de una empresa metalúrgica recuperada, diciembre 2017)



¿Cómo medir el “éxito” en las empresas recuperadas? ¿Cómo estimarlo en función de sus propios objetivos? ¿Qué logros han alcanzado estas empresas a lo largo de dos décadas de autogestión? Las citadas palabras de un asociado de una empresa recuperada metalúrgica son concluyentes. Las empresas recuperadas nacen como una estrategia para defender los puestos de trabajo, es decir, como alternativa al desempleo. Por esto, el criterio que prima en estas unidades productivas es preservar las fuentes de trabajo para poder reproducir la vida de sus integrantes y, en la medida de lo posible, generar más trabajo para otras personas. Ahora bien, ¿cuáles son aquellas empresas que han alcanzado mejores resultados como experiencias de trabajo asociativo y autogestionado? ¿Qué factores colaboraron en dichos logros? En el material que aquí presentamos buscamos responder estas preguntas. Nuestro objetivo es analizar los factores positivos para la consolidación de estas experiencias en tanto empresas cooperativas.

La economía popular, social y solidaria se diferencia de la economía capitalista porque el resultado que se obtiene es para reproducir la vida de las personas que participan y de sus familias, y no el capital. En este sector conviven un conjunto heterogéneo de emprendimientos económicos en donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central. A inicios del siglo XXI, en el marco de una

inédita crisis, grupos de trabajadores y trabajadoras resistieron la pérdida de sus fuentes laborales mediante la acción colectiva. Avanzaron sobre el control de las unidades productivas y la gestión asociada de la producción, organizándose en cooperativas de trabajo. Como resultado, produjeron grandes innovaciones democráticas, solidarias y organizativas que impulsaron un salto hacia adelante. Así, mostraron capacidad para gestionar empresas y revelaron que otra forma de producir es posible.

Lejos de quedar acotadas a una excepción propia de la crisis del 2001, las empresas recuperadas continuaron desarrollándose y se incorporaron al repertorio de lucha de nuestra sociedad para enfrentar el desempleo y contribuir a una economía más solidaria. Transcurridas dos décadas desde su expansión, nos encontramos ante el desafío de realizar balances. A lo largo de los años hemos observado que si bien, en términos generales, se basan en el trabajo asociativo y autogestionado, y la posesión conjunta de los medios de producción, las empresas recuperadas son diversas respecto a los modelos cooperativos, las condiciones de trabajo y la sostenibilidad de su producción. Por esto, emprendimos la tarea de responder las preguntas planteadas al comienzo de este material, es decir, ¿cuáles son las cuestiones que les permiten avanzar a las empresas recuperadas?

Sabemos que los tiempos cambian, que nadie “tiene la vaca atada”, que durante los últimos años las empresas recuperadas han tenido que enfrentar gobiernos adversos, el recrudecimiento de la represión, el aumento de las tarifas de los servicios públicos, una economía en franco deterioro y, actualmente, la crisis global precipitada por la pandemia del COVID-19. Entendemos que los resultados del presente estudio, realizado durante el gobierno anterior, pueden aportar a la salida de la actual emergencia a partir de potenciar las empresas recuperadas existentes y colaborar con aquellas a crearse en el futuro.

El presente material sistematiza los resultados del proyecto de investigación “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas” desarrollado por el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. El proyecto fue financiado por el *Programa de Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad* de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Su coordinación estuvo a cargo de Julián Rebón, Denise Kasparian y Natalia Bauni. Si bien aquí presentamos el informe final de la investigación, durante su transcurso difundimos avances parciales en diversas instancias de intercambio con las cooperativas que compartieron el estudio, equipos de investigación, trabajadores, trabajadoras y referentes del campo de las empresas recuperadas y la economía social, solidaria y popular.

En el trabajo contamos con la invaluable colaboración de la Asociación de Cooperativas de Trabajo de Argentina (ACTRA), la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), la Federación de Cooperativas Autogestionadas de Buenos Aires (FEDECABA), el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus trabajadores (MNFRT), la Unión Obrera Metalúrgica (UOM)-Quilmes, la Universidad Nacional de Entre Ríos, la Universidad Nacional de Mar del Plata, la Universidad Nacional de San Juan, la Universidad Nacional de Tierra del Fuego y las cooperativas y empresas Bauen, Comunicar, Confluencia, FaSinPat, Galaxia, Gráficos Asociados, J.J. Gómez, La Cabaña, La Terre, Las Varillas, Los Chanchitos, Milhojas, Nuevo Amanecer, Nuevo Expreso, Nuevo Guido Spano, Oeste Argentino, Pauny, 1º de Mayo, Renacer, Textiles Pigüé, Unión Solidaria de Trabajadores y Vieytes.



