

Palomino, Héctor. Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina. En libro: Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina. Enrique de la Garza Toledo (compilador). Colección Grupos de Trabajo de CLACSO. CLACSO, Buenos Aires, Argentina. 2005. 224 p.  
Disponible en la web:  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/sindi/palomino.pdf>

Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe <http://www.clacso.org.ar/biblioteca> - [biblioteca@clacso.edu.ar](mailto:biblioteca@clacso.edu.ar)

HÉCTOR PALOMINO\*

## LOS SINDICATOS Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES EMERGENTES DEL COLAPSO NEOLIBERAL EN ARGENTINA\*\*

### INTRODUCCIÓN

Los nuevos movimientos emergentes en la escena pública desde diciembre de 2001 en Argentina reflejan los esfuerzos de reconstrucción de los lazos sociales a través de nuevas formas de organización. La visibilidad de estos movimientos y su creciente legitimidad, así como su expansión y sus mecanismos de articulación recíproca, surgieron del colapso institucional que abarcó a la cúspide del poder político, la moneda e incluso los valores que sustentaron el modelo

\* Licenciado en Sociología, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Coordinador del Grupo de Trabajo de CLACSO especializado en temas laborales.

\*\*Este texto reúne material de diversos trabajos de investigación sobre movimientos sociales: las conclusiones de un documento sobre los movimientos sociales realizado a pedido del PNUD para su Informe de Desarrollo Humano 2002; los artículos de Palomino y Pastrana (2003a) y de Palomino, Héctor (2002); los aportes para la discusión de estas ideas del grupo de investigadores sobre *Movimientos sociales emergentes* de la Universidad de San Martín, Graciela Di Marco, Susana Méndez, Ramón Altamirano y Mirta Palomino; el aporte del grupo de ayudantes de la Cátedra de Relaciones de Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, que colaboraron en la investigación sobre El Movimiento de Empresas Recuperadas.

neoliberal de los noventa. Sin embargo, la mayoría de estos movimientos reconoce orígenes previos, con la única excepción de las asambleas barriales, herederas directas de aquel colapso. De allí que las nuevas formas de asociatividad no deberían asignarse a un supuesto vacío producido por el quiebre del modelo neoliberal, sino más bien atribuirse en gran medida a la desestructuración social que acarrearó su funcionamiento pleno.

En la primera parte de este texto se detallan brevemente algunos de los rasgos generales de estos movimientos, enfatizando el carácter de reconstrucción de lazos sociales que preside su constitución. En la segunda parte se aborda directamente el movimiento de empresas recuperadas que suscitó un fuerte interés entre los miembros del Grupo de Trabajo de CLACSO especializado en temas laborales en el seminario realizado en octubre de 2002 en Buenos Aires.

## LA RECONSTRUCCIÓN DE LAZOS SOCIALES A TRAVÉS DE LOS MOVIMIENTOS<sup>1</sup>

### EL CONTEXTO DE SURGIMIENTO DE LOS MOVIMIENTOS

El crecimiento de la desocupación, la precarización laboral y la pobreza que caracterizaron a la década del noventa, particularmente en su segunda mitad, afectaron considerablemente las condiciones de existencia de los sectores populares. Precisamente, la base social de *cartoneros* y *piqueteros* se configuró a partir de las *masas en disponibilidad* surgidas de la desarticulación del mercado de trabajo. Este impacto se extendió a los *trabajadores de empresas recuperadas* afectados centralmente por la desindustrialización, un proceso característico del modelo económico social de los noventa. Pero las consecuencias negativas de este afectaron también a las clases medias, quebrando el centro de la estratificación social. De allí que fueran los denominados *nuevos pobres* quienes iniciaron, ya hacia mediados de la pasada década, el intercambio de bienes y servicios en redes de trueque.

En la base de varios de estos movimientos se localizan en primer lugar las necesidades de subsistencia, un aspecto común de espacios organizativos que en la época de su surgimiento se diferenciaban entre sí por sus orígenes de clase. Estas necesidades impulsaron diversas formas de auto-organización para presionar por el acceso a subsi-

---

<sup>1</sup> Esta primera parte sigue los lineamientos del artículo realizado por Héctor Palomino en colaboración con Ernesto Pastrana (2003).

dios de empleo o bolsones de alimentos, gestionar empresas abandonadas por sus propietarios, intercambiar bienes y servicios en redes de trueque. Estas necesidades habían impulsado ya hacia principios de los noventa la conformación de una gran cantidad de ferias en el Gran Buenos Aires, organizadas por migrantes bolivianos, paraguayos y coreanos, en las que podía accederse a productos y servicios de bajo precio, adaptados a los requerimientos de subsistencia cotidiana de los sectores populares y estableciendo un original segmento de mercado. En cierto sentido, los clubes de trueque funcionaron en principio como un espejo de esas ferias en el seno de las clases medias, posibilitando además una integración social de arriba hacia abajo, es decir, de aquellas con los sectores populares.

