



Inter-Agency Task Force on  
**Social and Solidarity Economy**

# **El aporte de las empresas recuperadas por sus trabajadores al desarrollo inclusivo en la Argentina**

*Denise Kasparian*  
*Universidad de Buenos Aires*  
*Argentina*

*Julián Rebón*  
*Universidad de Buenos Aires*  
*Argentina*

Mayo 2019

Documento borrador preparado para la  
Convocatoria de Ensayos UNTFSSE 2018

**La Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): ¿Qué papel desempeña la Economía Social y Solidaria (ESS)?**

La responsabilidad por las opiniones expresadas en este documento corresponde únicamente a sus autores, y la disponibilidad en la Plataforma de Conocimientos de ESS para los ODS (unsse.org) no constituye aprobación del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre ESS (UNFSSE), ni de sus miembros institucionales, socios u observadores, de las opiniones consignadas aquí. Queda prohibida la publicación o distribución de este documento sin previa autorización de los autores o autoras, excepto en caso de uso personal.

Este documento está disponible en la Plataforma de Conocimientos de ESS para los ODS, en la versión e idioma en los que fue recibido.

## Resumen

Las empresas recuperadas en la Argentina refieren a unidades socioproductivas gestionadas por sus trabajadores, que se originan en la reconversión de empresas en crisis y se organizan generalmente en cooperativas de trabajo. El presente artículo se propone analizar los logros, en vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de estas experiencias, e identificar mecanismos y factores positivos para su reproducción ampliada en términos económicos – condiciones de trabajo- y sociales –asociativos-. La estrategia metodológica se basa en el análisis singular y comparado de casos que han alcanzado la reproducción ampliada tanto en su dimensión económica como social. Respecto a los ODS, sostenemos que las empresas recuperadas aportan principalmente al crecimiento económico inclusivo y al trabajo decente para todos. En cuanto a los principales factores que colaboran positivamente en los logros alcanzados, identificamos los siguientes: los recursos que se heredan de la empresa fallida, la hegemonía de un proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica, la tenencia legal de los medios de producción, la producción de bienes y servicios competitivos mercantilmente en un marco de intercambios económicos plurales, y la participación en redes político-sociales.

## Palabras clave

Empresas recuperadas por sus trabajadores; Argentina; trabajo; desarrollo; economía social y solidaria.

## Bio

Denise Kasparian: Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, docente en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y becaria postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani. Recientemente, ha publicado el libro de autoría colectiva junto a Julián Rebón *Saberes Recuperadas: herramientas para la autogestión*, y el artículo “De la “inducción” a la “cooperativa sin punteros”. El conflicto constituyente de una cooperativa del Programa Argentina Trabaja”.

Julián Rebón: Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani. Entre otros trabajos, ha publicado el libro *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción* y, más recientemente, en coautoría con Denise Kasparian, el artículo “El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores”.

Nota: Los hallazgos aquí presentados se enmarcan en el proyecto de investigación “Factores positivos en el sostenimiento y la consolidación de empresas recuperadas”, financiado por el Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Argentina.

## Introducción

Las empresas recuperadas por sus trabajadores son una realidad emergente de la Argentina de inicios del siglo XXI, difundidas a partir de la crisis general de los años 2001-2002. Representan una forma socioproductiva nacida de la acción colectiva de los asalariados para resistir el cierre empresarial y preservar sus fuentes de trabajo. Dicha acción colectiva produce una reconversión de la empresa, que pasa a ser gestionada por sus trabajadores, generalmente bajo la forma de cooperativas de trabajo (Rebón, 2007). Según los últimos datos disponibles, a octubre del año 2018 eran 384 las empresas recuperadas que atravesaban distintas ramas productivas y ocupaban más de 15 mil trabajadores a lo largo y a lo ancho de la Argentina (Programa Facultad Abierta, 2018).