¿CÓMO HICIMOS LA INVESTIGACIÓN?

Para realizar la investigación, efectuamos **34 entrevistas estructuradas con 200 preguntas abiertas y observaciones en 21 empresas recuperadas a lo largo y ancho del país**. El trabajo de campo se estructuró en dos etapas. En un primer momento, confeccionamos un listado preliminar de empresas recuperadas que alcanzan la consolidación cooperativa.

Entendemos la **consolidación cooperativa** tanto en su dimensión **económico-laboral** como **asociativa**. Nos referimos a experiencias que alcanzan la continuidad productiva, preservando y creando puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa y autogestionada. Consideramos como empresas que alcanzan la consolidación cooperativa aquellas que:

En lo económico-laboral:

- » Presenten continuidad productiva no menor a dos años.
- » El colectivo laboral haya crecido o se haya mantenido en cantidad de trabajadores desde el momento de la fundación.
- » Los retiros equiparen o alcancen niveles superiores al salario mínimo, vital y móvil.
- » Los trabajadores registren aportes previsionales y acceso a cobertura de salud.

En lo asociativo:

- » Presenten autoridades electas y realicen asambleas.
- » No tengan trabajo asalariado.

Sobre la base de dicho listado, **seleccionamos diez empresas consolidadas** de distintos sectores de actividad, regiones del país, tamaños y momento de surgimiento. No las nombramos a los fines de preservar el anonimato característico de las investigaciones en ciencias sociales.

Realizamos el trabajo de campo entre septiembre de 2017 y octubre de 2018, es decir, en un contexto de alta fluctuación económica caracterizado por una recesión en la parte final del período.

Características de la muestra de la investigación

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

LOS FACTORES QUE PROMUEVEN LA CONSOLIDACIÓN COOPERATIVA

El punto de partida

Las recuperaciones están condicionadas por el punto de partida o la “herencia”, es decir, los recursos que las cooperativas reciben de las empresas fallidas. Pueden ser tanto las herramientas de trabajo y las instalaciones, como la marca, las relaciones con proveedores y clientes y el colectivo laboral. Dado que no hay continuidad jurídica entre las empresas fallidas y las nuevas cooperativas, esta herencia de activos suele darse sin “heredar” los pasivos. Sin embargo, en algunos de los casos se vuelve necesario saldar las deudas con los proveedores para mantener o recuperar las relaciones comerciales. Los bajos niveles de conflictividad colaboran en que haya una menor desestructuración productiva.

Este factor de la consolidación de las empresas recuperadas es el menos previsible y controlable por parte de los trabajadores. En síntesis, cuanto más leve sean el vaciamiento y la desestructuración de la producción en los momentos de la recuperación, la empresa tendrá mayores posibilidades de consolidar el proyecto cooperativo.



Factores heredados que impactan de modo positivo en la consolidación posterior de las empresas recuperadas:

- » La **continuidad productiva**.
- » Estado y capacidad de la **planta y la maquinaria**.
- » Productos y servicios **previamente destacados** y reconocidos en el mercado.
- » La **ubicación privilegiada** de las instalaciones, principalmente en el caso de los servicios (por ejemplo, restaurantes y escuelas).

Es interesante notar que la continuidad productiva y la innovación social pueden ir de la mano. En los estudios que encaramos a inicios del proceso, en el 2003, encontrábamos que las empresas con alta conflictividad solían dar lugar a procesos más igualitarios e innovadores que aquellas con baja

conflictividad, donde hallábamos mayores elementos de continuidad, pero también mejor organización productiva. Sin embargo, ahora observamos que existen varias empresas consolidadas que en sus orígenes tuvieron una baja conflictividad y que, en el mediano plazo, han logrado ser innovadoras.

Para profundizar

Para adentrarse en los primeros momentos de las recuperaciones, les recomendamos los siguientes materiales:

- » El libro *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción* de Julián Rebón (Buenos Aires, Colectivo Ediciones, Ediciones Picaso, 2008).
- » El documental *Corazón de fábrica* de Ernesto Ardito y Virna Molina (2008). Se encuentra disponible en <https://vimeo.com/55379683>
- » El capítulo sobre Molino Osiris de la serie *REDES del trabajo y la autogestión de FACTA y el Grupo Alavío*, dirigido por Fabián Pierucci (2016). Se encuentra disponible en: <https://youtu.be/2VDxDOWGVW4>

Las redes

La participación en federaciones y movimientos de empresas recuperadas y cooperativas, así como en sindicatos facilita “recursos” políticos y económicos.

¿A qué nos referimos con “recursos”?