En segundo lugar, estos movimientos se originaron en el quiebre o erosión de las instituciones y mecanismos de integración social consolidados a lo largo del siglo XX. Así, la reforma previsional tendió a excluir a vastos sectores de la población de los beneficios de la jubilación, al tiempo que mantenía a la mayoría de los jubilados con ingresos inferiores al salario mínimo. Este fue un objetivo conscientemente formulado –aunque no siempre públicamente expuesto– por los reformistas, quienes sostenían que para consolidar el nuevo sistema de capitalización individual se debía sacrificar a la generación de jubilados actuales. Aunque este darwinismo social no pudo aplicarse plenamente en las obras sociales, la ruptura del mercado de trabajo bastó para diezmar a los sindicatos tanto de sus afiliados como de sus recursos. Los sindicatos fueron doblemente afectados por la desocupación y por la precarización laboral, lo cual debilitó su capacidad de representación político-social del mundo del trabajo. Al mismo tiempo la reforma financiera afectó a las instituciones de la economía social, como la banca cooperativa, que había alcanzado un desarrollo secular en Argentina, del mismo modo que la convertibilidad y la apertura comercial afectaron centralmente a las empresas orientadas hacia el mercado interno, y sobre todo a las PyMES.

En esta perspectiva, varios de los movimientos actuales pueden ser concebidos como respuestas sociales a la desinstitucionalización de vastos sectores de la población operada en los noventa, como esfuerzos autónomos de crear y recrear nuevas formas de articulación laboral y social. Esta orientación es clara en los intentos de los movimientos de fortalecer una economía social y solidaria que, al mismo tiempo que recupera formas seculares como las cooperativas, particularmente importantes en los emprendimientos productivos, explora

nuevas formas organizativas débilmente institucionalizadas aún. Esta exploración se realiza en un contexto caracterizado por la emergencia de una nueva informalidad laboral, originada en la desestructuración de las relaciones sociales y productivas urbanas, y claramente diferenciada de la vieja informalidad vinculada con el crecimiento económico o la migración rural-urbana.

#### LOS CICLOS DE PROTESTA Y LA CRISIS DEL MODELO NEOLIBERAL

Las nuevas formas de protesta orientadas contra el bloqueo del acceso a los bienes públicos e impulsadas por la afectación negativa de intereses específicos aparecieron tempranamente en la década pasada. La amplitud social de estas protestas fue muy extensa, abarcando desde grupos de trabajadores y sindicatos afectados por los procesos de reconversión y ajuste, y sectores medios afectados por las reformas del mercado -productores agropecuarios, padres de alumnos y docentes amenazados por los intentos de privatizar la educación pública, etc.-, hasta verdaderas puebladas surgidas en localidades del interior del país en reacción contra las consecuencias negativas del ajuste de los presupuestos provinciales sobre el empleo y los salarios. Estas protestas fueron en general puntuales y estuvieron circunscriptas a la defensa específica de intereses afectados, y pueden caracterizarse como reacciones inmediatas a los efectos nocivos del libre funcionamiento de los mercados estimulado por las medidas gubernamentales.

Hacia mediados de los noventa comenzó un nuevo ciclo de protestas orientado a cuestionar las *promesas incumplidas* del modelo vigente. Se multiplicaron los reclamos en los más diversos ámbitos de actividad, con novedosas formas de expresión y con mayor repercusión política e impacto en la opinión pública. Esas protestas se articularon con movimientos sociales preexistentes, como los de defensa de derechos humanos, pero también dieron origen a otros como los piqueteros, y a esas verdaderas construcciones sociales que introdujeron nuevos valores culturales e identidades, como los emergentes en los clubes del trueque y en las fábricas recuperadas por sus trabajadores.

La crisis de diciembre de 2001 generó un estímulo poderoso para el desarrollo de los movimientos surgidos previamente, impulsó nuevos movimientos como el de las asambleas barriales, y generó condiciones para su articulación recíproca. El estímulo para el desarrollo de los movimientos fue doble. Por un lado, la crisis económica impulsó a los vastos sectores sociales afectados a incorporarse en los meca-

nismos de subsistencia preexistentes -incorporación a piquetes para acceder a alimentos o subsidios, recolección de residuos como cartoneros (en esto incidió también la devaluación de enero del año 2002), integración a redes de trueque donde la abundante circulación de *créditos* sustituyó la moneda convencional. Al mismo tiempo, el colapso institucional posibilitó la exploración autónoma de nuevas formas de acción política, como el ejercicio de la democracia directa en las asambleas barriales, y legitimó el desarrollo de formas de organización y acción hasta entonces débilmente institucionalizadas, como las impulsadas por los trabajadores en las empresas recuperadas.

Los movimientos crearon condiciones para el desarrollo de nuevas formas de integración social, presentes tanto en las formas de asociatividad promovidas por cada uno de ellos como en la replicación de mecanismos de subsistencia entre diferentes clases y a través de sus articulaciones concretas. Esta integración también es un atributo claramente apreciable en la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) que, a diferencia de la CGT tradicional, creció considerablemente desde su formación en los noventa, casi *a contramano* del ciclo de debilitamiento gremial, incorporando no sólo a sindicatos de servicios e industriales sino también a los sectores sociales que el modelo excluía: trabajadores informales, desocupados, movimientos sociales diversos que van desde grupos feministas hasta movimientos de lucha por la tierra y el hábitat devenidos piqueteros, etc. En cierta manera, la CTA actúa como un *paraguas* que alberga el desarrollo de diversas organizaciones, y como un *ómnibus* que recoge demandas y reivindicaciones de diverso tipo, orientadas por una estrategia claramente movimientista y extendida por todo el territorio nacional.