En términos generales, se basan en el trabajo asociativo y la posesión conjunta de los medios de producción (Rebón y Kasparian, 2018). Ahora bien, las empresas recuperadas son heterogéneas en sus logros, en sus modelos cooperativos, en las condiciones de trabajo y/o en la sostenibilidad de su producción. Algunas han alcanzado importantes logros, tanto sociales como económicos. Han ampliado sus planteles de trabajadores con condiciones de trabajo adecuadas. Muchas experiencias han logrado implementar el modelo asociativo que propone el cooperativismo. Respecto a la organización del trabajo y la toma de decisiones, además de desarrollar elecciones para ocupar los cargos de los consejos de administración han realizado innovaciones sociales que propician la participación y la integración de los asociados. Sin embargo, tal como hemos mencionado, el universo es heterogéneo. Algunas cooperativas no alcanzan la reproducción de subsistencia de sus trabajadores. En algunos casos, la búsqueda de productividad y/o rentabilidad ha conducido a alejarse de la práctica socio-cooperativa, incurriendo en la contratación precaria de mano de obra, o acentuando la separación entre dirigentes y dirigidos. Así, observamos que si bien los logros son relevantes, también lo son las dificultades y las tensiones que plantean estas experiencias de la economía social y solidaria.

En este sentido, nos interrogamos, ¿Cuáles son aquellos casos que han alcanzado mejores resultados como experiencias de trabajo asociativo y autogestionado? ¿En que medida aportan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? ¿Qué factores han colaborado en dichos logros? Consideramos relevante estudiar aquellos casos de empresas recuperadas que han logrado una reproducción ampliada, entendida ésta como el crecimiento y la consolidación de la cooperativa, tanto en su dimensión económica como social, y que aporta, de este modo, al desarrollo inclusivo del colectivo laboral, y secundariamente, al entramado comunitario en el cual se inserta. Nos referimos a experiencias que alcanzan la continuidad productiva en el tiempo y la estabilidad o crecimiento del colectivo laboral con condiciones de trabajo adecuadas, en el marco de la práctica del trabajo asociativo y autogestionado. El presente artículo se propone analizar los logros sociales de estas experiencias en vinculación con los ODS e identificar mecanismos y factores positivos para su reproducción ampliada en términos económicos y sociales.

La estrategia metodológica del trabajo se basa en el análisis singular y comparado de 11 casos de empresas recuperadas que han alcanzado la reproducción ampliada. Abordamos el objetivo del artículo a partir de la realización de observaciones y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave de las cooperativas. Adicionalmente, recurrimos a documentos y artículos publicados en medios gráficos de comunicación. El trabajo de campo se estructuró en dos etapas. En un primer momento, a partir de entrevistas a informantes clave del sector, bases de datos disponibles, y estudios existentes sobre la temática, se confeccionó un listado preliminar de empresas

recuperadas exitosas -según los parámetros previamente especificados- en todo el país. Luego, y sobre la base de dicho listado, se seleccionaron los casos. Esta selección se realizó tomando en consideración un criterio teórico de maximización de las diferencias y la distribución regional de las empresas recuperadas (Tabla N°1)<sup>1</sup>. El trabajo de campo se realizó entre septiembre de 2017 y octubre de 2018.

Tabla N°1: Características de empresas recuperadas analizadas

	RAMA	LOCALIZACIÓN	TRABAJADORES	AÑO RECUPERACIÓN
1	Láctea	Interior Buenos Aires	120	2012
2	Transporte	Entre Ríos	100	2000
3	Comunicación gráfica	Córdoba	54	2001
4	Gestión de residuos	AMBA	85	2003
5	Textil	Interior Buenos Aires	140	2004
6	Láctea	Santa Fe	35	2006
7	Frigorífica	Río Negro	80	2001
8	Gastronómica	AMBA	36	2013
9	Escuela	AMBA	74	2013
10	Alimenticia	AMBA	43	2002
11	Metalúrgica	AMBA	42	2002

La perspectiva teórica del artículo es plural. Abreva en diversos aportes provenientes de la economía social y solidaria (Coraggio, 2008; Hintze, 2013; Pastore, 2006; Vázquez, 2014), la sociología económica (Polanyi, 2007) y del cambio social (Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Wright, 2015), así como la antropología laboral (Fernández Alvarez, 2017). Estos aportes nos brindan útiles herramientas teóricas que nos permiten entender las condiciones para la sustentabilidad de las cooperativas de trabajo.

El artículo se estructura del siguiente modo. En la primera parte se caracterizan los logros económicos y sociales de las experiencias estudiadas, así como sus limitaciones. En la segunda, se identifican los factores que promovieron dichos logros y la sustentabilidad de las experiencias. En la tercera, se realiza un balance respecto al aporte de las empresas recuperadas en el marco de los ODS. Finalmente, concluimos con una síntesis de los principales hallazgos y compartimos un conjunto de interrogantes que entendemos aportan al fortalecimiento de las experiencias de la economía social y solidaria existentes o a desarrollarse en un futuro próximo.

