

# Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa

JUAN PABLO MARTÍ, JORGE BERTULLO, CECILIA SORIA,  
DIEGO BARRIOS Y MILTON SILVEIRA

Unidad de Estudios Cooperativos de la Universidad de la República,  
Uruguay

ALFREDO CAMILLETTI, DANIEL TEVEZ, JAVIER GUIDINI Y  
ANDREA HERRERA

Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de la Plata, Argentina

**RESUMEN** • El presente artículo procura una síntesis de la investigación homónima. La misma se propone identificar los elementos que permitan potenciar la viabilidad, crecimiento y autonomía de las cooperativas de trabajo surgidas a partir del cierre o quiebra de empresas capitalistas. Se parte siempre de un enfoque comparativo entre Uruguay y Argentina, tomando en cuenta las especificidades del fenómeno. El relevamiento de la información se sustenta fundamentalmente en el testimonio de los actores involucrados. Se explora el proceso de recuperación de las empresas, el protagonismo de los trabajadores y las razones de la cooperativización.

A través de la constitución de una batería de información actualizada y sistematizada la investigación pretende poner a disposición de los propios protagonistas elementos conceptuales que enriquezcan y potencien su accionar, así como contribuir a la proyección de una intervención eficaz en las mencionadas cooperativas por parte de técnicos y asesores diversos.

**RESUMO** • O presente artigo mostra uma síntese da pesquisa homônima. Propõe-se identificar os elementos que possibilitam ampliar a viabilidade, crescimento e autonomia das cooperativas de trabalho, surgidas a partir do fechamento ou da falência de empresas capitalistas. Parte-se sempre de um enfoque comparativo entre Uruguai e Argentina, levando em consideração as especificidades do fenômeno. A importância da informação está embasada fundamentalmente no testemunho dos atores envolvidos. Explora-se o processo de recuperação das empresas, o papel dos trabalhadores e as razões que levam ao cooperativismo. Por meio da composição de uma série de informações atualizadas e sistematizadas, a pesquisa pretende colocar à disposição dos próprios protagonistas elementos conceituais que enriqueçam e

potencializem seu funcionamento, bem como contribuir à projeção de uma intervenção eficaz nas cooperativas mencionadas por parte de técnicos e assessores diversos.

**RÉSUMÉ** • Cet article présente une synthèse de la recherche homonyme. Cette dernière se propose d'identifier les éléments qui permettent de renforcer la viabilité, la croissance et l'autonomie des coopératives de travail émergentes à la suite de la fermeture ou de la faillite d'entreprises capitalistes. On se situe toujours dans une perspective comparative entre l'Uruguay et l'Argentine, en tenant compte des spécificités de ce phénomène. La collecte de l'information se base fondamentalement sur le témoignage des acteurs impliqués. On explore le processus de récupération des entreprises, les différents travailleurs en présence et les raisons de l'adoption de la structure coopérative.

À travers la constitution d'un éventail d'informations actualisées et systématisées, la recherche prétend mettre à disposition des protagonistes, des éléments conceptuels qui enrichissent et renforcent l'action des gestes posés, mais aussi contribuent à ce que les différents techniciens et conseillers conçoivent une intervention efficace dans les coopératives mentionnées.

**SUMMARY** • This article provides a synthesis of research, bearing the same title, which deals with the identification of elements that allow former capital-structured companies to grow and become autonomous as work cooperatives. A comparative approach between Uruguay and Argentina is used, taking into consideration the particularities of the case being studied. Data-gathering is basically founded on the testimony of the stakeholders involved. The rehabilitation process is studied, as well as the workers' involvement and the reasons for choosing cooperativization.

Using an updated systematized database, the research aims at making conceptual elements, which are useful and enriching to them in deciding what action to take, available to the stakeholders. It also aims at supporting the various technicians and consultants to allow them to plan effective intervention in these cooperatives.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, particularmente a partir de la crisis que azotó la región, la estructura productiva de Uruguay y Argentina resultó arrasada. La pobreza creció y se acentuó, golpeando fundamentalmente a los sectores asalariados que asistían a la progresiva pérdida de sus puestos de trabajo. Frente al cierre de sus fuentes de trabajo y superando la pasividad y desesperanza, algunos sectores de trabajadores llevaron adelante una serie de iniciativas para hacer frente al desempleo a través de la recuperación de las empresas quebradas bajo la modalidad de cooperativas.

El presente trabajo apunta al estudio de estas empresas recuperadas por parte de sus trabajadores luego de la quiebra o cierre de las mismas y que funcionan bajo la modalidad de cooperativas de producción o de trabajo. El presente artículo es una síntesis parcial de una investigación realizada por docentes de la Universidad de la República de Uruguay y de la Universidad Nacional de La Plata de Argentina.<sup>1</sup> El objetivo de la investigación era establecer los elementos que explican el surgimiento e identificar aquéllos que permitan potenciar la viabilidad, crecimiento y autonomía de las cooperativas de trabajo surgidas a partir del cierre o quiebra de empresas capitalistas.

La exposición del trabajo seguirá el siguiente orden: en primer término se explicitará el marco teórico elegido para la investigación; de manera sintética se presentarán tanto la necesidad de contar con un marco teórico específico para el estudio del fenómeno de las empresas recuperadas así como la conceptualización escogida. En segundo lugar se expondrá el contexto socio-económico de surgimiento de las empresas recuperadas, en el entendido que es fundamental para comprender el fenómeno. En tercer término se presenta la metodología empleada para la investigación. A continuación se presentan algunos de los aspectos relevados en los estudios de casos. Finalmente se propone un capítulo final en donde se exponen las conclusiones del estudio, así como las perspectivas del sector que surgen de la investigación.

## **I. LA NECESIDAD DE UN MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO PARA EL SECTOR**

La teoría económica en particular y las ciencias sociales en general presentan importantes carencias en cuanto a la elaboración de los instrumentos conceptuales aptos para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de un sujeto económico diverso y particular como el cooperativismo. Muchas veces la elaboración teórica y el análisis económico resultan una representación muy abstracta y simplista de la economía y los agentes económicos, estilizados bajo el modelo de *homo economicus*. La crítica a esta visión parte de la base de que no existen leyes o reglas en economía que sean válidas para todo período de la historia o para toda estructura económica. Esto lleva a concluir que no tiene fundamento postular la existencia de un comportamiento humano estable y predecible en término de sus opciones.<sup>2</sup>

Por otra parte el cooperativismo es un fenómeno histórico determinado que se desarrolla en el mundo moderno pero que es esencialmente distinto de las formas económicas convencionales. Las formas cooperativas de empresa y sus estructuras organizativas requieren un desarrollo teórico propio, fundamentalmente en lo que se refiere a las

características distintivas de la empresa cooperativa, su organización interna, su funcionamiento, sus sistemas de dirección y gestión, etc.<sup>3</sup>

Entenderemos por empresa la organización básica del sistema económico que mediante una determinada combinación de factores humanos y materiales, permite y garantiza a los titulares la unidad de gestión de un conjunto de actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, con el fin de obtener de ello un beneficio o utilidad (Razeto, 1990).

Las cooperativas de producción y trabajo son empresas puesto que son unidades de gestión que utilizan autónomamente un conjunto de factores económicos y cumplen las funciones de producción, comercialización, administración, etc. Pero no son empresas de tipo convencional, ni a ellas puede atribuirse las características y connotaciones de la teoría de la empresa, que entiende empresa como inversión de capital que, en combinación con otros factores contratados y que implican costos, busca maximizar la rentabilidad del capital invertido. La mayoría de las cooperativas no son verdaderas inversiones de capital ni su lógica la de la rentabilización del capital invertido. Son un modo de emplear de manera autónoma las propias fuerzas de trabajo; son una alternativa al trabajo asalariado o dependiente. Lo que hacen los organizadores de este tipo de empresas es invertir su trabajo, y es por esto que deben ser reconocidas como empresas de trabajo o fundadas en el trabajo, donde es el trabajo el factor predominante y central (Razeto 1991: 54).

