

# experiencias autogestionarias en el gran rosario: las empresas recuperadas por sus trabajadores<sup>1 2</sup>

María Victoria Deux Marzi<sup>3</sup>

## Introducción

A partir de 1976, la implementación de políticas neoliberales en Argentina derivó en un proceso de profunda crisis económica, política y social. Son conocidas las consecuencias de estas aberrantes medidas, por ello aquí sólo recordaremos algunos hechos significativos. En el período 1974-2001 la población bajo la línea de pobreza pasó del 7 al 56%. En el mismo intervalo, las mediciones del INDEC registraron un incremento de la desocupación del 5 al 16,4% y del subempleo del 5,4 al 14,9%. Por otra parte, a principios de los años '70, la población económicamente activa que contaba con seguridad social se aproximaba al 95% mientras que en la actualidad dicha cifra no supera el 25%.

Estas cifras no pueden más que reflejar el escenario social en el que estalló la conocida crisis de 2001. Se trata de una crisis global, no ya de un sistema o modelo (de acumulación) que estaría funcionando mal, sino de la contracara del funcionamiento correcto de un nuevo modelo social de acumulación - instaurado a partir del golpe militar de 1976-, el cual incluye por definición la informalidad laboral, el desempleo, el subempleo, la desprotección laboral y la pobreza. (Grassi, E.; Hintze, S.; Neufeld, M. Et Alii, 1994).

La actividad económica, sin embargo, sigue sustentándose en el trabajo como fuerza creadora de riqueza. Frente al destierro del empleo asalariado,

---

(1) Este trabajo surge a partir de una investigación realizada para la Red de Investigadores Latinoamericanos en Economía Social y Solidaria (RILESS) bajo el título "Las empresas recuperadas del Gran Rosario, Nuevas modalidades de producción, gestión y distribución". 2005.

(2) Ponencia presentada en "El Cooperativismo Latinoamericano", IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo, 14 y 15 de septiembre de 2006, Rosario (Argentina).

(3) Investigadora de CONICET. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR. vickydeux@hotmail.com

---

formal y de tiempo completo como elemento estructurante de la sociedad, los argentinos han desarrollado su iniciativa y creatividad para autoconvocarse, reactivar y organizar autónomamente sus capacidades de trabajo. Se trata de hallar alternativas al modelo de producción y distribución capaces de generar nuevas formas de trabajo y de satisfacer necesidades legítimas que el mercado actual no considera atendibles. Ejemplos de estas búsquedas son las numerosas experiencias **autogestionarias** como clubes del trueque, huertas familiares, microemprendimientos productivos y comerciales, organizaciones de desocupados, cooperativas de cartoneros, entre otras.

Las *empresas recuperadas* surgen como parte de este subsistema económico-social desde mediados de la década del noventa aunque su mayor gravitación se registra a partir de la crisis de fines de siglo. El término *empresas recuperadas* se refiere a aquellas empresas/fábricas en crisis o en procesos falenciales<sup>4</sup>, en las que sus trabajadores se proponen continuar con la actividad productiva, a los fines de proteger los medios de producción y mantener la fuente de trabajo. La continuación de la producción se plantea bajo una nueva modalidad, siendo los trabajadores quienes toman un rol activo en la gestión de la empresa. Se trata de organizaciones económicas autónomas y autogestionarias, sustentadas en la participación democrática en la gestión, la propiedad y los beneficios.

En Argentina, hay actualmente entre 160 y 190 empresas recuperadas por sus trabajadores localizadas en diferentes puntos del país. Asimismo, estas experiencias autogestionarias tienen su correlato en otros países de Latinoamérica. En Brasil surgió en el año 1994 la Asociación Nacional de Trabajadores en Empresas Autogestionarias (ANTEAG) con el objetivo de coordinar los emprendimientos de trabajadores de más de 300 empresas autogestionarias. Con menor impulso se registran desarrollos similares en Uruguay, Paraguay y Chile. También existen experiencias exitosas en diversos países del resto del mundo, siendo las más conocidas las de España e Italia.

En la ciudad de Rosario y zonas de influencia se conocen en la actualidad once experiencias de recuperación de empresas, ocho de las cuales se encuentran produciendo o prontas a reiniciar la producción. Sus trabajadores han recuperado más de 200 puestos de trabajo y revalorizado saberes específicos como el de los torneros o maestros cristaleros. Se trata de verdaderas alternativas productivas que hoy en día enfrentan con su práctica la destrucción masiva de fuentes de trabajo y la fragmentación social.

---

(4) Es decir, empresas con procesos judiciales por quiebra abiertos. En virtual bancarrota. (Nota del E.).

---

El propósito de este estudio es analizar la participación en la economía local de las experiencias antes presentadas, sus fortalezas y debilidades. Para ello se considerará no sólo la capacidad de generar nuevos puestos de trabajo e ingresos sino también las posibilidades ciertas o potenciales de articular su actividad con otros emprendimientos de la economía social, conformando redes asociativas con un alto valor social, a través de encadenamientos productivos, compras colectivas, transferencia de conocimientos, etc. También se estudiarán los diferentes procesos recorridos por tales experiencias identificando aquellos aspectos comunes que contribuyen en la configuración de esta nueva ética económica.

## **Herramientas metodológicas**

El abordaje metodológico contempla lineamientos vinculados con las experiencias de investigación – acción. Las ideas expresadas en este trabajo surgen a partir de dos tipos de estudios referidos a los procesos de recuperación de empresas: uno de ellos tuvo como objetivo registrar la evolución del conjunto de empresas recuperadas del país, universo de carácter complejo y en constante redefinición; otro centrado en los procesos recorridos por las experiencias del Gran Rosario seleccionadas para este trabajo.

Para el primero se realizaron a fines de 2005 entrevistas a informantes calificados (representantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, miembros de Organismos Oficiales, equipos de asistencia técnica, etc.) y encuestas a miembros de empresas recuperadas enmarcadas en el proyecto ENCUESTA A EMPRENDIMIENTOS SOCIOECONÓMICOS, VULNERABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD del Instituto del Conurbano, Universidad de General Sarmiento. Además se construyeron bases de datos a partir de estudios realizados previamente por quien escribe este trabajo y por instituciones relacionadas con el tema. Entre ellas destacamos la Oficina de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la organización “lavaca.org” y la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

En segundo lugar, se analizaron cuatro experiencias del Gran Rosario: Cooperativa de trabajo Mil Hojas Ltda., Cooperativa de Trabajo Herramientas Unión Ltda., Cooperativa de trabajo Ruedas Rosario Ltda., Cooperativa de Trabajo Fader Ltda., con énfasis en los siguientes núcleos problemáticos:

- Organización y desarrollo del proceso de producción
- Evolución de la gestión y administración

- 
- Reacción y respuesta ante las diferentes situaciones de contexto
  - Mecanismos de participación
  - Vinculación con otros emprendimientos de la economía social

Si bien este segundo estudio se apoyó en entrevistas semi-estructuradas, surgió principalmente a partir de experiencias de trabajo que desde principios de 2005 desarrollamos junto a los trabajadores de algunas empresas recuperadas de la región.