<sup>1</sup> De los casos seleccionados, cinco se localizan en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y seis en el interior del país, aproximándose a los parámetros del conjunto de empresas recuperadas a nivel país.

## Los logros de las empresas recuperadas

Tal como mencionamos, las empresas recuperadas son heterogéneas en sus logros. En primer lugar, originadas en la necesidad de defender los puestos laborales de sus fundadores, suelen ir más allá, incorporando nuevos trabajadores. En el conjunto de empresas analizadas, solamente dos no crearon nuevos puestos de trabajo, mientras que en el otro extremo algunas han llegado a cuadruplicar su dotación inicial de trabajadores. Una limitación encontrada es que el crecimiento de trabajadores no logra recomponer los niveles previos a la crisis que origina la recuperación.

Este incremento de la dotación de trabajadores que coloca a las empresas recuperadas como generadoras de trabajo, posee, en general, una lógica de ampliación del colectivo laboral que denominamos familiar. Esto podemos observarlo en los criterios de incorporación ponderados, que suelen privilegiar el ingreso de familiares. También a partir de la participación en programas estatales o de convenios con otras instituciones, las empresas han incorporado personas que han estado privadas de la libertad, pasantes de colegios secundarios, jóvenes con discapacidades o con consumos problemáticos.

En segundo lugar, respecto a las condiciones de trabajo, la recuperación inaugura un proceso de igualación entre los trabajadores, cristalizado en colectivos laborales conformados, generalmente, en su totalidad por asociados de la cooperativa. Una de las expresiones más significativas de dicho proceso lo constituye la relativa igualación de los retiros (el equivalente al salario en una empresa tradicional) de los trabajadores. Si bien sólo en dos casos la igualación es absoluta, en el resto, los criterios de diferenciación del retiro implican niveles de desigualdad al interior del colectivo laboral muy inferiores a los de las empresas precedentes. Por lo general se dan reducciones de categorías y achicamientos de la brecha de retiros. Sin embargo, nuevamente, el universo no es homogéneo y las experiencias presentan tensiones. La fábrica alimenticia sólo incorporó tres trabajadores, que ya poseen entre ocho y catorce años de antigüedad, a los que no asoció a la cooperativa, sino que los contrata bajo modalidades asalariadas, y sus ingresos son menores a los de los asociados. Si bien es muy minoritario respecto a la muestra y en relación con el total de trabajadores de dicha empresa, la tajante diferenciación entre fundadores y nuevos trabajadores plantea el riesgo de la pérdida del carácter igualitario de las cooperativas de trabajo e incluso su utilización como herramienta de precarización del trabajo.

El nivel de las retribuciones en las recuperadas respecto a los salarios promedio de la rama también presenta situaciones heterogéneas: están aquellas empresas cuyos retiros se encuentran por debajo del nivel de salario promedio de la rama, aunque siempre equiparando o superando el salario mínimo vital y móvil establecido para cualquier trabajador formal de la Argentina, aquellas que se encuentran al nivel de la rama, y, por último, aquellas que los superan. Más allá de esta heterogeneidad, los niveles de ingreso muestran que estas empresas fueron exitosas en revertir los procesos de pauperización y desempleo originarios. En ocasiones singulares de recesión del sector específico de actividad, como el que atravesaban varias empresas al realizar el trabajo de campo, algunas optaron por bajar los retiros o no aumentarlos, en lugar de prescindir o suspender socios. La cooperativa de la rama textil sintetiza perfectamente esta lógica en el siguiente lema: “El mercado jamás indicará la suerte de ningún trabajador”.

Debido a su origen, las cooperativas están signadas por un horizonte salarial en torno a los derechos laborales. La mayoría de las empresas estipulan figuras similares a la del sueldo anual complementario que, por lo general, son parte de los excedentes del ejercicio anual. En el marco