El autor antes citado define empresa de trabajadores como:

“Aquella en que los sujetos que aportan el factor trabajo son los que la organizan, poniendo los objetivos generales perseguidos por la operación de todos los factores intervinientes. ...el objetivo económico de estas empresas es la valorización máxima del trabajo realizado (invertido) en la empresa; de este modo, el resultado o beneficio económico no se define como ganancia del capital sino como ganancia del trabajo” (Razeto, 1988: 102)<sup>4</sup>

Los trabajadores, además de aportar su trabajo, deben ser capaces de organizar económicamente los factores y a los sujetos que los aportan y representan en una unidad de gestión que opera racionalmente tras la persecución de determinados objetivos generales de la empresa. Esto implica que, para constituir la empresa, deben poseer capacidad organizativa, espíritu de empresa, iniciativa, información y conocimientos.

Es evidente que una empresa organizada en base al factor trabajo aislada y dentro de un contexto en el que el trabajo se encuentra socialmente subordinado, tiene escasas posibilidades de operar coherentemente conforme a su propia lógica. Pero un conjunto de empresas cooperativas organizadas por el trabajo estará en mejores condiciones para conservar su identidad, desarrollar su autonomía y operar cohe-

rentemente en el mercado, constituyendo un verdadero “sector” de la economía.

## **II. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS**

Uno de los aspectos distintivos del mundo contemporáneo es el proceso de globalización. Éste es más que un simple fenómeno económico. Los mercados financieros y de capitales, los sistemas de producción, los trabajadores, los consumidores forman parte, cada vez en mayor medida, de un mismo mercado mundial, en donde circulan bienes, flujos financieros, servicios, individuos y poblaciones. Las nuevas tecnologías de comunicación e información permiten una simultaneidad en la aprehensión de la realidad mundial y una difusión de conocimientos nunca vista en el pasado. Sin embargo, son los aspectos financieros y la desregulación de los mercados los aspectos medulares del proceso globalizador.

Mientras en los países desarrollados entraba en crisis el régimen de acumulación fordista, en América Latina asistimos al fracaso del modelo desarrollista de la ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones). Estas políticas llevaron a la inadecuación estructural de la oferta y la demanda globales de un régimen de acumulación basado sobre la producción en masa, lo que lo ha llevado a ser devorador de divisas, en tanto las condiciones internacionales lo permitían. Por un lado, el tipo de desarrollo industrial exige la importación de máquinas y know how financiado en gran parte por el crédito, lo que fue una de las razones de la posterior crisis de la deuda. Por otro lado, la desigualdad social es tal que el consumo de masas no es casi posible, volviendo así los productos demasiado costosos. Hoy, la mundialización para estos países se traduce en la apertura de mercados y una reducción del gasto público, destinando parte de él al servicio de la deuda externa.

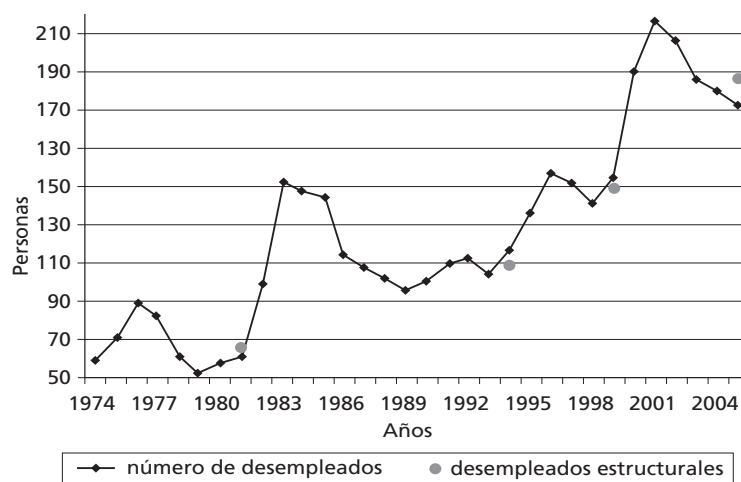
Repasaremos brevemente la instrumentación de las políticas de liberalización y apertura en Argentina y Uruguay. Las consecuencias que dichas medidas tienen sobre el mercado de trabajo en ambos países contribuirán a la comprensión del fenómeno de recuperación de empresas.

Históricamente, Uruguay ha tenido un sitial destacado en el contexto regional. Los indicadores de esperanza de vida, educación e ingreso lo colocaron entre los países de alto desarrollo humano. Sin embargo, a partir de la crisis iniciada a fines de 1998, esta situación se comienza a revertir. No solo como consecuencia de la crisis, el mercado de trabajo y la situación de los trabajadores muestran importantes retrocesos. Al tratarse de una economía pequeña y abierta, el mercado laboral va a ser

uno de los ámbitos donde impactan más fuertemente los cambios en las tendencias estructurales de la economía internacional.

Aún desde antes de la crisis de los 90, la aplicación de los programas de reformas estructurales y apertura de la economía consolidaron ciertas tendencias en el mercado de trabajo uruguayo. En primer término una reducción constante y significativa de los salarios reales de los trabajadores, la que es acompañada por el aumento del desempleo estructural, es decir, aún en etapas de expansión de la economía, la demanda de trabajo cae. Tal como observamos en el gráfico siguiente, la tendencia de los últimos 25 años es el aumento del desempleo.

GRÁFICO 1  
Desempleo de largo plazo y desempleo estructural  
(miles de personas) (1974-2002 y proyección al 2004).  
Total del país.



Fuente: Olesker et al, 2002

Junto con la caída de salarios y el aumento del desempleo presenciamos un fenómeno que es causa y consecuencia de estos cambios: se trata de la precarización del mercado de trabajo. Un reciente informe del Instituto Cuesta-Duarte del PIT-CNT<sup>5</sup> (Olesker et al., 2002) muestra que en la última década el mercado laboral uruguayo ha presentado un fuerte proceso de precarización: más de 400.000 trabajadores atraviesan por esta situación. Ello significa que casi la mitad de los ocupados privados tienen problemas vinculados a la precariedad. Este crecimiento de la precariedad durante la década del 90 se ha dado en una etapa de crecimiento

económico por lo que queda demostrado que no se trata de un fenómeno coyuntural efecto de la crisis.

Al igual que para el caso uruguayo, para comprender el contexto de crisis en el que está inmersa Argentina hoy, es necesario remitirse un poco a su historia económica reciente, porque la reestructuración y destrucción del aparato industrial argentino se inicia a partir de la última dictadura militar (1976-1983) y tiene su coronación con la implementación de las medidas neoliberales instauradas en la década del 90.

La última dictadura militar implementó en la Argentina una drástica apertura de la economía y la liberalización de la actividad financiera. En ese marco, miles de fábricas debieron cerrar y el excedente económico se generó a partir de prácticas especulativas que consistían en liquidar activos, obtener préstamos del exterior y realizar colocaciones financieras, aprovechando las tasas de interés locales que superaban las internacionales.

Así, además de la destrucción del aparato industrial, se produce una reestructuración que posiciona mejor a los grandes grupos económicos, que fueron beneficiados por los programas de promoción industrial y el sistema de compras del Estado.

Las políticas de ajuste implementadas en la década del 90, a partir de la adopción del Plan de Convertibilidad, profundizaron este proceso. Como corolario de este marco, solo pocas empresas grandes se expanden aceleradamente y las PYMES sufren las consecuencias de los cambios macroeconómicos. Además se experimenta un proceso de extranjerización, porque muchas empresas de capital local son transferidas al capital extranjero aprovechando la fuerte apreciación del peso argentino. Otra consecuencia es la pérdida de competitividad por la apertura económica y del perfil competitivo (preeminencia de sectores industriales basados en el aprovechamiento de recursos naturales, sector primario).