## **Empresas recuperadas en Argentina**

Más de 10.000 trabajadores argentinos se propusieron autogestionar su propia fuerza de trabajo, ante el cierre o la quiebra -muchas veces derivada en vaciamiento- de la empresa o fábrica en la que se encontraban trabajando. Desde mediados de la década pasada, este proceso se ha expandido por todo el país principalmente en localidades industriales como el conurbano bonaerense, Gran Córdoba, Mendoza y Gran Rosario.

De un total de 166 empresas recuperadas argentinas que actualmente están en funcionamiento<sup>5</sup>, el 69% están radicadas en la provincia de Buenos Aires, se trata de 114 empresas de las cuales 21 son de Capital Federal. Con una concentración mucho menor las siguen las provincias de Santa Fe, en la que se localizan 15 empresas (9%), Córdoba y Chaco, 6 empresas (3,6%), 4 en Mendoza y Corrientes (2,4%), 3 en La Pampa, Entre Ríos y Neuquén, 2 en Río Negro y San Juan y finalmente, en Chubut, Jujuy, La Rioja y Tierra del Fuego hay sólo una empresa en cada una.

Estas experiencias se desarrollan principalmente en los rubros alimenticio; siderúrgico y metalúrgico; vidrio; electrodomésticos; cuero; lavado de lanas; madera; pintura; autopartes, motores eléctricos; cosméticos y papel; transporte y construcción; imprenta, gráfica; confección y textil.

Existen ciertos rasgos comunes en las empresas originarias que luego derivaron en recuperadas. Según informa el Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE, 2005), a partir de una muestra de 72 empresas re-

---

(5) Estos datos surgen de estudios realizados por un equipo de trabajo de la ciudad de Rosario, del cual participa quien escribe este ensayo. Hacia fines de 2005 se registraron 166 empresas recuperadas que habían reiniciado su producción o se encontraban prontas a hacerlo; entre ellas empleaban a 8.220 trabajadores.

---

cuperadas; en la mayoría de los casos se trata de pequeñas y medias empresas constituidas con anterioridad a la reconversión productiva de la década del setenta. En todas ellas fue muy significativa la reducción de puestos de trabajo registrada durante el período de decadencia de la actividad de la empresa. Cada una empleó en promedio 180 trabajadores en momentos de mayor expansión, cifra que se redujo a los 41 trabajadores en promedio por establecimiento cuando el conflicto comenzaba a desencadenarse. En la actualidad, el promedio de trabajadores por empresa recuperada apenas supera los 35.

Las causas que dieron origen a estas experiencias deben buscarse en una serie de factores vinculados con el contexto económico, político y social en el que las recuperaciones tienen lugar, las características del grupo de trabajadores, las posibilidades de continuar con la actividad en forma autogestionaria, entre otros. En primer lugar, el temor a pasar a formar parte del inmenso grupo de desocupados es uno de los principales motivos que lleva a los trabajadores de una empresa en quiebra a buscar nuevas formas de autoempleo. El camino hacia la recuperación de la empresa no es una alternativa individual sino que requiere la participación y consenso del grupo de trabajadores. La identificación del objetivo de cada individuo con el del conjunto de compañeros es un requisito indispensable al momento de iniciar la lucha. En este sentido, la recuperación de la fuente de trabajo e ingresos es el móvil que cohesiona al grupo en los comienzos de la recuperación.

A su vez, es importante destacar las características de los activos o factores productivos involucrados. Tanto los activos físicos como las maquinarias y herramientas de trabajo, los activos humanos como las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores y otros activos de carácter intangible como puede ser la rutina productiva poseen un mayor valor si se emplean conjuntamente. Es decir, su valor de mercado es posiblemente mucho menor al que poseen en la empresa en recuperación. Esto se debe a que se trata de **activos altamente específicos** de la actividad en la cual se desempeñaron históricamente. Esta característica es un fuerte incentivo a la continuidad de la actividad productiva en manos de los trabajadores puesto que sólo de esta forma se podría aprovechar en su totalidad las cuasi-rentas que dichos activos generan<sup>6</sup>.

Si bien existen en la actualidad varias experiencias de expropiación de inmuebles y maquinarias por parte del Estado para ceder su uso a los trabajadores que proponen continuar ellos mismos con la producción, son pocos los casos

---

(6) Véase, Deux Marzi, María Victoria, Escobedo, Martín (2005): *Autogestión obrera, historia y presente*. UNR Editora. Rosario.

---

favorecidos por este tipo de disposiciones. Hasta el momento siguen siendo mayoría las empresas que no han conseguido expropiación y éstas, salvo las trece de Capital Federal, son temporarias. Las expropiaciones se dieron con exclusividad en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires hasta Agosto de 2004, fecha en la que la Legislatura de la provincia de Santa Fe aprobó el proyecto de ley por el cual se declaraba de utilidad pública y sujeta a expropiación para el uso temporal al edificio del ex supermercado Tigre de la ciudad de Rosario. Este antecedente santafesino, si bien tuvo gran significancia para los trabajadores de las diferentes empresas recuperadas, no logró cambios importantes en la situación del conjunto de experiencias de la provincia. En muchos casos, los activos de las empresas en recuperación ya habían sido ofertados en remate público y otros aún se encuentran a la espera de decisiones políticas y resoluciones judiciales que habiliten la sanción de leyes de expropiación.

La conformación de una **cooperativa de trabajo** es una de las primeras acciones iniciadas por los trabajadores en vista de continuar con la actividad productiva de la empresa, tal como lo propone la última reforma de la Ley de Concursos y Quiebras<sup>7</sup>. En suma, el artículo 190 de esta reforma posibilita la continuidad de la explotación de la actividad productiva de una empresa fallida, a partir de la conformación de una cooperativa de trabajo integrada al menos por las dos terceras partes de los trabajadores.