#### LA IMPLANTACIÓN DE NUEVOS VALORES

Una característica común a los nuevos movimientos es la importancia que otorgan a su forma organizativa, su funcionamiento y mecanismos de decisión, y también a los valores y normas internas que los rigen. Esto les permite diferenciarse de un sistema político tradicional en el que prevalecen los medios por sobre los fines de la acción, orientación exacerbada en los noventa desde la cumbre del poder político en la que se llegó a afirmar, más o menos desembozadamente, que era secundario que un político o gobernante fuera corrupto o aplicara una política social clientelar o asistencial, porque lo principal era el resultado de su actividad, *su obra*. La transparencia en sus acciones y

en la toma de decisiones puede entenderse como una respuesta de los movimientos a la forma tradicional de concebir y hacer la política. Por eso, todos ellos destinan tiempo al debate y a la realización de asambleas para llegar a conclusiones consensuadas. También comparten, en mayor o menor grado, características como la horizontalidad en las decisiones, rechazando esquemas jerárquicos y verticales; la no delegación de la representación, a pesar de las dificultades que esto genera en la ejecución de acciones coordinadas; la búsqueda de la autonomía con respecto no sólo a los partidos políticos y el Estado, sino de cada organización en el interior del propio movimiento; el anclaje territorial de sus demandas e intereses pero no de sus acciones, ya que necesitan trasponer el ámbito local para lograr respuestas satisfactorias.

Más allá de sus rasgos comunes, existen diferencias importantes entre los movimientos, vinculadas con su composición social, sus acciones y el carácter de sus demandas. En el caso de los piquetes y las asambleas barriales, esas diferencias son casi paradigmáticas. Los integrantes de los piquetes dependen en gran parte de las prestaciones de asistencia estatal para satisfacer sus necesidades inmediatas de alimentación e ingresos, lo que limita su autonomía. Además, es dable observar una tensión entre su accionar y sus reivindicaciones. En efecto, la forma en que manifiestan sus acciones reivindicativas es *maximalista* -cortes de rutas y calles, con quema de neumáticos y encapuchados exhibiendo palos- en tanto el contenido de sus demandas inmediatas es en cierto sentido *minimalista*, ya que se circunscribe a bolsas de alimentos y subsidios a los desocupados. En las asambleas barriales, en cambio, conformadas por sectores medios que no se orientan principalmente por estrategias de supervivencia económica, sucede más bien lo inverso: en contraste con el maximalismo de sus demandas radicales de democracia directa y caducidad de los actuales mandatos conferidos por el sistema electoral, su accionar es de corte *minimalista*, ya que apela al libre ejercicio del diálogo en las plazas y calles de la ciudad, la creación de merenderos, comedores, bolsas de trabajo, huertas comunitarias, etcétera.

El impacto social de estos movimientos proviene más del cuestionamiento y la transformación de los valores e instituciones vigentes, y de la realización de acciones simbólicas con repercusión en los medios de comunicación masiva, que de la cantidad de personas que se involucran directamente en sus actividades. Así por ejemplo, la repercusión del movimiento de trabajadores de empresas recuperadas

sobre el sistema de relaciones entre el capital y el trabajo excede ampliamente su dimensión cuantitativa: el poder de disciplinamiento laboral que supone la amenaza de cierre de una unidad productiva por parte del empresario puede ser contrarrestado actualmente por la posibilidad de continuidad de la producción a través de la autogestión de los trabajadores. Es decir, que unos pocos trabajadores, nucleados en un puñado de empresas, muestran la enorme capacidad del movimiento para instalar nuevos temas en la agenda pública y plantear debates que llegan incluso a relativizar el carácter absoluto de algunos derechos, como el de la propiedad privada de bienes inmuebles y de medios de producción.

Los cambios culturales producidos por los movimientos están generando nuevas identidades que no apelan a la recreación de identidades pasadas. Pese a que el componente de resistencia en el inicio de los movimientos es central, éste no conduce necesariamente al encapsulamiento comunitario o de otra índole. Por el contrario, la vinculación entre los movimientos es creciente. Esa búsqueda de articulaciones recíprocas puede interpretarse como el intento de trascender las puras identidades de resistencia hacia proyectos de cambio social más globales. Revela al mismo tiempo las dificultades de crecimiento independiente de los movimientos, y es posible que su desarrollo futuro dependa sobre todo del contexto societal y la dirección de los cambios que en él se produzcan. Sin embargo, incluso contra las ilusiones de muchos de los integrantes de los movimientos, tal vez no sea necesario juzgar sus logros puramente en términos políticos tradicionales. Por eso cabría comprenderlos en los términos de las reflexiones de Manuel Castells referidas a los movimientos sociales en la *sociedad red*: al menos en esta coyuntura, los movimientos aquí presentados “están destinados a tomar (o a disputar) el poder de las mentes, no el poder del Estado” (Castells, 2001: 163).

#### AUTOGESTIÓN Y ECONOMÍA SOCIAL

Un aspecto destacado en las investigaciones en curso sobre los movimientos sociales emergentes en general, y sobre el movimiento de fábricas recuperadas en particular, en Argentina, es que en todos ellos las experiencias de autogestión están a la orden del día. La extensión de esas experiencias es tal como para indicar un principio de redefinición del campo de la economía social.

El campo de la economía social puede ser precisado, desde la perspectiva de su constitución como un espacio de trabajo, combinando dos dimensiones: una dimensión pública-no estatal como *locus* del trabajo, y otra en la que predominan formas de reciprocidad solidaria-no mercantil como eje de intercambio del trabajo<sup>2</sup>. Esto diferencia este campo del correspondiente al trabajo asalariado capitalista (que combina las dimensiones privado/salarial), al trabajo en el estado (público/salarial), o al trabajo que se realiza en la esfera doméstica (privado/no mercantil).