- » Al **conocimiento** de cómo recuperar una empresa y autogestionarla.
- » A las **relaciones políticas y sociales** que permiten sortear distintos obstáculos (por ejemplo, acceder a ayudas puntuales en los momentos iniciales, negociar la tenencia legal de las unidades productivas, recibir solidaridad activa ante posibles represiones, o acceder a subsidio o líneas de crédito).
- » A ganar **familiaridad e identificación** con el asociativismo y el cooperativismo.

Estas organizaciones son muy importantes a la hora de relacionarse con el Estado y las políticas públicas. Por esto, a pesar de que existen algunas experiencias de articulación en red con objetivos económicos en ciertos rubros, creemos que el principal aporte de estas organizaciones se juega hasta ahora en el ámbito político, más que en el económico. Sin embargo, como la literatura internacional sugiere, la creación de nuevas redes e instituciones económicas en la materia, o el fortalecimiento de las existentes, podría ser un factor clave para potenciar el proceso a futuro.



¿SABÍAS QUE ?

Algunas teorías sostienen que las redes son fundamentales para construir mercados cooperativos y así fortalecer sistemas económicos alternativos. Entre estas teorías destacamos la de Erik Olin Wright, que puede leerse en profundidad en su libro *Construyendo Utopías Reales* (Akal, 2014).

El mercado

La reproducción del colectivo laboral es el objetivo que guía a las empresas recuperadas. Con este fin, las empresas producen bienes y servicios para ser vendidos. En consecuencia, tienen que desarrollar productos que puedan competir en sus distintos atributos (precio, calidad, singularidad, etc.) en el mercado.

¿Cómo lograron desarrollar **productos competitivos** las empresas consolidadas?

- » La mayoría de las empresas comercializan una **marca propia**.
- » Se trata de **marcas que ya tenían instalación y reconocimiento** en la etapa previa.
- » En algunos casos, incluyen a **otras cooperativas como proveedores y clientes** relevantes.
- » En algunas de las empresas, el **carácter cooperativo** de la producción se vuelve un agregado que es incorporado a la promoción del producto.
- » Varias de las empresas localizadas fuera del Área Metropolitana de Buenos Aires tienen como estrategia comercial concentrarse en los **mercados regionales o locales** donde encuentran mejores condiciones para competir.
- » En algunas empresas se alcanza a **diversificar la producción** para no depender de un número reducido de productos.
- » Son pocos los casos que tienen **venta directa** de la producción. Una cooperativa láctea de la provincia de Buenos Aires logró abrir diez puntos de venta que le otorgan mayor margen de rentabilidad y control de los precios de sus productos.



La marca ya estaba impuesta en el mercado, y nosotros la mantuvimos con los precios cuidados, justos y con una muy buena calidad; y el éxito en la gente, de también saber que es un producto cooperativo, fruto de nuestra historia de lucha. (Trabajadora de una empresa láctea recuperada, noviembre 2017).



¿SABÍAS QUE ?

En la investigación identificamos un grupo específico de empresas a las que denominamos “**empresas recuperadas parciales**”. En éstas la lucha de los trabajadores por resistir la crisis de la empresa devino en una nueva empresa en el mismo rubro. Estas experiencias difieren del resto de la muestra en que no heredan los medios productivos ni la marca de la empresa fallida. El factor herencia de activos es muy limitado, dado que sólo heredan el colectivo laboral y, en ocasiones, bienes secundarios provenientes de la fallida. Estas empresas suelen seguir una dinámica de inserción diferencial en el mercado: la venta exitosa de su producción pasa por obtener la concesión de servicios por parte del Estado. Estas concesiones le otorgan una previsibilidad y continuidad en el tiempo que las diferencia del otro conjunto de empresas recuperadas, mucho más dependientes del mercado capitalista.

El rol del Estado

Más allá de la importancia de vender los productos en el mercado, para el desarrollo de las cooperativas es importante la redistribución desde el Estado mediante las políticas públicas y otras formas de intervención estatal.

¿Qué **acciones estatales** positivas identificaron las empresas recuperadas consolidadas?

» **Soportes políticos y económicos para avanzar en la tenencia de la unidad productiva y el reinicio de la producción**

(negociación judicial, expropiaciones de inmuebles, obtención de matrícula como cooperativa y habilitaciones comerciales, etc.). Muchas veces estos soportes son el producto de la movilización y el reclamo de los trabajadores organizados.

» Políticas públicas de **regulación de un mercado clave para la actividad**. Por ejemplo, en una empresa de comunicación gráfica, la regulación del precio del papel es sumamente beneficiosa.

» En varias experiencias se desarrollan **programas y proyectos de transferencia e innovación con universidades, colegios públicos y otros organismos de ciencia y técnica** que representan un aporte para la resolución de problemas socioproductivos.