Si bien esta normativa plantea la posibilidad de que los trabajadores continúen con la producción, deja muchos interrogantes sobre esta alternativa. No explicita cómo los bienes de la empresa fallida podrían pasar a los trabajadores de la cooperativa y qué ocurre en ese caso con el resto de los acreedores. La falta de previsión de la ley hace que los trabajadores estén en las mismas condiciones que cualquier tercero a la hora de ofrecerse la venta, el alquiler o cualquier otro contrato traslativo de la empresa en marcha. Según señala Lorente<sup>9</sup>, mientras que el artículo 190 insta a los trabajadores a organizarse como cooperativa para continuar la explotación de la empresa en quiebra, el artículo 199 pone “una

---

(7) En el año 2002 entró en vigencia la ley 25.589 por la cual se incorporan trascendentes modificaciones a las leyes 24.522 y 25.563. La intencionalidad de esta reforma es dar una oportunidad a la empresa en quiebra para poder continuar su actividad, persiguiendo principalmente preservar la fuente de trabajo.

(8) Esta cuestión se profundiza de manera actualizada en Echaide, Javier: “Sobre lo político y lo jurídico: la batalla legal de las empresas recuperadas”, publicado en el presente número de la Revista de Idelcoop.

(9) Lorente, Javier A. *La continuación de la explotación de la empresa fallida por una cooperativa de trabajadores: las tres trampas ocultas para la operatividad del art. 190, Ley de Concursos y Quiebras.*

---

*espada de Damocles*” sobre ellos, “la cooperativa de trabajo debe resultar sí o sí la adquiriente de la empresa fallida pues de lo contrario su esfuerzo será en vano, ya que la adquiriente obtendrá la empresa libre de vínculos laborales, si así lo prefiere; sólo si la cooperativa de trabajo resulta ser la beneficiaria tendrán la tranquilidad de que mantendrán la fuente de trabajo”<sup>10</sup>.

En países como Brasil, Perú e Italia, existe un sistema de adjudicación de los activos y pasivos de la empresa cesante a los trabajadores que conforman la cooperativa de trabajo. En la mayoría de las empresas recuperadas argentinas que actualmente están produciendo, por el contrario, fueron los propios trabajadores quienes debieron idear propuestas legales, económicas y financieras que posibiliten la adquisición en remate público de los activos de la empresa fallida o el canje por sus créditos laborales. Sin duda, la ausencia de legislaciones adecuadas sumada a la parcialidad de jueces y síndicos en los procesos de quiebra, dificultan el surgimiento y sostenibilidad de estos proyectos autogestionarios.

## **Empresas Recuperadas en el Gran Rosario**

La ciudad de Rosario y su entorno metropolitano constituyen un aglomerado urbano compuesto por una ciudad central y un conjunto de pequeñas localidades con una población aproximada de 1.100.000 habitantes. Su ubicación estratégica contribuyó durante la fase de sustitución de importaciones, a que se convirtiera en uno de los principales centros industriales del país. Actualmente, su producción representa el 5% del producto interno bruto argentino, genera el 64% del empleo privado de la provincia y reúne el 42% de los establecimientos industriales santafecinos.

En la región existen 3.670 plantas y talleres industriales, que dan empleo a 63 mil personas aproximadamente y generan mil millones de dólares de valor agregado. La principal industria es la alimenticia, que representa el 21% de la actividad industrial. Le siguen en orden de importancia la industria metalmecánica (18%) y la de maquinaria y equipos (10%). Este rubro industrial tiene una larga tradición en la ciudad y fue particularmente importante entre 1950 y 1970<sup>11</sup>.

La desindustrialización y la concentración económica registrada en Argentina a partir del golpe militar de 1976 afectó significativamente a los

---

(10) Lorente, Javier. Op. Cit.

(11) Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, gobierno de la provincia de Santa Fe.

---

grandes aglomerados urbanos, entre ellos el Gran Rosario. Mientras que tres décadas atrás la industria era una de las principales ramas de actividad en la generación de empleo en la provincia de Santa Fe, hoy ocupan un lugar preponderante los servicios sociales y el comercio, con un 30,8% de la población ocupada en el primero y un 23,8% en el segundo. Sólo el 15,3% de la población ocupada se desempeña en la industria. Al mismo tiempo, las pequeñas y medianas empresas, que empleaban gran parte de la población rosarina, fueron las principales perjudicadas por el modelo, nutriendo un incremento sostenido en la desocupación.

Según anuncia el INDEC, en el primer trimestre de 2006, el 14,6% de la población económicamente activa del Gran Rosario está desocupada, 10,6 % más que en 1974. Si se agrupan los desempleados y quienes no cumplen una jornada laboral completa, son más de 120 mil las personas que viven en la ciudad y su zona de influencia, que tienen problemas de empleo. A ello debe sumarse los trabajadores desempleados que dejaron de buscar trabajo activamente por el “factor desaliento” y pasaron a formar parte de la población inactiva. A su vez, distintas serían las cifras si se computara como desempleado a los beneficiarios del plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados. De acuerdo a esa lógica, a nivel nacional el INDEC estimó que la desocupación treparía del 11,4 al 14,1%, un 2,7% más, que aunque no debe trasladarse automáticamente a Rosario, sirve como referencia<sup>12</sup>.

La desocupación se combina con el deterioro de las condiciones de trabajo derivado de las leyes de flexibilización: en 1974 más del 90% de los trabajadores argentinos tenían una cobertura cuasi plena (estabilidad, indemnizaciones por despido, seguridad social, aguinaldo, vacaciones, salario familiar, subsidios por accidentes, entre otros) mientras en la actualidad no más del 25% conserva esos beneficios. Si bien no se cuenta con datos precisos para el aglomerado urbano analizado, no hay motivos que lleven a suponer valores y tendencias diferentes. A ello se añade la población afectada por la informalidad que en el Gran Rosario supera el 45% de los trabajadores.

En este escenario diez empresas recuperadas de esta ciudad enfrentan la destrucción masiva de puestos de trabajo recomponiendo lazos de solidaridad, jerarquizando la cooperación en el trabajo y el pensamiento colectivo. Si bien su escala aún no resulta lo suficientemente significativa como para marcar una tendencia en las estadísticas locales, sus características y valores

---

(12) Diario Clarín. 7 de Junio de 2006.

configuran junto a otros actores sociales nuevas formas de organización y participación democrática que responden a las aspiraciones populares y plantean una integración regional solidaria.