de dicho horizonte salarial, y ante el vacío legal en el país en cuanto a los derechos laborales de los trabajadores-asociados de cooperativas de trabajo, las empresas diseñan sus propias estrategias de protección social. Para esto, en la mayoría de los casos, la cooperativa absorbe el pago del monotributo, un régimen contribuyente ideado originalmente para trabajadores autónomos, que incluye el pago de un impuesto, el aporte previsional y la obra social para la salud. Marginalmente, en un caso, se descuenta este pago del retiro del trabajador, y en otro, por tratarse del sector educativo, los docentes han podido mantenerse en el régimen previsional del trabajador asalariado. En el caso de la cobertura de salud se observa una de las mayores deficiencias de estos emprendimientos respecto a la protección social en el empleo asalariado, dado que las empresas suelen cubrir solamente la obra social del asociado<sup>2</sup>. La jubilación de los trabajadores de la empresa representa uno de los grandes desafíos de protección social de las recuperadas. Si bien los trabajadores perciben el haber jubilatorio por su aporte al monotributo, el mayor límite lo representa el hecho de que el pago del monotributo permite acceder a un haber jubilatorio mínimo.

En tercer lugar, estas empresas representan unidades productivas más democráticas que sus predecesoras, siendo gestionadas por sus trabajadores y no registrándose ninguna forma de gerenciamiento por parte de terceros. Dada su forma jurídica, se trata de unidades productivas en las que los asociados poseen el mismo derecho a la participación y toma de decisiones reunidos en asamblea. En las composiciones de los consejos de administración, en general, observamos poco recambio, lo cual no constituye un aspecto negativo *per se*, pero sí plantea la necesidad de realizar una cierta vigilancia respecto al peligro de la instauración de un clivaje entre dirigentes y dirigidos<sup>3</sup>.

Respecto a las asambleas, su frecuencia no es homogénea en las cooperativas, llegando a encontrar casos en los que sólo tienen lugar la asamblea ordinaria obligatoria de aprobación del balance anual o reuniones de mero carácter informativo y no deliberativo. Algunas veces, las asambleas son reemplazadas por reuniones de sector o de consejo de administración ampliado, es decir, abiertas al conjunto de los asociados que deseen participar. Como complemento también se ha instalado la conformación de comisiones de asociados para tratar cuestiones específicas y se ha fomentado la discusión en los sectores de trabajo. La empresa alimenticia plantea una fuerte tensión en esta dimensión al excluir a los trabajadores contratados de la participación de las instancias de toma de decisiones.

Para finalizar, y, en cuarto lugar, los logros de las cooperativas no sólo se observan con una mirada exclusivamente centrada en el colectivo laboral, sino también en los modos de impactar en sus comunidades de pertenencia. Por lo general, se trata de emprendimientos que participan en entramados sociales más amplios, como sindicatos y movimientos de empresas recuperadas. Este elemento resulta central en la conformación de la identidad cooperativa de los emprendimientos. Pero además de esto, la mayoría de las empresas también desarrollan actividades no mercantiles de apertura hacia la comunidad, como donaciones o realización de actividades comunitarias. El nivel de este tipo de prácticas da lugar a la conformación de cooperativas más abiertas o cerradas

---

<sup>2</sup> Como contrapartida, y en un caso como complemento dado que también cubre la salud del grupo familiar, algunos dispositivos especiales han sido puestos en marcha. Dos cooperativas cuentan con los servicios de un médico especialmente puesto a disposición de los trabajadores de la cooperativa, denominado en el medio gráfico de comunicación “gabinete de calidad de vida”.

<sup>3</sup> La empresa metalúrgica y el medio gráfico de comunicación son las únicas que fomentan activa y explícitamente el recambio de consejeros. En vinculación con las modalidades representativas, sin bien la presencia de mujeres en las empresas analizadas es minoritaria, algunas ya han estipulado la igualdad de género en la conformación de los consejos.

a la comunidad. La cooperativa textil y la de gestión de residuos se caracterizan por tener un fuerte enraizamiento social, desarrollando ambas una política sistemática hacia el entramado comunitario. Se trata de cooperativas que, por ejemplo, poseen un área de trabajos socio-comunitarios con un local propio abierto a la comunidad y trabajadores destinados a dichas tareas, construyeron un polideportivo abierto a las familias y niños de la localidad circundante o formaron bachilleratos populares para asegurar el acceso a la educación de nivel medio tanto de sus trabajadores, como de la comunidad.

## Los factores que promueven la sustentabilidad cooperativa

El análisis de los casos nos permitió identificar factores que promovieron el alcance de la reproducción en términos económico-laborales y sociales. Dichos factores se combinan de modo singular en cada experiencia. A continuación, presentamos los principales elementos registrados.