» **Financiamiento estatal** que suele ser clave para realizar inversiones, para enfrentar momentos críticos del ciclo de la recuperación y, en algunos casos, para acceder a la compra del inmueble.

Todos los casos muestran que los aportes económicos estatales no han dado lugar a una relación de dependencia de la política pública, es decir, el Estado no se transforma en la fuente de sustentabilidad de las cooperativas. Por ejemplo, en el caso de una empresa recuperada de la rama metalúrgica, incluso se piensa al **Estado como socio estratégico**:



Cuando vienen de los ministerios, cuando tenemos las reuniones, nosotros decimos que las cooperativas no queremos que el Estado nos venga a resolver todos los problemas, pero sí un socio estratégico para la renovación de grandes productos, para desarrollar líneas nuevas. Porque son inversiones gigantes las que tenemos que hacer. Pero lo cotidiano, lo que podemos ir resolviendo, también las cooperativas tenemos que ser capaces de resolverlo, porque si no dependemos siempre de que nos ayuden. Tuvimos quince años para desarrollarnos, para crecer, y doce años con un gobierno que no nos molestó para nada, que nos dio mucha ayuda y no fuimos capaces dentro de todo ese contexto... También debimos tener autocríticas de las cooperativas. (Trabajador de una empresa metalúrgica recuperada, diciembre 2017)



Para profundizar

El Observatorio de Políticas Públicas de la Economía Popular y Solidaria (OPPEPS) se dedica al registro y la difusión de los organismos públicos y sus políticas de promoción de la economía popular y solidaria, presentes en la administración nacional, en todas las provincias y el conurbano bonaerense. Recomendamos revisar sus actualizaciones para conocer las políticas públicas que pueden colaborar con las empresas recuperadas. Su página web es <http://oppeps.org/>

El apoyo de la comunidad local

La solidaridad y la reciprocidad son elementos claves en la mayoría de los emprendimientos. Esta solidaridad vecinal y de instituciones de la sociedad civil y política fue particularmente importante en las ciudades pequeñas.

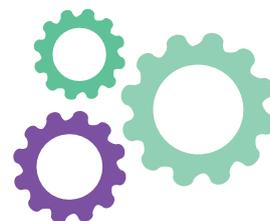
En las **etapas iniciales**, este apoyo se encuentra presente en:

- » **Donaciones.**
- » **Trabajo voluntario.**
- » **Movilizaciones vecinales y de organizaciones** para apoyar a los trabajadores.

Por esto, muchas de las relaciones de las cooperativas con su entorno social, una vez consolidada la empresa, son percibidas y presentadas por los trabajadores como una devolución del apoyo recibido en la etapa inicial. En algunos casos, se trata de una forma de mostrar que otra forma de producir y ser rentable es posible:



Nosotros en el polideportivo tenemos un compañero que se dedica al mantenimiento, que no falte nada, que esté abierto. En el proyecto agroecológico tenemos compañeros que están trabajando ahí. Trabajar con la soberanía alimentaria, la huerta orgánica, la cabaña... Eso no tiene que ver con nuestro objeto social. No es que es rentable para la cooperativa. Todo eso tiene que ver con una cuestión de decisiones políticas y estratégicas de demostrar que hay una nueva forma de trabajo...una nueva figura que es el trabajador autogestionado. (Trabajador de una empresa de gestión de residuos recuperada, diciembre 2017)





“entonces siempre de alguna manera tenés que dar a la sociedad todo lo que se está haciendo, valorando, es la única manera, no olvidarse y ser solidario... en este mundo tan individualista que tenemos creo que las cooperativas se diferencian de eso..., es nuestra fortaleza, yo siempre digo que están cerrando muchísimas Pymes, nosotros si dejamos que se caiga una cooperativa, cierra alguna, estamos fallando, porque si nosotros pregonamos el tema de la solidaridad, entonces ¿dónde estamos cuando está por cerrar una cooperativa?”. (Trabajadora de una empresa láctea recuperada, noviembre 2017)



La propiedad

La tenencia de las unidades productivas le da previsibilidad al proyecto cooperativo y favorece que los trabajadores se concentren en la producción. Desde los comienzos de los procesos de recuperación de empresas la cuestión de la propiedad fue considerada una de las limitaciones más importantes que, muchas veces, debido a su complejidad, se esperaba que se resolviera a futuro. Pasaron los años y, en la actualidad, observamos que son muy pocas las empresas que lograron alcanzar la propiedad. Entre las empresas consolidadas la situación es distinta. Más allá de las diversas modalidades, todas alcanzaron la **tenencia legal**:

- » En la mitad de los casos se logró la **propiedad plena** mediante la compra, la ejecución de leyes de **expropiación** o incluso en un caso, la **construcción de un nuevo establecimiento**.
- » En la otra mitad se alcanzaron diversas formas de **posesión: alquileres o procesos de expropiación no concluidos**.