Empresa	Actividad	Trabajadores
Coop. de trabajo Mil Hojas Ltda.	Fábrica de pastas	29
Coop de trabajo Resurgir Ltda.	Fábrica de pastas	12
Cooperativa de trabajo La Cabaña Ltda.	Fábrica de lácteos (crema y manteca principalmente)	54
Cooperativa de trabajo Rich	Restaurante y rotisería.	40
Coop. de trabajo Herramientas Unión.	Fabricación de cuchillas industriales	12
Coop. de trabajo Nubacoop Ltda.	Bar y comedor al paso de la Terminal de Ómnibus de Rosario.	15
Coop. de trabajo Ruedas Rosario Ltda.	Metalmecánica	12
Coop. de trabajo Fader Ltda.	Metalmecánica	10
La Toma, Cooperativa Trabajadores en Lucha.	Supermercado, Centro Cultural y comedor estudiantil y popular.	35
Cooperativa de Trabajo Dic Ltda.	Carrocería	25

Estas experiencias conforman junto a otras de Cañada de Gómez, Villa Cañás, Santa Isabel, San Lorenzo, Cañada Rosquín, Laguna Paiva, Barrancas, un total de veinte empresas recuperadas en la provincia.

## Antecedentes y recuperación

A continuación se desarrollará brevemente la historia de cuatro empresas recuperadas de la ciudad de Rosario. Los datos que se presentan a continuación y en los próximos apartados fueron brindados por los trabajadores en entrevistas realizadas a **finés de 2005**.

**Cooperativa de trabajo Herramientas Unión:** A principios de 2000 los trabajadores de Lentini SA fueron notificados del cierre de la fábrica que hacía más de cincuenta años se dedicaba a la fabricación de cuchillas industriales. Según los trabajadores entrevistados, la recesión económica de fines de los noventa y la entrada masiva de importaciones redujeron significativamente la demanda de los productos fabricados por Lentini. A ello se sumó la falta de innovaciones tecnológicas y un mal gerenciamiento, dejando como saldo

---

la quiebra de la empresa y quince trabajadores desocupados. Para saldar las deudas laborales por indemnizaciones y salarios, los trabajadores recibieron las maquinarias y equipos con los que trabajaban.

En busca de una alternativa productiva que les permita reemplazar su fuerza de trabajo y las maquinarias obtenidas, consultaron a la Dirección de Cooperativas de la Municipalidad de Rosario quienes les aconsejaron conformar una cooperativa de trabajo. En agosto de 2000 se fundó la cooperativa Herramientas Unión Ltda. Los trabajadores ayudados por un subsidio retornable de la misma municipalidad alquilaron un nuevo galpón al que trasladaron las maquinarias y donde, en esta fecha, iniciaron la producción.

A la fecha, se dedican a la producción de fresas, creadores, brochas, cuchillas industriales y matricería. La cooperativa está integrada por ocho socios quienes enseñan el oficio a cuatro pasantes; uno de ellos ya está siendo incorporado a la cooperativa mientras que los restantes tendrán la posibilidad de hacerlo el próximo año cuando egresen de la escuela técnica a la que asisten.

**Cooperativa de trabajo Mil Hojas:** La cooperativa de trabajo Mil Hojas fue constituida en diciembre de 2000 como una medida defensiva de los trabajadores ante las irregularidades ocurridas en la empresa Mil Hojas SRL. En junio de 2001 se declaró la quiebra de la SRL y un mes después el juez desapoderó a los antiguos dueños. Al consultar a los trabajadores sobre los motivos que llevaron al cierre de la fábrica de pastas, ellos consideran que existieron dos causas fundamentales. En primer lugar, la empresa era cautiva de las abusivas políticas implementadas por las grandes cadenas de supermercados que en más de una oportunidad afectaban la estabilidad de la producción. La quiebra de supermercados históricos de la ciudad derivó en deudas incobrables y en una gran reducción en las zonas de distribución. En segundo lugar, el manejo ineficiente de los recursos y los abultados retiros de los socios anteriores, señalaban, según los trabajadores entrevistados, que la preservación de la empresa como generadora de empleo no era la prioridad.

A partir de allí la empresa estuvo a cargo de sus trabajadores quienes asumieron la responsabilidad de continuar con la producción, saldar las deudas de la empresa anterior y abonar un alquiler de quiebra, a cambio de la conservación del inmueble por casi dos años. Luego de este período quedó claro que los trabajadores de Mil Hojas podían mantener los puestos de trabajo, asegurar el pago a sus deudores y reactivar no sólo la producción de la empresa sino también la de muchos trabajadores relacionados con la

---

misma. En junio de 2003 el inmueble se llevó a remate y los trabajadores pudieron adquirirlo con fondos propios. A la fecha, la cooperativa incorporó a las líneas de productos que fabricaban anteriormente -pastas frescas y discos de empanadas y tartas- la comercialización de pastas pasteurizadas, panqueques, prepizas. También crearon una nueva marca, Don Sixto, con la que ofrecen algunos de sus productos a un menor precio.

**Cooperativa de Trabajo Ruedas Rosario:** Es complejo el recorrido por el que los trabajadores de la Cooperativa Ruedas Rosario Ltda. transitaron durante siete años de promesas y desengaños. A fines de la década del noventa los dueños de Ruedas Cimetal SACIM solicitaron la quiebra de su propia empresa, pedido que la jueza actuante rechazó por considerar que la firma se encontraba en condiciones de continuar en funcionamiento. Para ello se ordenó una intervención que luego de dos años logró sanear la contabilidad, pero inexplicablemente la empresa volvió a manos de los dueños originales. Los excesivos gastos y el manejo ineficiente de la firma hicieron que en junio de 2001 se decretara la quiebra de Cimetal, para lo cual se nombró un síndico que luego de un año demostró no poder revertir la abusiva situación.

En noviembre de 2002 doce trabajadores decidieron constituirse en cooperativa para defender sus puestos de trabajo y detener el vaciamiento que se estaba llevando a cabo. Asimismo solicitaron al juzgado un plazo de 90 días para desarrollar un proyecto de trabajo viable en conjunto con la **Universidad Católica de Rosario y la Facultad de Ciencias Exactas e Ingeniería de la UNR**, para actuar con posterioridad como oferentes en la quiebra de la empresa; pedido que fue rechazado por ese juzgado.

Luego de dos años y medio de lucha y habiéndose rematado el inmueble y las maquinarias de la empresa fallida, los trabajadores perdieron toda esperanza de continuar ellos mismos con la producción y decidieron unirse con otra cooperativa para emprender juntos un nuevo proyecto productivo que les permitiera recuperar la dignidad e identidad como trabajadores.