En primer lugar, la recuperación está condicionada significativamente por el punto de partida, por lo que podríamos denominar la “herencia”, es decir, el tipo y magnitud de recursos que las cooperativas reciben de sus predecesoras. Por definición, en las recuperadas la herencia de activos productivos es la dotación originaria de las cooperativas. Referimos a activos productivos en un sentido amplio, entendiendo como tales al conjunto de los factores que pueden ser utilizados productivamente. Éstos incluyen los instrumentos de producción, las instalaciones, el capital simbólico de la marca, el colectivo laboral y las redes con proveedores y clientes. Esta herencia de activos suele darse sin “heredar” los pasivos de la empresa fallida, dado que no hay continuidad jurídica, aunque en algunos de los casos analizados ciertas deudas con proveedores fueron pagadas para mantener o recuperar las relaciones comerciales. En este marco, es importante que las experiencias en su origen no hayan sufrido procesos que limiten o alteren dicha herencia, como conflictos muy intensos y prolongados o vaciamientos que desestructuren la empresa. La no existencia de una paralización significativa de la producción se revela también como un aliciente central que favorece la viabilidad. Las unidades productivas que están más “completas” empiezan desde una mejor situación, con mayor disponibilidad de recursos, que aquellas que han sido desestructuradas en su conjunto. En otras palabras, la continuidad productiva promueve la sustentabilidad. En muchos casos, los trabajadores heredaron empresas que antes de ser cooperativa tenían productos destacados y reconocidos en el mercado. Esto favorece su tarea, dado que no se trata de empezar de cero, sino de continuar o recuperar el producto previo. En algún caso, también la ubicación privilegiada de las instalaciones les permite un mejor acceso al mercado, sobre todo en las empresas de servicios gastronómicos y educativos.

Otro factor central es la participación en redes y organizaciones. La participación en organizaciones y movimientos de empresas recuperadas, y, en menor medida, en sindicatos, representan una fuente central para acceder al conocimiento de cómo recuperar una empresa y autogestionarla, así como a las relaciones políticas y sociales que permiten avanzar en obstáculos tan diversos como acceder a ayudas en los momentos iniciales, resolver la tenencia legal de la unidad productiva o recibir solidaridad activa ante posibles represiones. También, estas organizaciones representan la fuente primordial para el conocimiento e identificación con ideas vinculadas al asociativismo y la autogestión, así como para el reforzamiento de su identidad como trabajadores, todo lo cual incide en el proyecto cooperativo a desarrollar. A su vez, son un



mediador central de las relaciones con el Estado y el sistema político. Estas organizaciones de cooperativas tienen una relevancia más política que económica.

El mercado es el destino central para la producción de las empresas recuperadas, por lo que tener productos competitivos (por precio, calidad, singularidad, etc.) resulta insoslayable. La mayoría de las empresas comercializan centralmente una marca propia. En varios casos, como ya señalamos, se trata de marcas que ya tenían instalación y reconocimiento en la etapa previa. En otras, el carácter cooperativo de la producción se vuelve un agregado que es incorporado a la promoción del producto. En algunos casos, incluyen a otras cooperativas como proveedores y/o clientes relevantes. Varias de las empresas del interior del país 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. Por último, son pocos los casos que tienen venta directa de la producción<sup>4</sup>. Más allá de la relevancia central del intercambio estrictamente mercantil, el desenvolvimiento de las cooperativas se complementa con el desarrollo de otros principios de intercambio (Polanyi, 2007). El más relevante entre éstos es, como veremos a continuación, la redistribución desde el Estado.

El apoyo recibido por el Estado en sus distintas instancias es otro elemento significativo. Éste incluye soportes políticos y económicos para la resolución de obstáculos diversos, en ocasiones resultantes de una dinámica de confrontación y negociación entre el Estado y los trabajadores. Todos los casos estudiados han recibido financiamiento estatal. Estas relaciones de redistribución desde el Estado suelen representar un soporte clave para acceder a la compra del inmueble, realizar alguna inversión necesaria, o simplemente para enfrentar momentos críticos del ciclo de recuperación. No obstante, esta situación no ha dado lugar a una relación de dependencia económica de la política pública. Por ejemplo, en el caso de la metalúrgica, incluso se piensa al Estado como socio estratégico, en clara diferenciación con una visión que tiende a establecer relaciones de dependencia con el mismo. En otros casos, una política pública de regulación de un mercado clave para la actividad resulta central: en la empresa de comunicación gráfica la regulación del precio del papel resulta 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, guiados por diversos principios de intercambio, representan un aporte para la resolución de problemas socioproductivos.