- » En algunos casos se dan **situaciones mixtas**: compras de instrumentos de producción y alquiler o cesión por comodato de las instalaciones.

Alcanzar la propiedad plena fortalece el proceso y promueve el acceso a convertirse en sujetos de crédito. Sin embargo, sólo la mitad de las empresas entrevistadas han tomado crédito. Esto no sólo se debe a problemas de acceso, sino que también incide la existencia de una aversión al crédito, por el propio origen de la empresa nacida de la quiebra y la historia económica del país. Uno de los principales dirigentes de movimientos de empresas recuperadas nos compartía:



El crédito no sirve, salvo para cosas muy puntuales. Es mejor hacerte vos un colchón. En Argentina te digo. Haces un colchón vos, cuidalo y después lo comprás. (Referente de una organización de empresas recuperadas, septiembre 2017).



La hegemonía

La hegemonía, entendida como la continuidad en el tiempo de un proyecto cooperativo que orienta la empresa y cuenta con el consenso activo de los trabajadores, es un elemento que encontramos en prácticamente la totalidad de las cooperativas consolidadas. Por lo general, hay un liderazgo fuerte que encarna el proyecto, con referentes que lo impulsan. Por esto, en varias oportunidades, sostener el proyecto implica la continuidad en la línea de conducción de la empresa. La hegemonía de un proyecto y la preeminencia de un grupo que le da continuidad brindan a la cooperativa estabilidad y crecimiento en una dirección consensuada.

Estos proyectos tienen elementos comunes. A la vez que son cooperativos, le otorgan importancia a la **gestión económica** como forma de sostener o ampliar la cooperativa. En algunos casos, los proyectos tienen improntas particulares: algunos hacen más énfasis en la articulación con otros actores, el entorno social o político, pero todos tienen un eje importante de política empresarial.

Observamos la hegemonía de proyectos cooperativos que le dan relevancia al **aspecto económico** a través de las siguientes acciones:

- » **Actualización y formación** de los trabajadores.
- » **Planificación** y mejora de la **gestión**.
- » Búsqueda de la **innovación** y la **diversificación**.
- » Desarrollo de estrategias de **comercialización**.



El lema fue: si esto funcionó durante noventa años y se cae es culpa nuestra, no es por ninguna otra razón, es porque no pudimos gestionar. Entonces sabíamos que teníamos que ofrecer un buen servicio, que la escuela tenía que estar pintada, que tenía que estar actualizada, que tenía que haber innovación, y que todas esas cosas no son malas palabras, y que no. Todo lo contrario. Y lo otro era que no podíamos estar todo el tiempo mirándonos hacia adentro, en el sentido de que el elemento central de la cooperativa era generar trabajo y mejorar nuestra posición de trabajo. Tampoco nos parecía bien, si tenemos que estar cobrando durante cuatro años una miseria. De hecho, conseguimos cosas que son reivindicaciones históricas en el marco educativo y que las tenemos nosotros solos, por ejemplo, que las horas extraprogramáticas se pagan igual que las horas programáticas. (Trabajador de una empresa de servicios educativos recuperada, octubre 2018)



Las inversiones

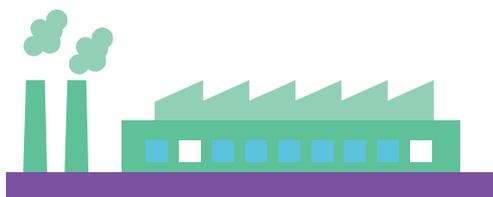
Las empresas que alcanzan mayor grado de sostenibilidad son aquellas que se plantean estrategias de inversión y reinversión de los excedentes. Estas estrategias permiten mantener los instrumentos de producción, evitar la obsolescencia tecnológica e incorporar nuevas tecnologías.

Esta empresa tiene más máquinas de las que tenía [la empresa anterior]. Hay que ir solamente a la ley de expropiación, en donde están ingresados todos sus activos y con un señalador o marcador fijarse que hay muchas más máquinas de las que tenía la antigua empresa. Pero aparte, muchas más unidades de negocio. Si caminan la planta, van a ver que se agrega valor, por ejemplo, en la compra de una máquina que bondea. Bondea significa que, si tenemos tela y si tenemos espuma, la pegamos. Con esa máquina le agregamos valor. (Trabajador de una empresa textil recuperada, septiembre 2017)

Acá tenés muchas cañerías para el pasaje de crema, que, si no están bien limpias, como en este momento se hace de forma manual, puede contaminar el producto. Allá [en la nueva empresa] tenemos todo con una bomba que conectas y es todo automático, no hay forma de que pueda haber algo que te contamine el producto. Las cañerías son de mejor calidad, imposible que pueda haber derrumbe interno. Hemos invertido para tener una fábrica modelo. (Trabajadora de una empresa láctea recuperada, noviembre 2017)

¿SABÍAS QUE?