A mediados de 1998 la economía argentina ingresa en una etapa recesiva que luego termina manifestándose en una marcada depresión, producto del agotamiento del patrón de acumulación y distribución del ingreso vigente. El auge de los negocios vinculados por el acceso a la "plata fácil", proveniente de las privatizaciones, llegó a su fin y el sostenimiento de la rentabilidad de los mercados oligopólicos y monopólicos creados se produce en detrimento de la competitividad de la economía y el poder adquisitivo de usuarios y consumidores. A todo esto se le sumó el efecto de la devaluación de la moneda brasileña, siendo Brasil el principal comprador externo de la Argentina.

Tras la crítica situación social y política de fines del 2001, Argentina inicia el año 2002 inmersa en una de las peores crisis de su historia: clima de convulsión social, altos niveles de desempleo, severos proble-

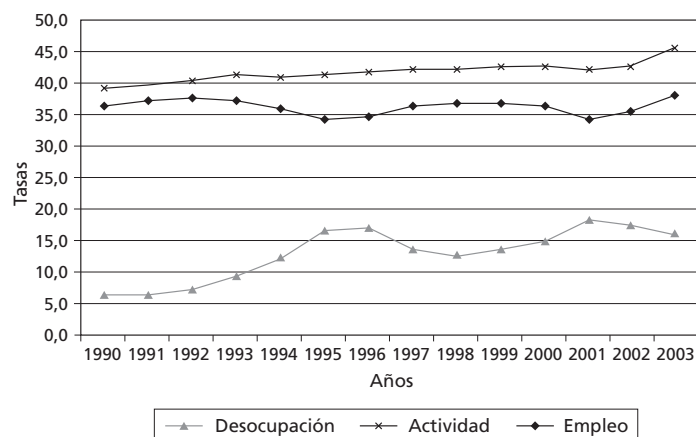
mas de pobreza e indigencia, un sistema bancario virtualmente destruido, *default* de la deuda pública y un esquema monetario-cambiario fuertemente erosionado.

En este contexto se adoptó un régimen de flotación que inicialmente derivó en un proceso devaluatorio acompañado por aumentos de precios, y se intensificaron las restricciones al movimiento de depósitos (“*corralito*”) impuestas ya en el año 2001. Esto dio como resultado un clima de inestabilidad reflejado en la aceleración de la inflación y del mayor deterioro de la situación social. El gobierno respondió con una fuerte política de asistencia (subsidios al desempleo, aumento salarial al sector privado e incremento de las jubilaciones mínimas) que obviamente fue insuficiente pero redujeron el clima de conflictividad social que imperaba a fines del 2001.

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina (INDEC) las consecuencias de la crisis se manifiestan en los siguientes indicadores: a) tasa de desempleo del 21,5%, y una tasa de subempleo del 18,6%; b) aproximadamente 18.219.000 personas viven bajo la línea de pobreza, o sea el 51,4% de la población total (37 millones); y c) crecimiento de la brecha de ingresos manifestada en que el decil más rico de la población gana 29 veces más que el decil más pobre (en el año 1980 este índice era de 12,7).

GRÁFICO 2

Nivel de actividad, empleo y desempleo en la Argentina (1990-2003)



Fuente: elaborado en base a datos de INDEC



### III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA EMPLEADA

Presentaremos a continuación la estrategia metodológica empleada para la investigación. En primer lugar el universo de estudio considerado se compone por aquellas empresas cuyos trabajadores luego del quiebre o cierre de las mismas, con el objetivo de mantener sus fuentes de trabajo, deciden funcionar bajo la modalidad de cooperativas de trabajo.<sup>6</sup> Por su parte, hay que señalar que la estrategia desarrollada siguió la lógica del estudio de casos a partir de la aplicación de la técnica de entrevista en profundidad.

El procedimiento de muestreo fue de tipo teórico intencional. El mismo se conformó a partir de la delimitación de ejes relevantes de segmentación, que la teoría y las observaciones sobre el carácter de la población nos sugirieron. Se seleccionaron diez casos para Uruguay y otro tanto para la Argentina. Los criterios de selección muestral y sobre los cuales reside la expresividad del trabajo fueron:

- a) Las modalidades: se consideraron cooperativas de producción (alimentos, textil, papel, metalúrgicas, etc.) y cooperativas de servicios (salud, educación, etc.).
- b) El tamaño de emprendimiento: se consideraron para Uruguay cooperativas de menos y de más de 25 trabajadores y para Argentina de menos y de más de 50 trabajadores.
- c) La pertenencia o vinculación con movimientos sociales: en el caso Uruguayo se seleccionaron cooperativas con antecedentes de trayectoria sindical previa y otras que no la tuvieran. Como en el caso de Argentina la variable sindical no reviste significación, se escogió una cooperativa perteneciente a cada uno de los movimientos sociales vinculados a la recuperación de empresas.
- d) El periodo de "recuperación": el corte lo establecimos en el año 1998 puesto que, así como se reconocen casos de empresas recuperadas antes de esta fecha, la misma marca el comienzo de la recesión de nuestros países, el cual condiciona fuertemente el surgimiento de las experiencias a estudiar. Por esta razón la mayoría de los casos fueron los emergentes en el período que va de 1998 en adelante.
- e) La distinción geográfica entre Argentina y Uruguay. Por su parte, en el caso argentino se consideraron casos en la zona de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y provincia de Buenos Aires, que además de ser donde se concentran el mayor número de empresas recuperadas los recursos con lo que se contaba no permitieron abordar casos del interior del país. No así en caso uruguayo dónde si se consideraron casos de los departamentos de Florida, Lavalleja y Salto además de Montevideo dónde se concentran los casos.

Las entrevistas realizadas fueron a dirigentes de las cooperativas en cuestión y a algunos informantes calificados que, por su trayectoria e idoneidad en la temática considerada, sirvieron de apoyo a la investigación.

Admitimos la flexibilidad necesaria en relación a la selección de los casos ajustados a los criterios puesto que al ser un fenómeno poco estudiado no se contaba con registros previos fiables de los emprendimientos.

#### **IV. EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS Y LA COOPERATIVIZACIÓN**

Si bien el fenómeno de recuperación de empresas es una constante histórica, el proceso comienza a cobrar más intensidad hacia finales de los noventa. Es durante el año 2000 que este fenómeno se hace más notorio. En este año se registran, tanto en Argentina como en Uruguay, una serie de casos en los que los trabajadores toman la fábrica y la ponen en marcha.

En Argentina, según datos estimados, pues no hay cifras oficiales, a septiembre del año 2003, existen alrededor de unas 180 firmas recuperadas que nuclean a 10.000 trabajadores aproximadamente. La mayoría son pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector de producción abarcando actividades tales como gráficas, textiles, siderurgias, molinos, entre otras. Son empresas que en algún momento tuvieron un número importante de trabajadores y, tras un proceso de destrucción y achicamiento, hoy poseen un plantel reducido. En Uruguay, las dimensiones del fenómeno son más reducidas, en parte debido a un problema de escala.

A pesar que en términos cuantitativos la cantidad de fábricas recuperadas no es significativa, a nivel macroeconómico, la originalidad del fenómeno así como su capacidad para dar respuesta al desempleo y el hambre las tornan relevantes. En ningún caso se plantea como una solución global a la problemática de los trabajadores sino como una alternativa concreta. Es en este entendido que se analizó el proceso de cooperativización.