Por otra parte, el apoyo de la comunidad local también es un elemento clave en la mayoría de los emprendimientos. Éste incluye solidaridad afectiva y espontánea de los vecinos, así como acciones protagonizadas por diversas instituciones de la sociedad civil y política. La reciprocidad, presente en donaciones o movilizaciones de vecinos y organizaciones hacia los trabajadores y su emprendimiento, colabora para afrontar las etapas iniciales. Así, por lo general, muchas de las articulaciones no mercantiles de las cooperativas con su entorno social que referimos anteriormente, son percibidas y presentadas por los trabajadores como una devolución del apoyo recibido en la etapa inicial. Corresponde señalar que estas y otras formas de intercambios por reciprocidad no alcanzan a tener sistematicidad, teniendo una relevancia mucho menor en la vida

---

<sup>4</sup> La cooperativa láctea del interior de la provincia de Buenos Aires es un caso interesante en este sentido, dado que logró abrir diez puntos de venta en su área de influencia, otorgándole esto mayor margen de rentabilidad y control de los precios de sus productos.

de las cooperativas que las alcanzadas por las relaciones de redistribución, y por supuesto, por el intercambio mercantil.

Un elemento fundamental que otorga estabilidad a la cooperativa y favorece la capitalización en la unidad productiva es la tenencia legal del inmueble y los instrumentos de producción. Todas las cooperativas estudiadas alcanzaron esta condición a través de distintos mecanismos. En la mitad de los casos se logró la propiedad plena, con base en mecanismos tales como 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, tales como alquileres o procesos de expropiación no concluidos. La obtención de la tenencia legal en términos generales le da previsibilidad al proceso y favorece que la asociación de trabajadores se concentre en la producción. Alcanzar la propiedad plena fortalece el proceso y promueve el acceso al crédito.

Queremos señalar un elemento central que se encuentra poco trabajado en la literatura disponible y que involucra muchos de los aspectos ya reseñados. Nos referimos a la hegemonía política de un grupo, personificada habitualmente a través de liderazgos de referentes. Éste es un elemento presente en prácticamente la totalidad de las cooperativas estudiadas. Su relevancia marca la importancia de la continuidad en la línea de conducción como un elemento que estabiliza la empresa y le permite crecer en una direccionalidad. El tipo de unidad socioproductiva resultante está muy influido por la clase de proyecto de empresa que el grupo legítimamente dominante al interior lleve adelante. En los distintos casos, el elemento común que atraviesa las experiencias es que se trata de proyectos cooperativos, donde se le otorga una fuerte relevancia a la gestión económica. Si bien pueden incorporar de modo diferencial en su proyecto asociativo elementos de innovación o de articulación con otros actores y el entorno social y político, todos tienen un eje importante de política empresarial. En este marco, dos elementos se destacan. Por una parte, la existencia de estrategias de inversión y reinversión como modo de mantener los instrumentos de producción, evitar la obsolescencia tecnológica y lograr incorporar nuevas tecnologías. Por otra parte, la existencia, de estrategias tendientes a mejorar la cohesión, organización y calificación del colectivo laboral, fortaleciendo su estabilización y su capacidad productiva. Como ya señalamos, prácticamente la totalidad de las empresas ha desarrollado sistemas de diferenciación de retiros. Una de las motivaciones reconocidas por los entrevistados en la elaboración de dichos criterios de retiro, además del practicar una distribución que consideran “más justa”, es estimular la responsabilidad, el compromiso, la capacitación y la permanencia de los asociados. También destaca positivamente la existencia de niveles adecuados de calificación laboral y de valoración de la misma. La preocupación 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, constituyen elementos significativos de muchas de las cooperativas. En consonancia con la literatura existente (Moyano *et al.*, 2008; Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Wright, 2015), la presencia de una organización flexible del trabajo representa una ventaja productiva de estas cooperativas, dado que promueve una predisposición al cambio que habilita la polivalencia de tareas o ajustes en la jornada laboral, cuando es preciso. También, destaca la relevancia que le otorgan las cooperativas a la construcción y consolidación de las normas de regulación del trabajo, así como la existencia de dispositivos, que de modo gradual y legítimo, favorecen el cumplimiento de las mismas.