Seis miembros de la Cooperativa Ruedas Rosario y seis de la Cooperativa Fader están abocados a la instalación del Centro **de Mecanizado Rosario**, emprendimiento planeado para la mecanización de piezas de terceros para autopartes y maquinarias agrícolas. También forma parte de este proyecto la Cooperativa Herramientas Unión que en una etapa posterior y luego de la incorporación de nuevas maquinarias, fabricará junto a las dos cooperativas antes nombradas repuestos para autopartes y piñones y coronas de diferenciales para camiones, pick ups y tractores.

---

**Cooperativa de trabajo Fader:** Fader Tool Research fue la empresa más importante del país en la producción de bochas de frío para heladeras, freezers y equipos de aire acondicionado. Llegó a tener 2 mil operarios y a exportar sus productos a toda Latinoamérica y países asiáticos. Sin embargo con la apertura económica, la entrada masiva de productos importados obligó a Fader a reducir su producción y a declararse, años más tarde en convocatoria. En 1998 la empresa despidió a 300 operarios de la planta de Rosario y 90 de sus instalaciones en Santo Tomé. Sólo se pagó un 9% de las indemnizaciones quedando una deuda con los empleados de aproximadamente cinco millones de pesos.

Amparados en el artículo 190 de la ley de Concursos y Quiebras n° 25.589 los trabajadores se constituyeron en cooperativa de trabajo y solicitaron a la jueza de la 5ta. Nominación de la provincia de Santa Fe el alquiler o compra de la fábrica, pedido que fue rechazado por la letrada. El diario *La Capital* de la ciudad de Rosario publicó el día 16 de Mayo de 2003 un edicto judicial por el que se disponía la venta del inmueble de la calle Ovidio Lagos 4650. La venta se realizó unos días después a un empresario textil por un valor muy inferior a lo tasado, acción que llevó a los trabajadores a iniciar juicio político a la jueza por ésta y otras decisiones claramente en perjuicio de los derechos de los trabajadores. Ya con pocas fuerzas, los ex empleados de Fader decidieron continuar con la lucha solicitando la compra de las maquinarias y planimetrías a cambio de las acreencias laborales. “A los nuevos dueños no les sirve y a nosotros sí... Reiniciar la producción de compresores para heladeras y aire acondicionado sigue siendo el plan sustentable que los ex operarios nos proponemos implementar”<sup>13</sup>. Nuevamente la propuesta de los trabajadores fue rechazada.

Seis miembros de la Cooperativa Fader Ltda. están trabajando junto a la cooperativa Ruedas Rosario en la instalación y puesta en marcha del Centro de Mecanizado Rosario.

En los apartados siguientes se tomarán estos cuatro casos como punto de partida para las reflexiones y conclusiones allí arribadas. Sin embargo, no es posible acotar el estudio a estas experiencias sino que es preciso considerar el resto de las empresas recuperadas de la región y del país con las que ellas se relacionan. Es por esto que en repetidas oportunidades se hará referencia a otras empresas recuperadas que no fueron presentadas en esta sección.

---

(13) *La Capital*. Rosario, 1 de junio de 2003. pag. 14.

---

## **Redes de cooperación y asociatividad en las empresas recuperadas**

Uno de los denominadores comunes en las empresas recuperadas antes presentadas es su participación en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER, en adelante). Este movimiento surge en abril del 2000, cuando un grupo de veinte empresas decide asociarse para resolver aspectos institucionales comunes a todas y a sus trabajadores autogestionarios. Desde esta organización se plantean diferentes formas de articulación con asociaciones de la sociedad civil, Universidades y el Estado, a fin de generar respuestas colectivas a las diferentes demandas planteadas por los emprendimientos.

El MNER tuvo un rol importante durante el desarrollo del conflicto y la posterior conformación de las cooperativas de trabajo aquí presentadas. Según señalaron los entrevistados, si bien se encuentran en una instancia posterior a la lucha por la recuperación, siguen sosteniendo reuniones periódicas con uno de los representantes del MNER, José Abelli, para definir proyectos y resolver problemas y demandas comunes. Un grupo de profesionales de la ciudad está trabajando junto a ellos con el objetivo de acompañar y fortalecer tales experiencias desde un marco interdisciplinario y de participación colectiva<sup>14</sup>.

Simultáneamente, las experiencias aquí analizadas están generando y construyendo un significativo entramado de redes sociales, no sólo entre las mismas cooperativas sino también en relación con la sociedad y el Estado.

Las tres cooperativas metalmecánicas contaron con el apoyo de profesionales de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR para la definición de proyectos productivos que actualmente están llevando a cabo. La cooperativa de trabajo Mil Hojas recibió asistencia técnica de médicos del proyecto *Trabajo y Salud* de la Facultad de Medicina de la UNR, junto a los cuales redefinieron normas de seguridad e higiene. Este proyecto tuvo como objetivo atender y mejorar la salud de los trabajadores a partir de modificaciones en las condiciones de trabajo.

Varias instancias gubernamentales, en sus distintos niveles nacional, provincial y municipal, se encuentran involucradas brindando apoyo a las

---

(14) Este equipo, de cual formo parte, ha desarrollado talleres de formación y capacitación vinculados con algunas de las demandas formuladas por los trabajadores y a la vez ha definido junto a ellos un plan de trabajo global destinado a la conformación de un Centro de Estudios y Formación.

---

empresas recuperadas mediante la regularización de su situación legal, acordando ayuda económica, asistencia técnica, entre otros aspectos.

El Ministerio de Trabajo de la Nación creó la Oficina de trabajo Autogestionado con el fin de contribuir por medio de subsidios a emprendimientos gestionados por sus trabajadores, a la puesta en marcha del proceso productivo, acondicionamiento de instalaciones y maquinarias, desarrollo de planes de negocios, etc.

Los trabajadores miembros del Centro de Mecanizado Rosario, que en esta primer instancia incluye a las cooperativas Ruedas Rosario y Fader, recibieron de este Ministerio una ayuda económica individual que contribuyó a mejorar su situación mientras ponían en marcha las sucesivas etapas del proyecto. Algunos trabajadores de Herramientas Unión también fueron beneficiados por este subsidio en los comienzos de la producción. Asimismo, muchas empresas recuperadas de la ciudad participaron de un encuentro organizado por la Oficina de Trabajo Autogestionado a fines de abril de 2005 en el que establecieron contactos importantes con otras empresas recuperadas del país. De allí surgieron vínculos comerciales que las cooperativas Vitrofín de Cañada de Gómez y Herramientas Unión entre otras, aún sostienen.