Sin la pretensión de ser exhaustivos se presenta a continuación el análisis de algunos de los ejes significativos relevados por la investigación. La exposición se centra en el proceso de cooperativización. En primer término, se exploran las razones para el cierre de las empresas; en segundo lugar, se analiza la lucha y las resistencias de los trabajadores y los apoyos recibidos; por último, la decisión de constituirse en una cooperativa.<sup>7</sup> También se presentan testimonios de los cooperativistas con el propósito de ilustrar el análisis.

*i. La quiebra: elementos macro y microeconómicos para explicar la quiebra de las empresas*

Como vimos anteriormente, la crisis y las políticas económicas aplicadas en Uruguay y Argentina en la década de los noventa perjudicaron a toda la industria nacional, puesto que las medidas empleadas provocaron que los productos locales dejaran de ser competitivos tanto en el mercado interno como en el exterior. A causa de la apertura y la sobrevaloración de la moneda, la crisis se siente particularmente fuerte en el sector de los bienes transables lo que lleva al quiebre de muchas empresas productivas.<sup>8</sup>

*“La empresa entra en crisis por problemas financieros hace dos años, más o menos, pero arrastrada desde 1998 producto de la difícil competencia con Brasil y posteriormente la devaluación...” (Cooperativa Ex San Remo)*

Relacionado con este aspecto se presenta el sobreendeudamiento en el que incurren muchas empresas en la década de los noventa. La afluencia de créditos fáciles de obtener pero de costos elevados lleva a una profunda alteración de la ecuación económica de la empresa. La falta de inversión hace que nos encontremos en muchos casos con la obsolescencia de las máquinas y equipos. Además, el abandono de las fábricas una vez que cierran se va a convertir en un importante obstáculo para poner a funcionar la planta. La obsolescencia es particularmente importante en aquellos sectores que durante los '90 experimentaron importantes cambios en la tecnología de la producción.

En cuanto a los factores microeconómicos encontramos una gran diversidad. A veces se trata del desencadenamiento de la debacle empresarial por el mismo proceso de mala gestión; en otras oportunidades, un hecho exógeno precipita el quiebre. Entre los casos estudiados encontramos empresas que están en situación económica crítica y un evento como la desaparición física de uno de los dueños provoca la ruina. Sin ser tan extrema, comparable es la situación de empresas de tipo familiar que se resiente cuando son traspasadas a las nuevas generaciones y terminan quebrando.

Sin embargo, los casos más frecuentes de crisis de la empresa obedecen a la mala gestión, que muchas veces va acompañada por el vaciamiento y algún tipo de defraudación. En muchos casos a los dueños les resultaba más beneficioso abandonar la fábrica que tratar de sacarla adelante.

En Uruguay es particularmente importante el endeudamiento con el BROU (Banco de la República Oriental del Uruguay). El otorgamiento de créditos en este banco, de propiedad estatal y dirigido con criterios políticos, muchas veces obedece a una lógica particular que prioriza

intereses políticos antes que la viabilidad de un proyecto o las garantías que se ofrecen. En varios casos los dueños se encuentran actualmente fuera del país en otros dejaron el pasivo, cerraron la razón social y abrieron una nueva empresa.

*“... lo de acá fue claramente un vaciamiento, los trabajadores no teníamos nada, estaba todo embargado, hipotecado, hasta las puertas de las cámaras” (Cooperativa La Serrana)*

Por ello en muchas de las empresas cooperativizadas el BROU va a aparecer como un interlocutor importante de los trabajadores al ser el principal acreedor y el dueño de la maquinaria entregada en prenda.

La crisis económica en determinados sectores de la economía, como por ejemplo en el textil, en el de la salud y en el gráfico, fue más marcada debido al aumento de los costos, al avance de la tecnología y sobre todo por la invasión de productos extranjeros más baratos.

*“La MIDU<sup>9</sup> estaba dentro de un sistema de salud que estaba colapsando... Muchas mutualistas colapsaron. El sistema no resistió nunca la contradicción de la tecnología con los pocos socios. Es un tema de costos tecnológicos. Hay un problema estructural de costos fijos. Las instituciones grandes aguantan más” (Cooperativa Caminos)*

## ii. La lucha y la resistencia: protagonistas y colaboraciones

Sin temor a equivocarnos podemos decir que son los trabajadores los verdaderos protagonistas del proceso. Los trabajadores se resisten a aceptar el cierre de la empresa y se plantean luchar para evitar la pérdida de la fuente de trabajo. En muchos casos ello implicó asumir nuevas responsabilidades: además de las tareas que desarrollaban en el proceso productivo, debieron hacerse cargo de tareas administrativas e inclusive de la limpieza y el mantenimiento de la planta. En ciertas oportunidades, para evitar el cierre, debieron poner en funcionamiento una fábrica que no sólo había sido abandonada sino que también había sufrido el vaciamiento.

En el caso argentino la opción de la recuperación de la fábrica estuvo relacionada también con lo que se puede llamar un efecto “contagio”. La difusión de la lucha de los trabajadores tanto a nivel del sector como geográficamente producirá un alto grado de replicación de experiencias desde el aspecto territorial (Fajn, 2003: 42).

En la decisión de recuperar la empresa el contexto del mercado de trabajo es fundamental. En los casos analizados encontramos importantes diferencias entre las cooperativas surgidas antes de la crisis de 1998 y aquéllas posteriores. En el caso de las primeras la posibilidad de salir a buscar trabajo era una alternativa:

*“...al principio éramos más y luego quedamos 14, los demás se fueron porque veían que toda la idea era utópica, complicada, como que era más fácil salir a buscar trabajo. No era la realidad de hoy y se encontraba trabajo” (Cooperativa La Serrana)*

La situación cambia radicalmente cuando, a partir de la crisis, las expectativas de empleabilidad son escasas. Entre los trabajadores opera una sensación de temor e indefensión frente al futuro. Ya desde antes del cierre de la empresa la situación era de precarización, de hecho, en muchos casos la empresa no volcaba los aportes a la seguridad social y los trabajadores no percibían sus remuneraciones o lo hacían con atrasos importantes y de manera discontinua; entonces la opción de recuperar la empresa se presenta como única posibilidad ante la desocupación *“...era la única opción que teníamos”* (Cooperativa Ex San Remo).

Muchas veces la iniciativa surge del mismo proceso de lucha por mantener la fuente de trabajo. Los conflictos en reclamo de salarios adeudados y beneficios no recibidos llevan a la organización de los trabajadores que en algunos casos ocupan la planta de trabajo. Es durante la ocupación que se visualiza la posibilidad de hacerse cargo de la empresa. Cuando se aparece la idea de apropiación de la empresa.

*“Durante la ocupación nosotros hicimos una autogestión porque había quedado una producción sin terminar... y el propio cliente nos pidió si podíamos terminarla y que él nos pagaba a nosotros directamente..., se nos autorizó a terminar las prendas y eso fue el factor principal que nos impulsó a plantearnos el objetivo de recuperar la empresa. Desde que nosotros vimos que podíamos y que lo hicimos solos fue lo que más nos motivo para no abandonar la empresa y luchar para reabirla... el objetivo que nos llevó a recuperar la empresa, la no pérdida de nuestra fuente de trabajo pero con la seguridad de que íbamos a poder porque ya habíamos hecho una autogestión durante una ocupación”* (Cooperativa COOPDY)

La lucha por mantener abierta la fuente de trabajo lleva a que los trabajadores aporten los créditos laborales y los inviertan en la construcción de la empresa,...

*“Se ha cobrado hasta ahora un 65% de los créditos laborales, que se aportó como capital de cada socio a la cooperativa enteramente”. (Cooperativa NIBO PLAST)*

Los inicios fueron extremadamente duros, puesto que en los primeros meses los asociados a la cooperativa<sup>10</sup> no sólo cobraban lo justo y necesario (aunque en muchos casos no cobraban nada) sino que lo poco que recaudaba la cooperativa era utilizado para el mantenimiento y funcionamiento de la misma.