Finalmente, hay un conjunto de elementos de contexto –condiciones de contorno- que favorecen la sostenibilidad de las experiencias. Entre estos contamos tanto aquellos que refieren a una

localización privilegiada de la empresa que le otorga ventajas, como a la presencia de un proceso de expansión en la rama de actividad, sobre todo en el momento posterior a la recuperación.

## Las empresas recuperadas y los ODS

Llegados a este punto, nos encontramos en condiciones de realizar un balance respecto a los logros de las empresas recuperadas desde una lectura centrada en los ODS, recordando que la heterogeneidad registrada no abona a la generalización y que el señalamiento de las limitaciones resulta central en este abordaje.

En nuestra hipótesis, el aporte central de las empresas recuperadas se registra en lo que respecta al ODS 8, vinculado al crecimiento económico inclusivo, al pleno empleo y al trabajo decente. Las empresas recuperadas se han convertido en un modo alternativo de generar los medios para la satisfacción de las necesidades y la reproducción de la vida de los trabajadores en Argentina. El objeto mismo de estos procesos es preservar las fuentes laborales vulneradas y reproducir el colectivo laboral. Tal como mencionamos, y aunque suelen reducirse al radio familiar, estas empresas son generadoras de puestos de trabajo en ámbitos que tienden a promover la participación democrática. Sin embargo, encontramos límites al observar que en la mayoría de los casos los puestos laborales no alcanzan los niveles que tenían en las compañías fallidas con anterioridad a las crisis. Además, más allá del dominio del carácter familiar del empleo generado, existen experiencias en donde se han incorporado personas que han estado privadas de la libertad, pasantes de colegios secundarios, y jóvenes con discapacidades o con consumos problemáticos. Una variable central en la evaluación acerca de si estas experiencias constituyen vías de acceso al trabajo decente es el nivel de las retribuciones de los trabajadores. Observamos que las remuneraciones han revertido los procesos de pauperización y desempleo originarios. Se ha instalado en las empresas la práctica de no prescindir o suspender asociados, no obstante, ante situaciones negativas esto se sostiene a costa de disminuir las remuneraciones. Ahora bien, no debemos soslayar el hecho de que estas unidades productivas tiendan al achicamiento de las brechas y a la igualación de los retiros de los trabajadores, contribuyendo a la inclusión igualitaria de sus asociados.

En segundo lugar, las empresas recuperadas también aportan a fortalecer la participación política, económica y pública de las mujeres (contenido en ODS 5) y a promover la igualdad a través de la inclusión social, económica y política de todas las personas (contenido en ODS 10). Podemos afirmar que las empresas recuperadas constituyen laboratorios de igualdad por excelencia. Avanzan en procesos de igualación en el espacio socioproductivo y promueven una cultura cooperativa anclada en estos valores. En este sentido, ubicamos la igualación de los retiros y el derecho al voto bajo la premisa de un asociado un voto, así como la promoción de la igualdad de género en la conformación de los consejos de administración en aquellas empresas con presencia de mujeres. Por supuesto, los procesos de igualación no están exentos de tensiones. La diferenciación entre fundadores y nuevos asociados se ha constituido en un caso analizado en la base sobre la cual se instauraron nuevas formas de precarización del trabajo y de exclusión de la toma de decisiones.

Con menor fuerza, los aportes de las empresas recuperadas también se registran en vinculación con la educación (ODS 4) y, marginalmente, la salud (ODS 3). Como mencionamos

anteriormente, las empresas suelen aportar significativamente, a través de distintas estrategias, a la capacitación de sus asociados, impactando en sus trayectorias formativas. Además, con menor frecuencia, se registran casos de cooperativas que en sus prácticas de articulación social desarrollan experiencias educativas destinadas a la comunidad, como por ejemplo, bachilleratos populares, así como pasantías con estudiantes de colegios de nivel medio. Por otra parte, existen estrategias de acceso a la salud, aunque éstas suelen encontrar importantes limitaciones en comparación con el régimen salarial. El régimen del monotributo ha sido una herramienta central en este sentido. Sin embargo, la cobertura de salud para el grupo familiar más allá del asociado resulta un desafío acuciante.

A continuación, se listan los principales ODS a los que contribuyen las empresas recuperadas. Indicamos tanto el objetivo general, como el punto a su interior que más se asocia con los aportes de las empresas recuperadas.