El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación hace más de un año tomó contacto con las diferentes experiencias de recuperación de empresas. En la ciudad de Rosario, este organismo contribuyó con la conformación del Centro Mecanizado Rosario a través de un subsidio destinado a la compra de maquinarias e insumos. La cooperativa de trabajo Herramientas Unión se vincula a este ministerio desde el año 2004, fecha en la que obtuvieron un subsidio para la compra de dos máquinas fresadoras y una afiladora. Recientemente se decidió un nuevo subsidio para esta cooperativa con el cual se comprarán un pantógrafo y materiales especiales a los que los trabajadores no podrían acceder por la baja escala en su producción.

Asimismo, estas tres cooperativas dedicadas al rubro metalmecánica contaron con la ayuda del Estado municipal para costear el alquiler de los talleres en los que hoy están trabajando. Reiniciar la producción y acondicionar instalaciones y equipos es una tarea muy costosa que los trabajadores de las empresas recuperadas deben afrontar sin percibir ingresos y en muchos casos con salarios e indemnizaciones adeudadas. Por este motivo los trabajadores de Herramientas Unión y del Centro Mecanizado Rosario, solicitaron el apoyo de la Municipalidad de Rosario, a fines de 2000 la primera y a mediados de

---

2005 la segunda, para formalizar contratos de alquiler y costear los primeros meses hasta que pudieran reiniciar su producción.

A través de diferentes secretarías de dicha municipalidad, las empresas recuperadas se contactan con microemprendimientos productivos de la región. Los trabajadores de la cooperativa Ruedas Rosario asistieron técnicamente a un microemprendimiento dedicado a la fabricación de piñones y coronas para bicicletas. Se trata de un grupo de desocupados con poca experiencia en este tipo de actividad que, con la colaboración de miembros de esta cooperativa, pudieron iniciar la producción. Otra de las propuestas que se plantearon las empresas del rubro alimenticio es la compra colectiva de insumos junto a otros emprendimientos dedicados a actividades similares. Algunos de los proveedores serían las huertas familiares de la ciudad y el supermercado La Toma, también empresa recuperada. Esta no es una práctica nueva para los trabajadores de Mil Hojas, quienes recuerdan haber realizado durante el período de lucha y recuperación compras colectivas de alimentos para hacer frente a la falta de ingresos.

Es importante señalar que muchas de estas experiencias contaron también con el apoyo de la comunidad en diferentes oportunidades. Los trabajadores de las cooperativas Mil Hojas, Ruedas Rosario, Supermercado La Toma y la cristalería Vitrofín, entre otras, tuvieron que tomar el inmueble en el que trabajaban para impedir su vaciamiento. En todos estos casos, los vecinos de las actuales cooperativas acompañaron estas luchas solidarizándose con los trabajadores que llevaban a cabo tal medida de fuerza. El remate de los activos fallidos, los sucesivos pedidos por leyes de expropiación fueron otras circunstancias en las que las empresas recuperadas contaron con el apoyo de medios de comunicación y la comunidad en general.

Estas son algunas de las instancias en las que las experiencias aquí presentadas plantean la construcción de redes de asociación junto a diferentes actores sociales, el Estado y la Universidad. La apuesta por una nueva economía y nuevas formas de articulación y cooperación está presente no sólo dentro de cada una de las empresas analizadas sino también en su relación con el entorno y la comunidad de la que forman parte.

## **Producción y empleo**

A continuación se presentará información referida a la situación productiva de las cuatro empresas analizadas a fines de 2005, fecha de realización de las entrevistas.

---

En los talleres de la Cooperativa Herramientas Unión trabajan doce personas que se dedican a la fabricación de cuchillas industriales, fresas, creadores y herramientas de corte en general. Su producción alcanza las diez toneladas anuales, cifra que supera ampliamente la registrada durante su primer año de funcionamiento. Según el presidente de esta cooperativa, el nivel de producción aumentó un 80% desde 2001. Sin embargo, existen varios inconvenientes para alcanzar los valores registrados durante la producción de Lentini SA. En primer lugar, esta firma atendía otro tipo de demanda que permitía la producción en serie. Actualmente, las piezas elaboradas por Herramientas Unión son más artesanales y por lo tanto requieren un mayor tiempo de producción. Esto se debe también a la antigüedad de las maquinarias que actualmente emplean. Se trata de un conjunto de activos muy depreciados a los que en muchas oportunidades los mismos trabajadores deben realizar ajustes y reparaciones. En tercer lugar, a diferencia de lo que ocurría en Lentini SA en la empresa autogestionaria hay un solo turno de trabajo. Según el entrevistado, si el próximo año comenzaran a trabajar también a la tarde, podrían duplicar la producción y generar ocho puestos de trabajo.

Además de sus doce trabajadores, la reactivación de la cooperativa Herramientas Unión, significó la recuperación de un ingreso digno para ocho familias más. Se trata de revendedores particulares que distribuyen la producción en diferentes zonas del país y no forman parte de la cooperativa. Esto significa que en el transcurso de los primeros tres años se recuperaron veinte puestos de trabajo.

Los trabajadores contaron con la ayuda del Estado Municipal y Nacional. Por medio de subsidios, la Municipalidad de Rosario y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación contribuyeron con el traslado y adquisición de maquinarias y la compra de una importante cantidad de materiales que por su cuenta los trabajadores no hubieran podido costear. Sin embargo, la ayuda total apenas alcanza \$40.000, es decir, poco más de \$3.300 por trabajador en un período de tres años. Los trabajadores de la cooperativa Herramientas Unión, no sólo demostraron que ellos pueden continuar con la producción y la gestión de la empresa, sino que con sólo \$3.300 por trabajador generaron veinte puestos de trabajo (directos e indirectos). Además, los cooperativistas están inscriptos en el monotributo social lo que les permite contar con los beneficios de una obra social y aportar a una caja de jubilaciones.

La fábrica de pastas Mil Hojas SRL llegó a emplear 52 trabajadores y a fabricar 80 mil tapas de tarta y empanada y 20 mil kg de pastas mensuales. A mediados de 2001 sólo sostenían un mínimo de producción con diez

---

trabajadores, a los cuales se les debían varios meses de salarios. Actualmente, la empresa autogestionada produce 120 mil discos mensuales, cifra que supera ampliamente la que se registraba a principios de 2002 en los comienzos de la cooperativa. En tres años, la elaboración de discos se duplicó y la de pastas se cuadruplicó, superando incluso niveles récord de la SRL.