La Base es una organización sin fines de lucro conformada en el 2004 que brinda asistencia técnica y financiera a colectivos de trabajadores autogestionados, en su gran mayoría cooperativas de trabajo del Área Metropolitana de Buenos Aires. Define su trabajo desde las finanzas para la autogestión y en el marco de las finanzas solidarias o alternativas. Su página web es <http://labase.org/argentina/>



El colectivo laboral

Como ya dijimos, la consolidación de una hegemonía requiere del consenso activo de un colectivo laboral organizado y cohesionado. Por eso, para la consolidación y estabilidad de la producción, las empresas recuperadas analizadas saben que es central ocuparse de ese grupo de trabajadores mediante estrategias para integrar al colectivo laboral, tales como actividades recreativas por fuera del horario de trabajo o espacios de socialización con nuevas o futuras asociadas. En el reconocimiento del rol que juegan la participación del colectivo

laboral y la construcción de una identidad común en el proyecto de empresa radica un elemento clave del desarrollo sustentable de una organización de este tipo. De este modo, la consolidación del colectivo laboral no sólo mejora las condiciones de vida de los trabajadores en términos individuales, sino que redundando en la sustentabilidad del proyecto colectivo. Esto es así porque los colectivos laborales integrados logran desarrollar formas de organización del trabajo que resultan beneficiosas.

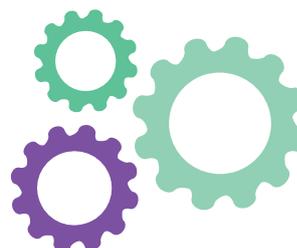


Nosotros no tenemos techo. Acá el que quiere crecer, puede. No es como la empresa en la que trabajábamos antes que por ahí donde querías [crecer] te cortaban la cabeza. A vos te limitaban, te encajonaban. Vos servías para tejer y nada más. Acá no. Yo mañana quiero salir a vender y me da... porque también están las ganas que uno tenga de crecer y después te tienen que acompañar muchas cosas. Yo hoy si quisiera salir a vender y me lo propusiera, lo puedo hacer (Trabajador de una empresa textil recuperada, septiembre 2017)



¿Cuáles son las **estrategias de organización del trabajo** que encontramos durante la investigación?

- » Prácticamente la totalidad de las empresas ha desarrollado sistemas de **diferenciación de los retiros, por lo general entre valores relativamente acotados**. Una de las motivaciones detrás de esa diferenciación, además del practicar una distribución que consideran más justa, es estimular la responsabilidad, el compromiso, la capacitación y la permanencia de les asociadas.
- » También observamos entre las empresas niveles adecuados de **calificación laboral y una valoración positiva de ella**. Se preocupan por mejorar las calificaciones a través de la **formación**, el **ingreso de profesionales** al colectivo laboral o la incorporación de asesoramiento externo en los casos en que esto no es posible en el corto plazo.
- » La **organización flexible** del trabajo en las empresas recuperadas es una **ventaja productiva** porque promueve una **predisposición al cambio** que hace posible la polivalencia y rotación en las tareas, o los ajustes en la jornada laboral cuando es necesario.
- » Las cooperativas analizadas le dan mucha importancia a la construcción y consolidación de normas de **regulación del trabajo**, así como a su **cumplimiento** mediante el diseño de **dispositivos graduales y con legitimidad** entre el colectivo laboral.



Para profundizar

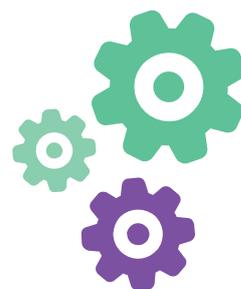
Como resultado de investigaciones anteriores publicamos *Saberes recuperados. Herramientas para la autogestión*. Allí, recopilamos y sistematizamos herramientas y soluciones que los colectivos laborales encontraron frente a los desafíos de producir de forma asociativa y autogestionada. Varios de los temas abordados se vinculan con la necesidad de consolidar un colectivo laboral cohesionado. Se puede acceder a este material en la página web del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA): <https://www.empresasrecuperadas.org/>