La novedad del surgimiento de formas autogestionarias en Argentina, y su fuerte expansión reciente, se relacionan obviamente con el contexto de crisis del denominado *modelo neoliberal* vigente en los noventa y colapsado en 2001. Sin entrar en consideraciones sobre ese modelo y su denominación (esto ya fue y sigue siendo objeto de intenso debate en innumerables trabajos), interesa destacar dos consecuencias de su crisis en Argentina que suscitan interés teórico.

En primer lugar, la *latinoamericanización* creciente de Argentina y también de su especificidad; esto es testimoniado por la creciente informalización de la economía, que tiende a alinearla con buena parte del resto de los países de América Latina y, como rasgo específico, la enorme desocupación abierta. Como si Argentina combinara, con la crisis, los dos tipos de ajuste del mercado de trabajo, o sea desocupación -como en Europa- e informalidad -como en América Latina.

En segundo lugar, las dificultades para encontrar una salida de la crisis: los esquemas clásicos de crecimiento económico *sub specie* capitalista ortodoxa no parecen bastar para encauzar el desarrollo económico. Aquí los economistas laborales afirman, por ejemplo, que se requerirían 10 años de crecimiento sostenido para bajar la tasa de desocupación a menos de 2 dígitos. Debe tenerse en cuenta que la tasa de desocupación abierta urbana en octubre de 2002 en Argentina alcanzó a 18% de la PEA, proporción que sube a 24% si se agrega a los que están subsidiados por el programa de jefes/as de hogar (ya que las cifras oficiales *descuentan* a los desocupados que reciben subsidios).

En este contexto, la recurrencia a una economía social y solidaria aparece como una nueva utopía de desarrollo, capaz de resolver lo que los esquemas clásicos de la economía no pueden solucionar. Esta

---

<sup>2</sup> Para una exposición de los fundamentos de esta definición ver Palomino, Héctor (2000).



posición puede parecer en cierta medida utópica, pero lo que interesa es que los actores sociales en Argentina hoy parecen suscribir en parte esta utopía, menos por su capacidad para imaginarse un *nuevo mundo feliz* que por estar sometidos a la urgencia de las necesidades. Es que para quienes están sumergidos en la pobreza y el desempleo, la autogestión asociada aparece como un mecanismo capaz de resolver de modo eficaz la provisión de alimentos y el uso de su fuerza de trabajo. Esta urgencia se convierte en un motor de las experiencias de autogestión: los obreros que recuperan fábricas abandonadas por sus patrones lo hacen porque no encuentran trabajo en otra parte; los desocupados que se incorporan a emprendimientos autogestionados que impulsan algunos movimientos piqueteros, lo hacen por su condición y para proveerse el sustento.

Curiosamente, esta nueva economía social y solidaria encuentra ciertos vínculos con algunos de los mecanismos promovidos en los noventa por las agencias multilaterales de crédito: para el BID y el Banco Mundial, el apoyo a microemprendimientos autónomos, inspirados en una ideología empresarialista, estaba orientado a promover un amortiguador social de lo que imaginaban como los costos de la transición hacia una moderna economía de mercado, en la que desembocaría finalmente el modelo neoliberal. El colapso de esta ilusión encuentra a los actores sociales más afectados por ese modelo en la dura lucha por la supervivencia, apelando a mecanismos relativamente similares a los promovidos anteriormente, pero implementados en oposición y como alternativa a ese modelo. Esto puede observarse claramente entre los trabajadores que pugnan por sobrevivir en las empresas recuperadas.

## EL MOVIMIENTO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS RECUPERADAS<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

El impacto social del movimiento que protagonizan actualmente los trabajadores de empresas recuperadas se relaciona menos con su magnitud (involucra a un centenar de empresas y a poco menos de

---

<sup>3</sup> Este capítulo recoge los resultados de la primera parte de la investigación realizada en el marco de la Cátedra de Relaciones de Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, coordinada por H. Palomino, y en la que participaron Florencia Alippe, Ivanna Bleynat, María Fernández Álvarez, Silvia Garro, Carla Giacomuzzi, Inés Lascano, Leticia Pogliaghi, Gustavo Rahjer, Iván Yúchechen y Silvia Agostini.

ocho mil trabajadores) que con sus dimensiones simbólicas. El movimiento incide considerablemente sobre las expectativas sociales al proponer una solución original para los afectados por la inédita situación de pobreza y desempleo que afronta nuestro país. Pero que esta solución involucre la redefinición de las relaciones entre capital y trabajo y ponga en discusión la vigencia irrestricta del derecho de propiedad constituye un cambio de proporciones que no se limita a la esfera cultural, sino que incide directamente sobre el sistema institucionalizado de relaciones laborales, al proporcionar a los trabajadores una nueva herramienta de presión y negociación frente a los empresarios. Éstos se ven inhibidos de aplicar plenamente su capacidad de disciplinamiento sobre las fuerzas del trabajo, que se había acrecentado durante los noventa a favor del creciente desempleo.

La visibilidad pública del movimiento es reciente y se vincula estrechamente con el período abierto a partir de la crisis institucional de diciembre de 2001. Sin embargo, los primeros casos registrados de recuperación de empresas por los trabajadores se remontan a la segunda mitad de los noventa, e integran el repertorio de las variadas acciones de respuesta social al modelo neoliberal en esa década. Y si se toman en cuenta las modalidades de organización del movimiento, en particular la autogestión, podrían remontarse sus antecedentes hasta principios de los ochenta, como respuesta a la primera oleada del proceso de desindustrialización impuesto por la política económica de la dictadura militar de 1976-1983. Muchos de aquellos esfuerzos quedaron en el camino por el nuevo giro de los noventa, que al reinstalar con fuerza el modelo de apertura comercial importadora asestó un nuevo golpe a la industria local orientada hacia el mercado interno y obligó al cierre de numerosas empresas, incluyendo a las que tempranamente habían comenzado a autogestionar los trabajadores.