*“...el cambio (de asociado a patrón) no es fácil menos cuando uno no se lleva un peso a la casa, o no está bien remunerado” (Cooperativa Bolsas de Olavarría).*

Sin dejar de reconocer el protagonismo de los trabajadores el fenómeno no se podría explicar sin los apoyos y ayudas diversas e intereses distintos. Los trabajadores, en su lucha obtuvieron múltiples muestras de solidaridad.

Analizaremos los distintos actores (Estado, sindicatos, el movimiento cooperativo, otros movimientos, etc.) que contribuyeron en el proceso de recuperación de empresas y cuáles fueron sus aportes.

El primer agente a considerar es el Estado, tanto a nivel nacional como local. En Argentina, en el marco de un descreimiento generalizado en el sistema político y sus instituciones, el Estado ha estado ausente en políticas activas. Si bien existen algunos programas difundidos por distintos organismos gubernamentales, éstos no estuvieron a la altura de las circunstancias.

Para el caso uruguayo los diferentes niveles e instancias de gobierno han tenido comportamientos disímiles. Mientras los gobiernos municipales han apoyado estos nuevos emprendimientos proporcionando maquinarias e insumos, manteniendo la concesión otorgada, etc. –tal vez por la cercanía propia de estos actores–; el gobierno nacional ha estado ausente.<sup>11</sup>

Otro actor cuya incidencia no es menor es el Poder Judicial. En muchos la justicia a la hora de fallar lo hace a favor de los trabajadores, ya sea concediendo el usufructo de la planta o defendiendo los créditos laborales de los trabajadores.

*“... el juez siempre nos alertó, que no íbamos a cobrar porque primero cobran los acreedores, principalmente los Bancos, después los abogados y después los créditos laborales... fue él quien nos permitió que nosotros cuidáramos el local” (Cooperativa La Serrana)*

Aunque diversa en Uruguay y Argentina, particular importancia tiene la relación a la participación sindical en el proceso de recuperación de empresas.

En los últimos tiempos los sindicatos argentinos perdieron poder debido en parte a que muchos actuaron con lógicas corporativas y en algunos casos también por corrupción, incluso llegaron a ser copartícipes de maniobras fraudulentas de los empresarios. En este contexto y por las características que poseen las cooperativas de trabajo argentinas, los sindicatos no tienen razón de ser en las mismas, aunque en la etapa de formación de las cooperativas algunos hayan apoyado la experiencia y otros no.<sup>12</sup>

El rol de los sindicatos en el caso uruguayo es bien diferente. Uno de los aspectos relevados en las entrevistas fue la activa participación de los sindicatos en el proceso de recuperación de empresas. Se puede concluir que la participación sindical fue trascendental, va desde la

propuesta para la recuperación hasta un apoyo explícito para hacer posible la misma. En algunos casos es el sindicato el que genera la cooperativa.

*“Los compañeros del sindicato tiraron la primera piedra para tratar de organizarse como cooperativa. Hicieron punta para tratar de convocar al resto de los compañeros. El rol del UNTMRA<sup>13</sup> ha sido muy importante, ha estado apoyando sistemáticamente desde la ocupación hasta ahora” (Cooperativa NIBO PLAST).*

En los casos en los que existía experiencia sindical previa dentro de la empresa, el sindicato se constituye en un actor fundamental en la recuperación. En los casos que no existía se hace presente en los sindicatos relacionados con la actividad que desarrollan. En algunos casos brindan apoyos varios –local para el funcionamiento de la cooperativa, asesoramiento, préstamos, etc.– en otros casos avalan la creación de la cooperativa.

La importancia del sindicato en la formación de la cooperativa se refleja hoy en que los cooperativistas siguen participando del sindicato o pretenden ingresar a la central sindical.

*“... seguimos afiliados al Sindicato, nosotros respetamos los paros, así discrepemos con lo que resuelvan ellos, pero si tenemos que parar, paramos... somos dirigentes de acá (Central Sindical de Obreros y Empleado municipales), anexo Florida” (Cooperativa Baldosera de Florida).*

El estudio no podía dejar de lado el rol del movimiento cooperativo. En Argentina el movimiento cooperativo no ha participado en general de forma activa en el fomento de estas cooperativas, exceptuando alguna federación de cooperativas de trabajo (como por ejemplo FECOOTRA<sup>14</sup>), algunas entidades que se dedican a la investigación del fenómeno (como el I.M.F.C.<sup>15</sup>) y revistas relacionadas con el sector cooperativo.

FECOOTRA es una entidad cuya existencia es anterior a la recuperación de empresas y pertenece al movimiento cooperativo, de esta federación se desprenden los movimientos que en el siguiente punto se desarrollan. Su objetivo, respecto a las empresas recuperadas, es brindar apoyo en la constitución y en el proceso de declaración de utilidad pública y posterior expropiación; como así también brindar asesoramiento en materia cooperativa, sin vulnerar su independencia.

En el caso de Uruguay surge del relevamiento la importancia que tiene el movimiento cooperativo como referencia y apoyo para las iniciativas de recuperación de empresas. En especial la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (F.C.P.U.) aparece como “continentadora” de muchas experiencias, otras veces proporciona el capital inicial o cursos de capacitación para los nuevos cooperativistas.

*“A través de la FCPU hubo pequeños préstamos que ayudaron en momentos de inicio para adquirir materiales, herramientas, moldes y el acondicionamiento de lo que sería el nuevo local. Estos préstamos ya se han abonado (Cooperativa NIBO PLAST).”*

Uno de los aspectos novedosos que presenta el fenómeno es el surgimiento de una serie de movimientos sociales vinculados a la recuperación de empresas. A diferencia de Uruguay, donde el movimiento cooperativo y los sindicatos funcionaron como aglutinadores de las experiencias, en Argentina, ante el gran desarrollo de empresas recuperadas surgen movimientos que las agrupan. Éstos asesoran en el seguimiento de la expropiación y en la conformación de las cooperativas, pero van a presentar importantes diferencias de criterios respecto a la forma de recupero de empresas y del funcionamiento de las mismas.

Las organizaciones más importantes que hoy nuclean a las empresas recuperadas son:

- Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER): está identificado con partidos de izquierda, cuya propuesta es el control obrero en las empresas. El proceso que propone el MNER es que el Estado compre la empresa en quiebra y les ceda la propiedad (estatización de las empresas con gestión obrera). Según el fundador del movimiento el lema es “ocupar, resistir y producir”. Este movimiento se crea como consecuencia del fenómeno de recuperación de empresas, y su objetivo primordial es la conservación de la fuente de trabajo a través de cooperativas, pero con diferentes características.
- Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR): también surge a través del proceso de recuperación de empresas, y propone la creación de cooperativas pero no en el marco del cooperativismo tradicional, sino *aggiornado*: todos somos iguales por lo tanto todos cobramos igual, no hay escalas salariales, como se da en la mayoría de las cooperativas; la filosofía cooperativa y la Ley de cooperativas se cumplen sólo si es conveniente para la gestión dinámica de la empresa. Prevalciendo por lo tanto el criterio empresarial en la gestión de la cooperativa.

Tanto en Argentina como en Uruguay el barrio, la familia y los vecinos en general van a ser apoyos fundamentales para la creación de la cooperativa, en el proceso de “toma de la fábrica”<sup>16</sup>, por ejemplo acercando alimentos.

También la participación de la Universidad, tanto en Uruguay como en Argentina, ha sido escasa en este proceso. Su presencia puede vislumbrarse en la investigación del fenómeno empresas recuperadas por alumnos, docentes e investigadores de la misma. Apareciendo solamente en casos puntuales, por ejemplo ante el requerimiento de asesoramiento por parte de las cooperativas.