El contexto de las empresas recuperadas

Finalmente, hay un conjunto de elementos de contexto que favorecen la sostenibilidad de las experiencias. En primer lugar, en casos puntuales, la localización brinda ventajas de costos o de reconocimiento social de la empresa que favorecen su viabilidad. Por ejemplo, en el caso de una cooperativa de la rama frigorífica, una serie de cambios en la categorización de la zona como libre de aftosa mejoró su competitividad. En otras situadas en ciudades intermedias, la localización les brinda más posibilidades de articulación –más difíciles en otro contexto– con clientes, proveedores y otros actores, dado el entramado comunitario local o les reduce costos frente a otras empresas externas para competir en el mercado local. Además, las relaciones personales de los entramados comunitarios facilitan el reclutamiento de asociades. Otro elemento son las condiciones económicas de la rama y el sector. La existencia de un proceso de expansión en la rama es un elemento muy significativo, sobre todo en el momento posterior a la recuperación, para la viabilidad de la experiencia.



Con respecto a la ubicación geográfica, si lo mirás desde otro lugar, tiene que ver con la seguridad o con la relación cercana que podés tener con cada uno de los trabajadores; es la ventaja. Hoy nosotros nos conocemos todos. Conocé a la familia (Trabajador de una empresa textil recuperada, septiembre 2017).



A MODO DE CONCLUSIÓN

Existen una serie de factores que hacen que las empresas recuperadas puedan mejorar su posicionamiento. Algunos son cuestiones en las cuales el colectivo laboral puede intervenir, modificando sus prácticas. Otros factores son heredados y no son modificables. A continuación, listamos los factores que posibilitaron que las empresas recuperadas se consolidaran.

Sistematización de factores positivos en la sustentabilidad de las empresas recuperadas

| Dimensiones | Factores |
|---------------------------------|--|
| Recursos heredados | <ul style="list-style-type: none">» Tipo y magnitud de recursos.» Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.» Conflicto breve o bajo.» Buen estado de la unidad productiva originaria.» Retención de trabajadores calificados.» No interrupción importante de la producción. |
| Participación en organizaciones | <ul style="list-style-type: none">» Organizaciones de empresas recuperadas y cooperativas.» Sindicatos. |
| Producto en el mercado | <ul style="list-style-type: none">» Producto competitivo.» Marca propia principal producto.» Posicionamiento como marca cooperativa.» Venta directa.» Diversificación de productos.» Intercambios con otras cooperativas. |
| Estado y política pública | <ul style="list-style-type: none">» Redistribución desde el Estado.» Apoyo político.» Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica. |

| | |
|--------------------------|--|
| Apoyo comunitario | <ul style="list-style-type: none"> » Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales. |
| Legalidad de la tenencia | <ul style="list-style-type: none"> » Acceso a tenencia legal de inmueble y las maquinarias. |
| Hegemonía política | <ul style="list-style-type: none"> » Continuidad de un grupo o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa. » Proyecto cooperativo que le otorga importancia a la gestión económica. |
| Inversiones | <ul style="list-style-type: none"> » Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones. » Acceso a crédito. » Rubros con baja necesidad de inversión. |
| Colectivo laboral | <ul style="list-style-type: none"> » Políticas de integración del colectivo laboral. » Criterio de retribución diferenciado. » Formación y capacitación. » Relevancia de normas de regulación del trabajo y mecanismos para su cumplimiento. » Flexibilidad en las condiciones de trabajo. » Incorporación o formación de profesionales. » Asesoramiento externo. |
| Condiciones de contorno | <ul style="list-style-type: none"> » Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa. » Contexto económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación. |

Creemos que la información arriba compartida puede contribuir a que otras empresas recuperadas y emprendimientos de la economía popular, social y solidaria cuenten con más herramientas para no comenzar desde cero el camino de la autogestión. Vale aclarar que no compartimos un recetario: los factores no se presentan en todas las empresas recuperadas y tampoco adquieren la misma forma. Por el contrario, cada una de las empresas hace su propio camino en las particulares circunstancias que les toca enfrentar. En dicho sendero aprenden

de los desafíos que encuentran en la práctica de la convivencia, el trabajo en equipo, la toma de decisiones e, incluso, la “escuela” del conflicto. Recuperar una empresa implica embarcarse en profundas transformaciones en las formas de trabajar, vivir y experimentar el mundo. Es un proceso cargado de aprendizajes que valen la pena ser compartidos. En esta dirección, terminamos el presente documento con aprendizajes, consejos y sugerencias de los trabajadores que esperamos puedan aportar al desarrollo de las empresas recuperadas.

¿Cuáles son los aprendizajes de estas cooperativas?