La primera etapa de esta investigación iniciada en junio de 2002 tuvo carácter exploratorio. En ella se realizaron 40 entrevistas cualitativas con trabajadores e informantes claves de 10 empresas recuperadas de Capital Federal, Gran Buenos Aires y Rosario, abogados, legisladores porteños y nacionales, dirigentes sindicales y funcionarios públicos. También se incluyó la asistencia a una docena de eventos –conferencias, asambleas, mesas redondas, debates de comisión parlamentarios- en las que participaron varios de los protagonistas de las empresas recuperadas, que permitió contactar a los entrevistados individualmente o en grupo. Además de la información recogida en las entrevistas y observaciones, se incluyó en el análisis una serie de

textos de leyes y proyectos de leyes, material periodístico y de difusión audiovisual. En este capítulo se sintetizan las conclusiones surgidas de un análisis preliminar del material recogido en la exploración.

#### LA DIVERSIDAD DEL MOVIMIENTO

¿En qué momento nace el movimiento? Si bien su identidad y su presencia pública se fortalecieron a partir del 20 de diciembre de 2001, sus orígenes son previos y se sitúan en la segunda mitad de los noventa, en el seno del segundo ciclo de protestas contra el modelo neoliberal implantado en esa década<sup>4</sup>. Esa es la época en que emergieron diferentes respuestas sociales contra los efectos de funcionamiento del modelo, que van desde piquetes hasta clubes de trueque, y en las que puede incluirse también la formación de una nueva central sindical, CTA, de carácter precisamente movimientista.

Una de esas respuestas fue protagonizada por trabajadores que afrontaban la posibilidad de cierre de sus empresas afectadas por la importación y/o por las dificultades para la exportación en diversas ramas de actividad: frigoríficos, textiles, tractores, acoplados, metalúrgicas, plásticos, etcétera. Varias de esas empresas se encontraban en procesos de quiebra, en convocatoria de acreedores, o directamente habían sido abandonadas por sus propietarios, incluso sin haber procedido al cierre formal de los establecimientos. En general, la crisis en cada empresa fue precedida por la ruptura de los contratos de trabajo, traducida en disminuciones de sueldos y salarios, el pago en vales, la carencia de aportes previsionales, etcétera. En un contexto de creciente desempleo, los trabajadores se vieron obligados a aceptar estas condiciones de precariedad contractual para preservar sus puestos, pese a lo cual debieron afrontar la situación límite del cierre de las empresas. Los trabajadores, situados en la posición de damnificados y acreedores de estas empresas en crisis, se organizaron de manera relativamente autónoma para tomar a su cargo la producción, estableciendo acuerdos con proveedores y/o clientes que les aseguraran un cierto capital de trabajo para el funcionamiento, y acordando para sí una retribución mínima semanal o mensual, generalmente combi-

---

4 En las protestas contra el modelo neoliberal registradas en la pasada década pueden distinguirse dos períodos: en la primera mitad de los noventa se localizan diversos movimientos orientados como respuestas contra su “instalación”, mientras que en la segunda mitad emergieron novedosos movimientos orientados contra los “efectos” de funcionamiento del modelo. Ver Palomino y Pastrana (2003).

nada con pagos en especie o mercaderías, casi en el límite de la subsistencia personal y familiar. Al mismo tiempo buscaron definir un nuevo régimen jurídico de las empresas que, aún transitoriamente, les proporcionara una protección legal.

En estas experiencias previas a diciembre de 2001 por lo general los trabajadores adoptaron la figura de cooperativa, aunque en algunos casos mantuvieron la forma legal de la sociedad comercial establecida anteriormente, y en otros casos llegaron a acuerdos con la patronal para incorporarse como accionistas de las empresas. Aunque la adopción de estas diversas figuras jurídicas puede reflejar en parte diferentes orientaciones ideológicas de los trabajadores o el grado de conflictividad de la situación previa a la recuperación, estas fueron inducidas sobre todo por la necesidad de preservar la continuidad de funcionamiento de las empresas en un contexto económico y cultural muy diferente al actual. La continuidad de la forma jurídica previa de la empresa respondía a la necesidad de sostener los créditos bancarios, el flujo de pagos con proveedores y clientes, o simplemente la necesidad de mantenerse dentro del circuito de intercambio formal de la economía. Incluso la adopción de la figura de cooperativa respondía sobre todo a la necesidad de constituir un sujeto jurídicamente responsable de las transacciones económicas y financieras de las empresas<sup>5</sup>, recurriendo a una forma organizativa que cuenta en Argentina con un desarrollo secular y un marco de regulación estatal consolidado.