Tabla N°2: Principales ODS a los que aportan las empresas recuperadas

<b>ODS general</b>	<b>Principal ODS específico</b>
ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente.	8.5 Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.	10.2 Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	5.5 Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.	4.4 Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

## Reflexiones finales

Las empresas recuperadas representan modos de inclusión social de las personas en ámbitos de trabajo decente que promueven la igualdad, representando un aporte en la dirección propuesta por los ODS. El objetivo mismo de estas experiencias está centrado en la reproducción del propio colectivo laboral y sus familias. Los casos analizados muestran una tendencia a ampliar el colectivo de trabajo. Por otra parte, son empresas equitativas en su concepción, exhibiendo los retiros una muy baja desigualdad. Como vimos, el nivel de los retiros es heterogéneo, pero en todos los casos supera al salario mínimo, vital y móvil. Las empresas también han desarrollado, aunque con limitaciones, mecanismos de protección social para complementar el déficit de protección que poseen los trabajadores de cooperativas de trabajo. Las experiencias muestran

también un enriquecimiento del campo de acción de los trabajadores, incorporándose los mismos a la toma de decisiones en la empresa a través de diversos mecanismos de democracia representativa y directa. Finalmente, las cooperativas tienden a mantener una relación abierta con la comunidad, incorporando distintas experiencias de articulación no mercantil con el entorno social.

Con relación a los factores que les permitieron a las cooperativas alcanzar estos logros económicos y sociales, el análisis precedente habilita un conjunto de conclusiones. En primer lugar destaca la disposición de recursos que se heredan de la empresa fallida; éstos son determinantes porque configuran el punto de arranque. En segundo lugar, las alianzas y apoyos alcanzados promueven que la cooperativa pueda ir resolviendo los obstáculos que encuentra y que delinee un proyecto, tanto asociativo, como empresarial. El buen posicionamiento de los productos en el mercado es un elemento definitorio en la sustentabilidad de la empresa. Éste se complementa con otros principios de intercambio, en particular con relaciones de redistribución desde el Estado. Alcanzar la tenencia legal de la unidad productiva también les otorga a las empresas mayor consolidación. La hegemonía política al interior de la cooperativa es un factor central que aporta direccionalidad al desarrollo de la cooperativa. En esta dirección es definitorio que el proyecto de cooperativa legítimamente dominante le otorgue relevancia a la gestión económica, con estrategias de planificación de la producción, integración y capacitación del colectivo laboral y realización de inversiones.

Finalmente, corresponde señalar que las empresas recuperadas constituyen un proceso limitado en cuanto a su magnitud, por lo cual su aporte en vinculación con los ODS no puede ser más que modesto en términos macrosociales. No obstante, la relevancia de los logros económicos y sociales alcanzados en la escala de las unidades productivas nos permite plantear a las empresas recuperadas como una de las posibles vías de cambio social en la dirección de alcanzar una sociedad más inclusiva y con mayor igualdad.

## Referencias bibliográficas

- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y Solidaria. *Revista Otra Economía*, Vol. II, N° 3, 41-57.
- Dean, A. (2014). *¿Las cooperativas de trabajadores degeneran?* Documento de Trabajo 01/2014, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Uruguay.
- Fernández Álvarez, M. I. (2017). *La política afectada: experiencia, trabajo y vida cotidiana en Brukman recuperada*. Rosario: Prohistoria Ediciones.
- Hintze, S. (2013). Las políticas públicas de promoción del trabajo asociativo autogestionado en América Latina. *Revista del OSERA*, N°9.
- Moyano Fuentes, J.; Puig Blanco, F.; Bruque Cámara, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 61, 233- 249.
- Pastore, R. (2006). *Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social*. Documento 54, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

- Polanyi, K. (2007). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Programa Facultad Abierta (2018). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y letras, Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones-Ediciones PICASO.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*, Año 7, N° 10, pp. 9-33.
- Rebón, J.; Kasparian, D. y Hernández, C. (2016). The social legitimacy of recuperated enterprises in Argentina. *Socialism & Democracy*, Vol. 30, N°3, pp. 37-54.
- Santos, B.S. y Rodríguez, C. (2011). Para ampliar el canon de la producción. En B. Sousa Santos (coord.), *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista* (pp. 15-61). México: Fondo de Cultura Económica.
- Vázquez, G. (2014). ¿Son sostenibles los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados? Algunas reflexiones a contramano del sentido común. *Voces en el Fénix*, N° 37, 130-137.
- Wright, E.O. (2015). *Construyendo utopías reales*. Buenos Aires: Ediciones Akal.