Otros actores que emergen como relevantes posibilitando el proceso de recuperación son los medios de comunicación. En algunos casos



el apoyo de la prensa permite canalizar el apoyo de otros actores. Los medios locales –por ejemplo los de ciudades o pueblos determinados– hacen un seguimiento de la situación en la empresa recuperada.

*i. La formación de la cooperativa: ¿por qué cooperativa?*

Una pregunta que surge inmediatamente que se tiene contacto con el fenómeno estudiado y que preocupaba particularmente al equipo de investigación era las razones para optar por la modalidad cooperativa. ¿La constitución de cooperativas de trabajo era una opción más dentro de un abanico de posibilidades o se adopta como último recurso? Suponíamos que el ser una elección de entre varias posibles agregaba valor al fenómeno desde el punto de vista del desarrollo cooperativo. Dependiendo del país, veremos cómo las respuestas no son siempre dicotómicas.

En Argentina la única forma legal que existe para la recuperación de empresas, es por la forma jurídica de una cooperativa de trabajo. Las personas entrevistadas manifestaron que la constitución de la cooperativa de trabajo era la única vía para mantener la continuidad de la fábrica, privilegiándose más el mantenimiento o creación de fuentes de trabajo que el fomento o la creación de cooperativas de trabajo.<sup>17</sup> Por otra parte existe en Argentina un cierto descreimiento en las cooperativas. Las razones son múltiples: en ocasiones la imposición estatal a formar cooperativas; en otras oportunidades es porque las cooperativas han sido instrumento de fraude laboral<sup>18</sup>; la desaparición de algunas cooperativas durante la década de los 90, etc. Esto lleva a que en el momento de creación de la cooperativa, el conocimiento de cómo funciona, de los principios y valores que la rigen es nulo prácticamente, por parte de los trabajadores. Lo importante es solucionar el aspecto legal para poder poner en funcionamiento la fábrica. En algunos casos reciben charlas informativas sobre cooperativas de trabajo, pero nunca formativas.

A diferencia de Argentina en donde el concurso preventivo y la expropiación no dejan otra posibilidad que formar cooperativas, en el caso uruguayo la cooperativa es una opción más. A esto se le suma que, a diferencia con Argentina, existe en Uruguay una valoración positiva hacia el fenómeno del cooperativismo. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos la idea no es cooperativizarse sino seguir trabajando, esto no quita que después se logren importantes niveles de cooperación

“Por ser la única alternativa que defendía la fuente de trabajo para los que quedaban. La cooperativa como figura generaba ciertas simpatías locales, a la vez que generaba en otros actores por ejemplo proveedores ciertos resquemores. Pero también las ventajas diferenciales de las cargas sociales y el

hecho que les resultaba más amable con las relaciones entre trabajadores” (Cooperativa COFUESA).

En algunos de los casos estudiados la opción de cooperativización estaba planteada desde el comienzo, fundamentalmente como una opción ideológica;

“Después empezamos a charlarlo con un grupo de maestros que les interesó la idea (...) le tengo mucha confianza al sistema cooperativo, bien implementado es muy bueno, con sus pro y sus contras...” (Cooperativa del Colegio y Liceo Atahualpa, servicios educativos)

En otros casos la iniciativa de cooperativización ni siquiera proviene de los propios trabajadores sino que es sugerida por agentes externos. A veces los mismos clientes para los que se prestaban servicios, en otras oportunidades los agentes de los movimientos de empresas recuperadas –en el caso argentino–, en otras oportunidades profesionales que asesoran a los trabajadores.

Al momento de rastrear los antecedentes cooperativos, nos encontramos con que son escasos. Muchos conocen el movimiento cooperativo pero pocos tienen verdadera experiencia.

“La única forma de sumar compañeros a esto era crear una organización democrática que a todo el mundo le diera garantías. No le servía al proyecto otra forma de organización que no fuera cooperativa, pero en realidad ninguno de los trabajadores sabía bien como llevarla adelante” (Cooperativa Caminos).

En cuanto a los antecedentes cooperativos de los trabajadores, el cooperativismo de vivienda es el más mencionado. La larga tradición del movimiento del cooperativista de vivienda en Uruguay permite los aprendizajes más rudimentarios sobre el funcionamiento de una cooperativa.

*“La identidad cooperativa se va consolidando lentamente, se está en el proceso. Prácticamente nadie en la cooperativa tenía formación en este sentido, algunos en cooperativismo de vivienda” (Cooperativa Caminos)*

## **V. A MODO DE CONCLUSIÓN: SÍNTESIS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR**

A modo de conclusión queremos profundizar en dos líneas de análisis, para lo cual dividiremos las conclusiones en dos instancias. En primer término sintetizaremos los aspectos positivos y negativos observados durante el trabajo realizado que llevaron a este fenómeno a la situación actual. En segundo lugar intentaremos avanzar en las perspectivas de este fenómeno ante los distintos escenarios futuros posibles que nos

permitan dar pistas para la acción así como plantear los desafíos que surgen del trabajo.

Para mayor claridad, las constataciones que surgen del trabajo de campo las agrupamos en aspectos internos y externos.

A nivel de los aspectos internos debemos señalar en primer lugar que los asociados de las cooperativas asumieron con notable responsabilidad nuevos roles que antes estaban asignados a los dueños de las empresas. Demostraron capacidad de adaptación y contar con personas capaces de asumir las tareas administrativas, de dirección y de gestión que las nuevas condiciones imperantes demandaban. Para ello tuvieron que familiarizarse rápidamente con la realidad que se les imponía y los obligaba a aprender las normas y reglas del mercado, el trato directo con clientes y proveedores, la relación con los bancos, el Estado, otras empresas y organismos, etc.

También se advierte en la mayoría de las cooperativas un cambio de actitud respecto a la empresa. Los asociados adquirieron un compromiso mayor al identificarse con la cooperativa de una manera diferente a la que tenían cuando estaban en manos de sus antiguos dueños. Esto les llevó a asumir las difíciles condiciones de trabajo iniciales. Siendo conscientes que su trabajo implicaba el funcionamiento de la fábrica y por lo tanto la conservación de su fuente de trabajo, se fue generando un mayor compromiso con el trabajo y con la cooperativa.

Respecto a su nivel de producción, si bien la mayoría de las empresas se encuentran actualmente trabajando a un 30-40% de su capacidad productiva, es importante destacar que al tomar la empresa, el nivel de producción era nulo o casi nulo. Todos los estudios de caso muestran un continuo aumento en sus niveles de producción y ventas desde su constitución como cooperativas hasta la fecha. Esto demuestra cómo los asociados supieron adecuarse y generar una capacidad de dirección eficaz.

Los excedentes derivados del incremento en la producción fueron destinados prioritariamente a solventar sus necesidades de capital de trabajo en la cooperativa, y luego para mejorar el anticipo de retorno a los asociados. En la mayoría de los casos consultados, las retribuciones a los trabajadores alcanzan hoy el monto establecido por convenio colectivo de trabajo del sector al que pertenecen.

En Argentina la incertidumbre jurídica constituye una limitante a la innovación tecnológica: existen casos de cooperativas que cuentan con los recursos necesarios para dicha inversión, pero los mantienen en reserva hasta tanto se defina la propiedad de los bienes declarados de utilidad pública.

Consideramos que un desempeño político acorde a las nuevas posibilidades de participación habilitadas por la organización cooperativa

requiere de transformaciones importantes en la subjetividad del trabajador en tanto subordinado, en tanto productor anónimo de un fruto ajeno, que posibiliten al mismo darse visibilidad y protagonismo. Estas transformaciones remiten a un gran desafío: el logro de la autonomía. Es posible concluir que se han operado progresos en este sentido en las cooperativas estudiadas, tratándose, no obstante, de un ámbito en el que se entiende posible y necesaria una mayor posibilidad en las transformaciones.