A partir de diciembre de 2001, el cambio del contexto institucional y del clima político cultural favoreció el desarrollo de estas experiencias, estimuló su articulación recíproca y también con otros movimientos sociales como los *piquetes* y las *asambleas barriales*, y suscitó el apoyo de partidos políticos, parlamentarios y funcionarios estatales -nacionales, provinciales y municipales, e incluso de sindicatos. Este nuevo contexto permitió tanto la incorporación en un movimiento -reconocible por sus integrantes y por la opinión pública- de trabajadores que encararon nuevas experiencias y la exploración de nuevas

---

5 Un caso es el de Polimec S.A.: sus trabajadores "heredaron", mediante el traspaso de acciones, un concurso preventivo que pesaba sobre la empresa. Otro caso es el de Aldo Maronese S.A., donde los trabajadores lograron que les fuera cedida la administración y se hicieron responsables de resolver el concurso, a cambio de la cesión de las acciones una vez finalizado el proceso. Pero homologado el concurso, los trabajadores no aceptaron las acciones, formaron una cooperativa y obtuvieron la expropiación. Por último, en el caso de IMPA, conservó la figura de cooperativa de trabajo previa a la "recuperación", registrando sólo un recambio institucional de su Consejo de Administración.

figuras jurídico-sociales, como la incorporación *hacia atrás* de trabajadores cuyas experiencias se habían mantenido hasta entonces relativamente aisladas y poco visibles. A estas experiencias comenzaron a sumarse las de diversos grupos sociales que, a través de la ocupación o toma de locales abandonados por sus propietarios, buscaron poner nuevamente en funcionamiento herramientas y máquinas mediante la organización de nuevos colectivos de trabajo.

Resulta necesario deslindar el desarrollo secular de la economía social en Argentina, en particular el de las cooperativas, de este movimiento de empresas recuperadas. Precisamente se trata de un movimiento orientado a evitar el cierre, el abandono, la quiebra y/ o la liquidación de empresas por sus propietarios. Esta cuestión marca un sentido central en la orientación del movimiento, con respecto a la cual la forma jurídica adoptada por los trabajadores es de tipo *adaptativa*, es decir, se vincula más bien con la oportunidad, la necesidad, o con la amenaza de cierre de las empresas. Como se señaló, en las primeras recuperaciones registradas en el contexto de predominio del modelo económico neoliberal de los noventa las empresas tendían a adoptar la figura de la sociedad anónima como medio de sostener la posición de la empresa en el mercado. Sólo más tarde, cuando el Estado comenzó a reorientar su acción favoreciendo la expropiación preventiva de empresas en dificultades o concediéndoles a los trabajadores su alquiler, comenzó a prevalecer la conformación de cooperativas de trabajadores, al tiempo que empezaron a explorarse nuevas formas tanto en el terreno del tipo de asociación de trabajadores como de las salidas jurídicas vinculadas con las quiebras y liquidaciones de empresas.

Cabe rescatar aquí dos consignas que sintetizan las orientaciones del movimiento: “ocupar, resistir y producir”; “toda fábrica que se cierra, ocuparla y ponerla a producir”. A pesar de las diferencias internas, que suelen ser de tipo político, todas estas empresas presentan afinidades. A pesar de que en cada empresa no todos los trabajadores se sienten parte del movimiento, en sus tareas cotidianas luchan en pos de un mismo objetivo: recuperar y sostener la fuente de trabajo. Aún cuando no en todas las empresas los trabajadores lucharon y luchan de la misma manera, en todas ellas se encuentran núcleos que se autoidentifican como pertenecientes al movimiento, todas buscan el apoyo de, y lo brindan a, otras empresas recuperadas, y también solicitan el sostén de otros movimientos sociales, de vecinos y hasta de sus familias. Son estas relaciones las que nutren el movimiento desde sus orígenes.

Luego de diciembre de 2001 las empresas recuperadas recibieron el apoyo activo de las asambleas barriales, de organizaciones piqueteras, e incluso de algunos medios de comunicación. Estos apoyos fueron tanto simbólicos -la firma en cuadernos donde quedan estampadas las adhesiones- como materiales -la donación de alimentos o la participación en la resistencia frente a las fuerzas policiales. Los abogados que llevan adelante el proceso legal son partícipes activos del movimiento, y su actuación trasciende con frecuencia esa asistencia y se vuelca a las cuestiones de gestión, producción y administración. También es creciente el número de estudiantes universitarios que se acerca para prestar colaboración voluntaria a los trabajadores de estas empresas.

El rol de los sindicatos en la recuperación de empresas no es unívoco: algunos dirigentes participaron activamente en favor de los trabajadores<sup>6</sup>, otros tuvieron una actitud pasiva, y otros fueron aliados de las patronales. Sin embargo, dada la envergadura que alcanzó el movimiento en el curso de este año, se registra actualmente un cambio de actitud, por lo menos en un sector de las cúpulas sindicales<sup>7</sup>. Este cambio refleja el impacto del movimiento en la sociedad, que trasciende considerablemente el escaso número de empresas recuperadas en relación con el total de empresas del país.

Estos diversos orígenes y experiencias explican las razones por las cuales el movimiento de trabajadores de empresas recuperadas no está unificado, y la competencia entre diversas corrientes, actores y organizaciones por su liderazgo. Algunas de esas corrientes se conformaron tempranamente, antes de diciembre de 2001, como el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), donde confluyen principalmente grupos surgidos de experiencias que desde su origen promueven la figura de cooperativas de trabajo para la gestión de las empresas. Otras organizaciones que también promueven esa forma jurídica surgieron directamente de sectores vinculados con el movimiento cooperativo, como la Federación Nacional de

---

6 Como los de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes.

7 El Sindicato Gráfico, que no había sido partidario de que los trabajadores de la Imprenta Chilavert fuera recuperada, hoy en cambio apoya a la Cooperativa El Sol, que está buscando el mismo fin. En el mismo sentido, en la propia CGT se abrió la discusión sobre el movimiento de empresas recuperadas y la posibilidad de instalar en ella un departamento de cooperativas. Este cambio de actitud es apreciable también en la CTA, cuyo programa reciente (diciembre de 2002) incorpora como objetivo el desarrollo del movimiento en el seno de un área de propiedad social.