Las asambleas son duras, no todas son agradables (...) pero se resuelve, se acata lo que se resuelve y se avanza. (...) Nos hemos habituado a pelearnos, a desencontrarnos y cuando tenemos que laborar, a laborar. Tenemos diferentes pensamientos, formas de ver el mundo quizá, pero coincidimos a la hora de laborar. (Trabajador de una empresa cerámica recuperada, noviembre 2017)



Nos hemos peleado todos contra todos, todo el tiempo, pero eso deja una enseñanza bastante clara y cierta, que ayuda. Uno lo puede ver de una manera, el otro lo puede ver de otra, pero todos fuimos tirando para el mismo lado. Entonces es así, a prueba y error, demuestra que a lo mejor lo que yo sostenía hace cinco años atrás hoy no es tan así, tiene razón el otro, bueno, eso tienen de bueno las asambleas, las reuniones. (Trabajador de una empresa de medio gráfico recuperada, octubre 2018)



Yo creo que cuando nos empezamos a escuchar, ahí fue donde empezamos a mejorar como grupo. Y si no estás bien como grupo, por más que tengas un montón de clientes, que la cuestión económica, que haya mucho laburo, si no hay una cuestión de que el grupo está unido, no sirve. (Trabajador de una empresa frigorífica recuperada, noviembre 2017)



Tiene que haber cruces, tienen que aprender a decir las cosas en la cara. Es la forma más sincera, si hablas mal de alguien, hacerte cargo... Se resuelve, se termina resolviendo. El saber que todo tiene sus consecuencias, ser responsable. Antes nos costaba, tratábamos de que no haya discusiones, es imposible... (Trabajadora de una empresa láctea recuperada, noviembre 2017)



El aprendizaje por ahí es también ser más tolerante, tratar de ser lo más pacífico posible, tragarse algunos sapos y después ver qué es lo que pasa al otro día o en la próxima reunión. (Trabajador de una empresa metalúrgica recuperada, diciembre 2017)



¿Cuáles son las estrategias de las cooperativas analizadas para llegar a buen puerto?

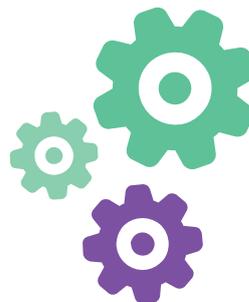
- » Valorar el propio trabajo y planificar.
- » Confeccionar el reglamento interno de la cooperativa y lograr el cumplimiento de todo el colectivo laboral.
- » Armar un departamento administrativo y de ventas.
- » Formarse y profesionalizar la gestión.
- » Educarse en el cooperativismo.
- » Fortalecer el grupo humano.
- » Utilizar estratégicamente los apoyos estatales sin generar dependencia.
- » Articular proyectos con universidades y organismos de ciencia y tecnología.

¿Cuáles son las sugerencias de las cooperativas analizadas respecto a las políticas públicas para el sector?

- » Subsidios para los primeros momentos y líneas de crédito blandas y flexibles para renovar maquinaria.
- » Ley de empresas recuperadas que garantice acceso a la propiedad, así como financiamiento y asesoramiento orientado a fortalecer los primeros momentos de la recuperación.

- » Visitar las cooperativas para conocer los procesos y su realidad cotidiana.
- » Capacitaciones.
- » Resolver aspectos vinculados a derechos laborales (accidentes de trabajo, obra social y jubilaciones) y cuestiones impositivas.
- » Establecer una política de preferencia para las cooperativas en la compra estatal (“compre cooperativo”).

Las experiencias aquí analizadas nos muestran que la recuperación de empresas es una vía posible de construcción de una economía más justa y solidaria. Aprender de aquella y valorizar los caminos recorridos colaboran en ampliar los horizontes de su desarrollo. Las reflexiones compartidas muestran que su futuro no depende sólo de la acción conjunta de los trabajadores, sino que también es necesario que la política pública vaya en sintonía con dicha acción. Las recuperadas tienen mucho que aportar en la recuperación productiva del país. Que así sea.





OSERA

Observatorio Social sobre Empresas
Recuperadas y Autogestionadas

Instituto de Investigaciones Gino Germani

Facultad de Ciencias Sociales / Universidad de Buenos Aires

CONTACTO

www.empresasrecuperadas.org

 osera.info@gmail.com

 [/empresasrecuperadas](https://www.facebook.com/empresasrecuperadas)



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

IIGGI GINO
GERMANI

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

.UBAsociales

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Rebon, Julián

Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas / Julián Rebon ; Denise Kasparian ; Natalia Bauni. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-29-1856-3

1. Trabajo Cooperativo. 2. Sociología del Trabajo. I. Kasparian, Denise. II. Bauni, Natalia. III. Título.

CDD 306.36

ISBN 978-950-29-1856-3



9 789502 918563