La recuperación de Mil Hojas permitió sostener la fuente de trabajo para 29 personas, quienes, a entender de uno de los entrevistados, actualmente reciben ingresos con un poder adquisitivo superior al que percibían en la antigua firma. A ello se suman los beneficios de contar con obra social prepaga, aportes jubilatorios y seguros por riesgo en el trabajo. A estos 29 trabajadores se suman 40 familias beneficiadas indirectamente por la reactivación de la fábrica. Se trata de distribuidores particulares que no pertenecen a la cooperativa, pero cuyos ingresos dependen directamente de ella.

Esta empresa recuperada trabaja al máximo de su capacidad instalada y planean la incorporación de nueva tecnología que les permita trasladar su frontera de producción. Este tipo de innovaciones no son nuevas para la cooperativa; ya ha avanzado en la automatización de ciertos pasajes de la producción, como son el embolsado de los productos o de diferentes cortes de la masa para la realización de discos y tapas. Para 2006 proyectan la adquisición por medio de un leasing de un tren de laminación que reduciría los tiempos de producción en un 30%. Si bien aún no pueden precisar si esta innovación requerirá el empleo de nuevos trabajadores, sí afirman que se precisarán al menos 6 distribuidores más.

El Centro Mecanizado Rosario inició su actividad pocos meses antes de realizado este estudio, con lo cual, gran parte de la información sobre producción y empleo se refiere a proyecciones de los trabajadores entrevistados. Dicho centro se dedica a la mecanización de piezas de terceros para autopartes y repuestos de maquinarias agrícolas. Durante la primera etapa se requiere el trabajo de doce especialistas en tornos a control numérico, capacitación que algunos miembros de las cooperativas Ruedas Rosario y Fader perfeccionaron en cursos dictados por la municipalidad de Rosario. Al mismo tiempo, estos trabajadores están realizando sus propios talleres de capacitación en los que transmiten aquella experiencia al resto de sus compañeros.

Se planea para etapas posteriores ampliar el emprendimiento con la fabricación de nuevas piezas, como coronas y piñones de diferenciales para pick-ups y tractores. El objetivo es diseñar y comercializar sus propias piezas, actividad que le permitirá generar ingresos para 28 trabajadores.

---

El proyecto que dio origen al Centro de Mecanizado, al igual que muchos otros proyectos que las empresas recuperadas están llevando a cabo en la actualidad, fue ideado con el propósito de contribuir a dos procesos de fundamental importancia: el desarrollo local o regional y la conformación de encadenamientos productivos.

En Argentina, el 75% de las partes que componen los vehículos fabricados en el país son de origen extranjero. Es por esto que los actuales miembros del Centro de Mecanizado Rosario se propusieron incrementar la oferta de autopartes nacionales, contribuyendo al desarrollo de una economía regional altamente limitada por la dependencia respecto de las grandes firmas transnacionales. Simultáneamente, se establecieron acuerdos con la fábrica de tractores y maquinarias agrícolas Pauny (ex Zanello) para la provisión de piezas mecanizadas por este centro. La fábrica recuperada de Las Varillas, acordó a fines de 2005 la venta de 500 unidades anuales a Venezuela, lo que se traducirá en un aumento en la demanda de partes y piezas, 10 veces superior a la actual. El Centro de Mecanizado Rosario se sumaría a este proyecto a partir de 2006 a través de la provisión de parte de los insumos requeridos por Pauny.

En conjunto, las Cooperativas Herramientas Unión, Mil Hojas, Ruedas Rosario y Fader distribuyen mensualmente entre sus trabajadores más de 50 mil pesos y recuperaron en los últimos cinco años 53 puestos de trabajo. A estas cifras debe sumarse el impacto indirecto de estos emprendimientos en la economía local. Aproximadamente, serían 70 los puestos de trabajo indirectamente generados, contabilizando solamente repartidores y revendedores.

Estas cinco cooperativas son parte del sub-sector de empresas recuperadas del Gran Rosario que día a día marcan un nuevo camino frente a la desocupación, precarización e informalidad. En oposición a estas tendencias, los trabajadores de estas empresas recuperadas cuentan con los beneficios de la seguridad social a través de los aportes que realizan a obras sociales prepagas, inscripciones en monotributo, aportes jubilatorios y seguridad por riesgos en el trabajo, entre otros.

## **Hacia la construcción de una nueva economía**

En este último apartado se pretende esbozar la contribución de las empresas recuperadas en la definición de una nueva racionalidad económica. No se pretende generalizar sobre las formas de organización decididas por

---

los trabajadores, ya que se trata de decisiones que se van produciendo al calor mismo del desarrollo de las experiencias. Por el contrario, el objetivo es identificar aquellas características de las empresas analizadas que contribuyen en la definición y conformación de un nuevo sector económico-social. Para ello se retomarán algunos aspectos planeados en apartados anteriores en función de su contribución a tres ejes centrales:

- Recuperación de habilidades y capacidades productivas
- Desarrollo de la creatividad y autonomía en el trabajo
- Reproducción ampliada de la vida como objetivo fundamental (Co-raggio, 2005)

La recuperación de la empresa significó en los cuatro casos analizados, la *revalorización de saberes y experiencias* específicos de cada proceso productivo. Al igual que ciertos activos tangibles como las maquinarias y herramientas de trabajo, las habilidades y capacidades de los trabajadores tiene un alto valor para las nuevas organizaciones autogestionarias. Dichos activos, que podríamos denominar intangibles, posiblemente serían subvalorados por el mercado al momento de ofrecerse como fuerza de trabajo. El desempleo y las mayores y cambiantes exigencias en calificación y experiencia laboral se transforman en barreras casi insoslayables para quienes emprenden la búsqueda de un trabajo digno.

La continuidad de la actividad productiva de las anteriores empresas fallidas fue posible puesto que son los trabajadores quienes poseen el conocimiento necesario para llevar a cabo el proceso productivo pero además porque estos sujetos se han mantenido unidos recuperando también de esta forma la relación entre sus memorias individuales. Se trata entonces de un doble proceso de recuperación que involucra no sólo la actividad productiva y los medios de producción de la empresa anterior sino también aquellos activos asociados a las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores, tales como el oficio de los torneros o maestros cristaleros.