Cooperativas de Trabajo de Empresas Reconvertidas, o la Federación de Cooperativas de Trabajadores. En algunas empresas cuya recuperación por los trabajadores fue estimulada por partidos políticos se postula su estatización con control obrero. Todas estas instancias, y otras que vienen surgiendo, buscan facilitar la coordinación entre los trabajadores de empresas recuperadas, proporcionan asesoría legal, técnica y política para los trabajadores de estas empresas, recogen experiencias, y reproducen y difunden la exploración y el aprendizaje de nuevas formas de economía social y solidaria. Otros actores que influyen sobre el movimiento son estatales, como los responsables de otorgar personería legal a las cooperativas que promueven precisamente esta forma jurídico-social para encuadrar a las nuevas empresas, o los funcionarios encargados de la aplicación de procedimientos preventivos de crisis que orientan la solución de los conflictos al ámbito jurídico-laboral.

Quien ha permanecido en silencio, y es por demás llamativo, es el sector empresario. Sólo uno de los voceros del *establishment*<sup>8</sup> ha salido a plantear un debate sobre el tema, o más bien a cerrarlo, augurando poca vida al movimiento de empresas recuperadas. Pero la mayoría de los empresarios ha guardado silencio sobre el tema. No se puede negar que todo esto los afecta, no sólo a aquellos directamente involucrados porque eran dueños de alguna fábrica reconvertida, sino porque este movimiento ha tenido un fuerte impacto en las relaciones laborales formales. Cuando hoy un empresario amenaza con cerrar su planta, los trabajadores le advierten que ellos buscarán recuperar la fábrica: saben que las condiciones son favorables a este tipo de procedimientos, ya que están legitimados por la sociedad y, fuera de casos puntuales, los gobiernos no han puesto trabas para legalizarlos.

#### EL UNIVERSO DE EMPRESAS RECUPERADAS

La delimitación del universo de las *empresas recuperadas* por los trabajadores plantea algunas dificultades, derivadas en principio de la propia naturaleza del movimiento que los incorpora, compuesto por grupos diversos con orientaciones diferentes. Cada uno de estos grupos incorpora a su corriente trabajadores cuyas empresas se sitúan en condiciones diferentes: algunas de estas empresas fueron efectiva-

---

<sup>8</sup> Se trata de Juan Alemann, que se desempeñó como secretario de Hacienda durante la dictadura militar de 1976-1983.

mente recuperadas, otras están en vías de recuperación, otras finalmente se incorporan a alguna corriente a instancias de trabajadores que buscan fortalecer sus posiciones pero de hecho llevan adelante una lucha prolongada, incluso desde mucho antes de la emergencia del movimiento<sup>9</sup>. Aunque no resulta fácil clasificar estas diversas experiencias, pueden precisarse algunos rasgos comunes.

En la mayoría de las empresas recuperadas se constata en el comienzo una desertión empresaria, que puede ser parcial o total. Si es parcial, es posible que los anteriores propietarios se mantengan como asociados en la nueva forma jurídica que adopte la empresa. De hecho, las formas jurídicas que sustituyen el régimen de propiedad anterior son variadas, y van desde las cooperativas hasta las sociedades anónimas, aunque difícilmente se agoten en estas formas conocidas, ya que en algunas empresas recuperadas recientemente surgió la demanda de una nueva figura, la *estatización con control obrero*.

En cualquiera de estas formas los trabajadores deben tomar a su cargo la gestión de la empresa, por lo que se ven obligados a redefinir su rol dependiente en términos contractuales y subordinado en la organización del trabajo. Esa redefinición se extiende al vínculo con el sindicato, sobre todo en las cooperativas, ya que el pasaje de la condición de asalariado al de socio de una cooperativa implica para los trabajadores una exclusión del tradicional encuadramiento sindical. E incluso en aquellos casos en que los sindicatos promovieron la recuperación de la empresa, deben renegociar el vínculo gremial con los trabajadores.

Sobre las empresas recuperadas por los trabajadores se difundieron –y se difunden cotidianamente– diversas estimaciones. En la medida que no existe un registro unívoco de estas experiencias, ya sea por la diversidad de figuras jurídicas involucradas en la conformación de los actores, o porque existen varias organizaciones que pugnan por liderar el movimiento, una de las tareas del estudio en curso es elaborar un listado que incluya la mayoría de dichas experiencias.

Al 31 de enero de 2003 llevamos listadas 98 empresas recuperadas en funcionamiento o próximas a funcionar, aunque no en todos los casos contamos con información detallada sobre su activi-

---

<sup>9</sup> Este es el caso de los mineros del carbón de Río Turbio y de varias empresas vinculadas con la actividad de ese yacimiento, que afrontan un prolongado conflicto derivado de los intentos de privatización en la primera mitad de los '90 en el que dirimen posiciones diversos grupos sindicales y estatales.



dad o tamaño, y en el caso de las empresas sobre las que contamos con algún tipo de información no siempre hemos podido corroborarla a través de fuentes diversas para constatar su existencia actual. Sobre este universo de 98 empresas se ha estimado la cantidad de trabajadores, y esperamos contar en breve plazo con un detalle mayor sobre este universo.