Entre los aspectos externos a la cooperativa, el que aparece más preocupante es la falta de capital de giro. El acceso al financiamiento es prácticamente nulo, dado que no cuentan con las garantías necesarias que el mercado privado exige para el otorgamiento de créditos. Esto obliga muchas veces a trabajar a *façon* para otras empresas.<sup>19</sup> El poder escapar de este régimen de trabajo implica la posibilidad de acumular un capital, que aunque pequeño permita comprar los insumos necesarios para la producción. Sólo algunas de las cooperativas consultadas, han recibido subsidios y líneas de crédito de parte del Estado para satisfacer necesidades inmediatas.

Se destaca la creación de distintos movimientos de empresas recuperadas en Argentina. Esto trajo ventajas e inconvenientes. Entre las primeras podemos decir que contribuyeron muchísimo al sostenimiento y desarrollo de estas cooperativas al nuclearlas, dándoles mayor influencia y poder de negociación a la hora de requerir atención de parte de la opinión pública, de los distintos organismos de gobierno, legislatura, grupos empresarios, etc. Por otro lado, y como sesgo negativo, cabe mencionar que los representantes de los distintos movimientos no se identifican con la filosofía del sistema cooperativo.

Respecto a Uruguay es de destacar la intensa relación entre el fenómeno de recuperación de empresas y el movimiento sindical. Las relaciones entre unos y otros es un tema que amerita un análisis más en profundidad, que por los alcances de este trabajo no fue posible hacer. A la vez que presenta contradicciones abre una cantidad de potencialidades de diálogo entre diferentes actores del movimiento popular.

Otro tema interesante de análisis es la relación de las empresas recuperadas con el movimiento cooperativo. En general en Argentina, se caracterizó por su indiferencia respecto del fenómeno de empresas recuperadas. Las razones pudieron ser múltiples, sin embargo entendemos que es claro que desde el momento en que se constituye una cooperativa de trabajo, queda comprendida bajo la órbita del sector cooperativo. Pero es imprescindible destacar la acción de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA), quien desde la primera hora analizó la situación y ofreció apoyo incon-

dicional a las empresas recuperadas que se iban formando, dotándolas de todo el asesoramiento y apoyo en capacitación que estaba a su alcance, y todo ello sin invadir su independencia, es decir, que les ofreció la ayuda necesaria en sus orígenes y luego las herramientas que les permitan continuar su crecimiento. Un rol similar desarrolló la Federación de Cooperativas de Producción Uruguaya (FCPU). Además varias entidades cooperativas de Argentina pertenecientes a la órbita educativa han destinado parte de sus publicaciones al tema de empresas recuperadas.

Un balance primario de los aspectos positivos y negativos nos permite reconocer como aportes de las empresas recuperadas bajo la modalidad de cooperativas de trabajo:

- El mantener de manera vigente un conjunto de saberes y calificaciones laborales que, de no existir estas experiencias, se perderían.
- La preservación del valor y/o revalorización de activos fijos que se encuentran estancados, disminuyendo su valor, cuando no perdidos totalmente.
- El recuperar un espacio de inclusión social inmejorable como lo es el trabajo y en los espacios de socialización colectivos que estas experiencias implican. El trabajo recupera centralidad en la vida de un trabajador que ha sido despojado de su identidad y lugar de producción social.
- En este mismo enfoque no puede desconocerse el papel de estas empresas en el sostenimiento, cuando no aumento, de la autoestima y sus beneficios para los procesos de interacción social.
- El generar la creatividad individual y colectiva –como se constata en muchos de los casos estudiados– al servicio de la sostenibilidad de las empresas.
- El habilitar el ejercicio de nuevos roles sociales que la gestión colectiva supone. Lo que puede propiciar el crecimiento personal en facetas hasta el momento desconocidas o consideradas no accesibles.

Finalmente, buscaremos plantear lo que a nuestro entender son las perspectivas del sector y los desafíos que surgen del trabajo. Intentaremos explorar los distintos escenarios futuros posibles de manera de brindar elementos que enriquezcan el análisis y dar pistas para una intervención eficaz en las mencionadas cooperativas por parte de técnicos y asesores diversos.

En la medida que avanzamos la investigación y profundizamos en los itinerarios de estas empresas recuperadas, ha sido más frecuente y consistente cuestionarnos sobre el futuro de estas cooperativas: ¿podrán sostenerse en un contexto tan agresivo y competitivo?; ¿los trabajadores serán capaces de superar las restricciones con las cuales surgen?; ¿se crearán condiciones más propicias para su desarrollo?; ¿lograrán los trabajadores recuperar niveles de productividad, ingresos y condiciones de vida que impliquen considerar estas experiencias como respuestas alternativas frente a la desocupación y exclusión?.

Estas son apenas algunos de los interrogantes que podríamos formularnos; sin embargo, una respuesta clara y contundente no es posible realizarla al momento de escribir este artículo ni lo habilita el proceso reciente en que transcurren los emprendimientos. En función de esto, el equipo docente acordó limitar su reflexión identificando los factores que podrían estar condicionando el sostenimiento de estas empresas hacia el futuro; a saber:

**En primer lugar**, cabe mencionar el contexto social en el que se desempeñan estas empresas. Efectivamente, tanto en el surgimiento como en la evolución de estas empresas participan de manera activa, para favorecer o para impedir su desarrollo, diversos actores. Esto supone entonces la posibilidad de marchas y contramarchas de acuerdo a la correlación de fuerzas de los actores y por ende al desenlace de sus decisiones.

En la misma línea incluimos la incertidumbre sobre el comportamiento institucional, que estas experiencias generan, en algunos casos dado lo novedoso del tema. Es el caso del Poder Judicial y la ausencia de, legislación, doctrina y jurisprudencia sólida sobre el tema. La situación de legislar sobre la marcha, como ha sido en la experiencia argentina muestra lo endeble de tales posiciones y previene acerca de un futuro de incertidumbre también en este campo.

También se evidencia incertidumbre institucional en otras instituciones, como organizaciones del sistema financiero, la seguridad social y las nuevas relaciones laborales que se producen al interior de las empresas recuperadas.

**En segundo lugar**, parece existir una correlación positiva entre el desempeño de estas empresas y el desempeño del sector en la que se ubican: si el sector posee dinámicas favorables, las empresas que se encuentran en él, poseen más chances que si se ubican en sectores poco dinámicos, de estancamiento o retroceso. Pero esto requiere un esfuerzo de gestión considerable y en particular la superación de una serie de restricciones que muchas veces impiden el beneficio de estas condiciones. Es la situación donde la ausencia de capital obstaculiza la inversión, o donde la situación jurídica de los activos es tan farragosa que impide la asociación con otras firmas o incluso su uso como garantía.

**En tercer lugar**, debe de considerarse cuál es el punto de partida de estas empresas. En lo referente a las condiciones de trabajo, en general se trata de trabajadores que ya están precarizados –pocas horas de trabajo, bajos salarios, ausencia de cobertura de la seguridad social, etc.– cuando no desocupados totales. Se constató que en la mayoría de los casos uruguayos los trabajadores están percibiendo salarios o retornos menores que en los momentos altos de performance de las empresas

originarias. Este desfasaje puede ir desde un 50 a un 70% menos de ingresos que en épocas anteriores. Para el caso de Argentina se observa la situación contraria, ya que en general el anticipo de retorno percibido ha alcanzado o se acerca a los valores establecidos en los convenios colectivos de trabajo. Sin embargo, participar en la empresa recuperada ha significado logros no valuables en forma monetaria y en todo caso ha significado una opción ante la nada.

En cuanto al volumen de producción, según testimonios recogidos en empresas de ambos países, el crecimiento ha sido constante en todas las empresas. Menor producción que en épocas anteriores pero crecientes con relación a los primeros días de recuperación.