Al mismo tiempo, con el desarrollo y crecimiento de estas experiencias se activan una serie de dispositivos que posibilitan la transmisión de tales conocimientos. La incorporación de nuevos trabajadores implica en la mayoría de los casos la formación y capacitación de estos nuevos miembros en un oficio o actividad. Nos referimos nuevamente a la experiencia de la Cooperativa Herramientas Unión, que hace más de un año está formando a cuatro estudiantes de una escuela técnica, quienes participan de los procesos productivos y podrán incorporarse a la cooperativa una vez hayan finalizado sus estudios formales. La cristalería Vitrofín, de Cañada de Gómez, ha conformado una escuela de oficio en la que uno de los miembros de la empresa originaria,

---

actualmente jubilado, transmite sus conocimientos como maestro cristalero a un grupo de jóvenes recientemente incorporados a la cooperativa.

El funcionamiento autogestionario contribuye al desarrollo de la *creatividad y autonomía en el trabajo*. Autogestión implica la determinación autónoma por parte de los trabajadores sobre los modos de funcionamiento de la fábrica. No obstante, este proceso no se desenvuelve en forma lineal sino con marchas y contramarchas, generando controversias y reflexiones. Ello deriva en cierto carácter ambivalente, en tanto autogestión puede implicar la creación de nuevos valores y prácticas alternativas a las implementadas durante el régimen privado, como también la creación (o recreación) de un orden rígido que reproduzca, incluso con mayor disciplina y dureza, las formas más negativas de la organización capitalista. Ante tales interrogantes, los trabajadores de las empresas recuperadas no van en busca de respuestas mágicas sino más bien de configuraciones de una nueva ética económica basada en la experiencia y reflexión cotidiana en un marco de participación y organización democrática.

La construcción de instancias de pensamiento y construcción colectiva posibilita el desarrollo de trabajadores autónomos que a través de su creatividad van configurando nuevas formas de producción, administración y organización. En este sentido, las asambleas tienen un rol fundamental pero no es sólo allí donde se expresan tales propuestas. En algunos casos, como señala un integrante de la cooperativa Herramientas Unión, algunas de las modificaciones o ajustes a los procesos productivos son evaluados e implementados casi espontáneamente por los trabajadores involucrados durante los mismos procesos.

Al mismo tiempo, estos dispositivos de creación y recreación de habilidades y conocimientos trascienden el ámbito de la empresa individual para plantearse como un objetivo común al conjunto de experiencias autogestionarias. Las reuniones que periódicamente sostienen trabajadores de las empresas recuperadas de la ciudad son espacios que potencian la autonomía y la creatividad de estos actores en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas comunes.

Finalmente, otro aspecto central en la configuración de una nueva racionalidad económica reside en la definición de metas y objetivos. Originariamente, la recuperación de los puestos de trabajo constituye el fin que moviliza y reúne al grupo de trabajadores. Una vez alcanzado este objetivo, surgen nuevas redefiniciones que permitirían a estas experiencias transitar desde una etapa defensiva hacia la formulación de una propuesta inclusiva de **generación de empleo y reproducción ampliada de la vida**. Si bien esta

---

segunda instancia es incipiente en las experiencias aquí contempladas, existen dos aspectos centrales que conducen dichas redefiniciones.

En primer lugar, no se trata de procesos de búsqueda de una mayor acumulación de capital porque no es a partir de la posesión de capital que los trabajadores obtienen sus ingresos, sino más bien por la utilización de este medio en la producción que los trabajadores llevan a cabo. En segundo lugar, los emprendimientos que han logrado incrementar sus ingresos a lo largo del tiempo, lo han hecho con el propósito de ampliar las necesidades que pueden satisfacerse a partir del trabajo en la fábrica. En otras palabras, se trata de procesos de redefinición y expansión del espectro de necesidades consideradas fundamentales para el desarrollo pleno de las capacidades de los trabajadores, que a medida que la actividad y los ingresos de la cooperativa lo permitían se fueron incorporando en el monto de los retiros. En este sentido, el desarrollo y crecimiento de varias empresas recuperadas de la ciudad está acompañado por la necesidad de establecer nuevos objetivos y metas comunes al grupo de trabajadores, que antes que orientarse a la maximización de los beneficios individuales buscan la satisfacción de sus necesidades, la posibilidad de generar nuevos puestos de trabajo y la consolidación de la organización a través de la articulación con otros actores sociales.

## **Conclusión**

La recuperación de empresas se presenta como un avance hacia la defensa y recuperación de la identidad de los trabajadores posibilitando a la vez las condiciones materiales de su reproducción. Estas experiencias no transitan caminos únicos ni prefijados. La puesta en marcha de fábricas cerradas o abandonadas por sus dueños puede implicar la implementación de nuevas prácticas y valores que den nacimiento a un proyecto alternativo. Pero también puede conducir a la repetición de modos de funcionamiento ya conocidos por los trabajadores a lo largo de su trayectoria dentro de la fábrica: flexibilización laboral, explotación a compañeros, rigidez disciplinaria.

Este trabajo se propuso a partir de la convicción de que la máxima potencia de los procesos de recuperación de fábricas se produce ante la creación y desarrollo de nuevos valores de sociabilidad y prácticas alternativas a las dominantes. No es posible contemplar la totalidad de situaciones que conducen a la conformación de dichos valores y prácticas. Es por ello que a los fines de este estudio se han tomado algunos ejes centrales para referirnos a experiencias concretas y puntuales. Algunos de ellos son la relación con el

---

Estado y con otras empresas recuperadas y emprendimientos de la economía social y la conformación de redes de articulación de actividades institucionales, comerciales, productivas entre otras.

La redefinición de las prácticas y hábitos ha llevado en muchas oportunidades a la resignificación de valores y principios asociados con la solidaridad, la cooperación y la participación democrática. Ejemplo de ello son las numerosas instancias de decisión y construcción colectiva, los incentivos al desarrollo de la creatividad y la determinación de los retiros de los socios de las cooperativas. Al mismo tiempo, la identificación de activos claves para el desarrollo de estas experiencias es un paso fundamental en la definición de estrategias de pensamiento colectivo. En este sentido, los trabajadores de las empresas entrevistadas acuerdan en la necesidad de desarrollar y potenciar procesos de formación, capacitación y revalorización de las experiencias -individuales y colectivas- a la vez que se promueve la apropiación del proyecto común y la participación de todos los actores en las decisiones de las fábricas.

Estos valores y prácticas que implican nuevas formas de sociabilidad se desarrollan en constante tensión con antiguos métodos de producción, distribución y participación. El conflicto está presente en todas las empresas analizadas y da cuenta de la lucha entre lo viejo que no acaba de desaparecer y lo nuevo que no termina de nacer.