Estas situaciones de partida actúan condicionando el futuro de acuerdo a la preeminencia del *sentido de la urgencia* sobre la visión y *proyecto de futuro*. Los trabajadores en estas experiencias deben lograr niveles mínimos de satisfacción que les permitan concentrarse en que el factor *trabajo vivo* se constituya en el principal articulador de los demás factores de la empresa. Si este nivel es posible, el horizonte se amplía y se supera la urgencia para dar paso a la proyección de las cooperativas.

Desde otra óptica, en el punto de partida deben considerarse también ciertas condiciones que tienen que ver con el estado de la infraestructura, la existencia o no de carteras comerciales, la vinculación vigente o no con proveedores. La conjetura establecería que cuanto mayor es el deterioro al inicio de las actividades de la nueva empresa, mayores son las dificultades a remontar por parte de los trabajadores. Si bien este hecho ha sido observado con frecuencia también existen evidencias que limitan el impacto del supuesto. En este sentido se identifican casos donde la empresa ha estado sin actividad durante mucho tiempo e igualmente se la ha podido poner a funcionar.

**En cuarto lugar**, es posible identificar la incidencia en el desempeño de las empresas recuperadas de la capacidad de los trabajadores de articular relaciones y establecer negociaciones bilaterales con otros actores para el desempeño global o de áreas específicas de las empresas. La hipótesis está sugerida por el pragmatismo en la resolución de problemas y en el aprovechamiento de oportunidades, observados en varios de los casos en estudio. En este sentido parece razonable pensar que aquellos emprendimientos que logran articular apoyos técnicos, económicos, comerciales, institucionales en la dirección de sus propósitos están mejor posicionados que aquellas experiencias que no lo consiguen y quedan periféricos de los círculos de potenciales colaboradores.

**En quinto lugar**, y relacionado con el punto anterior, se encuentra lo que llamamos estructural organizacional de las empresas. Particular

importancia tiene *el dominio* por parte de los trabajadores *de áreas claves de la empresa*. El supuesto explícito es que si determinadas áreas de la gestión quedan fuera de su control político y aun técnico, la empresa cooperativa padece una vulnerabilidad significativa y relativa al grado de dependencia que tengan de esta gestión externa al grupo. La observación realizada permite detectar experiencias con alto grado de independencia, donde el control político es mínimo o inexistente a experiencias con dependencia relevante pero donde son visibles ciertos grados (incluso totales) del control político o técnico por parte de los trabajadores. Las situaciones son distintas y sugieren diferentes posibilidades futuras. Esta articulación entre el ámbito político y el gerencial aparece como una de las dificultades de las cooperativas para responder exitosamente a los retos de los mercados actuales. Se plantea la posibilidad de avanzar en el sentido de la propuesta de Peter Davis (1999), quien postula la necesidad de incorporar a la administración un enfoque basado en la identidad, principios y valores cooperativos.

**Finalmente** es previsible que, según los escenarios futuros en materia de políticas económicas y sociales, las cooperativas se vean condicionadas por los mismos. Para alguna de estas empresas van a tener un impacto particular las políticas económicas que regulan las actividades de comercio exterior, política cambiaria, la política fiscal, etc., las que aparecen lejanas al universo de incidencia de los actores del movimiento cooperativo pero ante las cuales no pueden permanecer indiferentes.

#### NOTAS

1. Esta investigación homónima fue realizada en el marco de la Red Universitaria de las Américas en Estudios cooperativos y asociativos. Por limitaciones de espacio se expondrán de manera parcial las conclusiones de la investigación.
2. Al decir de Paul Bairoch (1993: 164): "Dudo que el *homo aeconomicus* alguna vez existió y espero que él o ella nunca existan".
3. Así como sostenemos la necesidad de un marco teórico propio reconocemos las diferentes conceptualizaciones que se han desarrollado para dar cuenta del fenómeno cooperativo. En este caso, elegimos una en particular que es la elaborada por el cientista social chileno Luis Razeto, puesto que la consideramos adecuada a nuestro objeto de estudio. Por razones de espacio no abundaremos en las razones de su elección.
4. Sin embargo, Razeto (1988: 102) advierte que "... en la medida que dicha empresa opere en un mercado de intercambios, al menos una parte de dicho beneficio o ganancia asume la expresión monetaria, pero no por eso se tratará de una ganancia del capital".
5. Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) central sindical única de los trabajadores uruguayos.
6. Entendemos a las cooperativas de trabajo como aquellas asociaciones de trabajadores que se organizan con el objetivo de obtener una fuente de empleo e ingresos estable y conveniente. Estas cooperativas absorben la mayor o toda la



actividad económica de sus asociados, y los beneficios y/o excedentes obtenidos son distribuidos entre los asociados de acuerdo al respectivo trabajo realizado. La diferencia existente en los casos argentinos y uruguayos es que legalmente las cooperativas de trabajo argentinas no pueden tener empleados, mientras que en el caso uruguayo pueden contar con un 25% en los primeros años de vida de la cooperativa y luego con un 20% de empleados en relación al total de socios.

7. No por carecer de importancia sino por las limitaciones en la extensión del trabajo, fue necesario dejar de lado otros ejes relevados como la situación actual y la gestión de las empresas recuperadas y las rupturas en la subjetividad de los trabajadores.
8. Una vez que cambian las condiciones macroeconómicas, fundamentalmente por la devaluación y la falta de crédito para las exportaciones, las empresas cooperativizadas tienen mayores posibilidades de éxito.
9. Mutual Israelita del Uruguay, centro asistencial vinculado a la colectividad judía en el Uruguay.
10. En la mayoría de los casos, luego de despidos reiterados, al momento del cierre las fábricas contaban con el 50% del personal, del cual aproximadamente el 70% decide integrar la cooperativa. Los trabajadores que se retiran son los que desempeñan tareas administrativas y los profesionales, cuya inserción laboral es más rápida.
11. Un ejemplo es el caso del gobierno de Montevideo que en ocasiones ha tenido una política deliberada de apoyo a la cooperativización; otro, el de la municipalidad de Florida.
12. Por ejemplo en la Cooperativa Ex-San Remo es el sindicato quien solicita la quiebra; mientras que en Artes Gráfica el Sol es del sindicato de quien reciben mayor apoyo y quien los conecta con el gobierno para asesorarse.
13. Unión Nacional de Trabajadores Metalúrgicos y Ramas Afines (UNTMRA).
14. Federación de Cooperativas de Trabajo de la provincia de Buenos Aires.
15. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, institución perteneciente al Banco Credicoop.
16. Se refiere al plazo que transcurre desde el momento en que los trabajadores deciden hacerse cargo de la fábrica y la legalización de la cooperativa de trabajo.
17. La reforma introducida en el artículo 190 de la Ley 24.522, mediante la Ley 25.589, establece que *“en la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad, o de los acreedores laborales, quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo”*.
18. En ocasiones las empresas tercerizan servicios cooperativizando a los obreros que siguen manteniendo una relación de dependencia como manera de disminuir los costos laborales.
19. El trabajo a *façon* “... es venta del servicio del procesado industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o transformaciones posteriores” (Sancha, José; *“Recuperación de las fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores”* citado por Fajn, 2003: 59).

## BIBLIOGRAFÍA

- BAIROCH, Paul (1993). *Economics and World History. Myths and Paradoxes*, Harvester Wheatsheaf.
- DAVIS, Peter (1999). *La administración de la diferencia cooperativa*, Ginebra, OIT – COOPNET.

- FAJN, Gabriel (coord.) (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- OLESKER, Daniel *et al.* (2002). *La precariedad laboral en el sector privado del mercado de trabajo uruguayo*, Montevideo, Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1988). *Economía de solidaridad y mercado democrático*, Libro III, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET) – Academia de Humanismo Cristiano, 526 páginas.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1990). *Las empresas alternativas*, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET), 155 páginas.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1991). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*, Santiago, PET, 411 páginas.