CUADRO 1  
EL UNIVERSO DE EMPRESAS RECUPERADAS

Figura jurídica	Número de empresas	Número de trabajadores <sup>10</sup>
Cooperativas	73	4351
Otras formas (S.A., formas mixtas, gerenciamiento de trabajadores)	8	1135
Figura legal aún no definida	5	1415
Sin información	12	943
Total	98	7844

Fuente: estimaciones provisionales sobre fuentes diversas hasta el 31 de enero del 2003<sup>11</sup>.

Según nuestras estimaciones, este universo de 98 empresas contaría con poco menos de 8.000 trabajadores. Las diferencias de tamaño son apreciables, ya que algunas cuentan con menos de 10 personas, y otras suman varios centenares. De allí que el promedio de trabajadores por empresa, al ser tan pocas las unidades del universo, no refleja las grandes diferencias entre las mismas. En cuanto a la forma jurídica adoptada, dos tercios de las empresas se organizan como cooperativa. Se presume que la mayoría son cooperativas de trabajo, aunque resta chequear esta información en el instituto nacional que les otorga la personería respectiva.

Aún cuando estos datos puedan subestimar la cantidad total de empresas y de trabajadores involucrados, resulta significativa la envergadura limitada del fenómeno analizado: su impacto y repercusiones públicas exceden considerablemente su dimensión relativa. De allí también el interés en analizar este fenómeno como un *movimien-*

10 La cantidad de trabajadores es estimada, ya que se asignaron valores promedios sobre cinco empresas de las cuales no contamos con información al respecto.

11 Se recurrió a informaciones provistas por diversas organizaciones participantes del movimiento, periódicos y diversas páginas web. Suponemos que el listado es incompleto, y resta corroborarlo.

*to social*, forma típica de organización y movilización que sostiene y produce nuevos valores en la sociedad y genera cambios en la esfera de las orientaciones culturales. Es que pese a su escasa dimensión, las empresas recuperadas producen un impacto considerable en el campo de las relaciones laborales. En particular, tienden a inhibir una poderosa herramienta de presión empresaria que prevaleció en los noventa, a favor de la creciente desocupación y subempleo registrado desde entonces: la *huelga de inversiones* o amenaza de cierre, como justificación para producir despidos o disminuir salarios. El debilitamiento empresario se manifiesta en el terreno de la negociación colectiva actual, ya que son frecuentes los casos en los que ante la amenaza de cierre, despidos o disminución de salarios por parte de los empresarios, los representantes de los trabajadores apelan a la respuesta de recuperar la empresa, siguiendo el ejemplo de las empresas recuperadas.

En el curso del estudio se realizaron entrevistas en 10 empresas recuperadas o en vías de recuperación. Esas empresas son de pequeño tamaño, ya que la mayoría cuenta con menos de 50 trabajadores (el año entre paréntesis indica el de su recuperación):

*Brukman* (2002). Sin definición de su forma jurídica. Confecciones. En Capital Federal. 56 empleados.

*Grisinópolis* (2001/02). Cooperativa. Productos de panadería. En Capital Federal. 16 trabajadores.

*Chilavert* (2002). Cooperativa. Imprenta. Capital Federal. 8 trabajadores.

*Vieytes-Ghelco* (2002). Cooperativa. Insumos para heladerías. En Capital Federal. 45 trabajadores.

*25 de mayo* (2000). Cooperativa. Metalúrgica. En Gran Buenos Aires. 25 trabajadores.

*Metalúrgica Vicente Hermanos* (2002). Cooperativa. Metalúrgica. 16 trabajadores.

*IMPA* (1998). Cooperativa. Metalúrgica de aluminio y plásticos. En Capital Federal. 140 trabajadores.

*Pizzería Imperio* (2002). Cooperativa en trámite. En Capital Federal. 33 trabajadores.

*Supermercado Tigre* (2002). Cooperativa. En Rosario. 40 trabajadores.

*Clínica La Portuguesa* (2002). Asociación civil "en formación". En Capital Federal. S/d.

De estas empresas, la mayoría fue recuperada en el año 2003, lo cual permite fechar su origen en el seno de la intensa movilización social emergente de la crisis de diciembre de 2001 en Argentina. Una de esas empresas, la pizzería *Imperio*, dejó de ser controlada por los trabajadores hacia fines de enero de 2003 (en el momento de redactar este informe). En cuanto a la clínica *La Portuguesa*, aún no se ha reabierto, aunque sigue albergando grupos y organizaciones que pugnan por ponerla en funcionamiento.

#### LOS CONFLICTOS QUE PRECEDIERON A LA RECUPERACIÓN DE LAS EMPRESAS

En el origen de cada recuperación de empresa se localiza un conflicto entre los trabajadores y los propietarios o la dirección. Aquí pueden diferenciarse tres momentos o períodos del conflicto: la génesis, la toma o recuperación, y el sendero de solución para reabrir o asegurar la continuidad de funcionamiento de la empresa.

La irregularidad en el pago de haberes constituye en casi todos los casos la primera señal de erosión del contrato y la génesis del conflicto. Estas irregularidades se manifiestan a través de diferentes modalidades que afectan el pago del salario de bolsillo: pagos con vales; pagos a cuenta del salario, que generan una deuda creciente, finalmente no saldada por los empleadores. No es raro encontrar recortes iniciales de beneficios sociales como tickets o cajas de alimentos, propuestas empresarias para inducir el retiro voluntario de los trabajadores, rebajas salariales acordadas con los trabajadores, la falta de pago de horas extraordinarias trabajadas. A veces estos incumplimientos fueron precedidos, o coexistieron, con despidos o suspensiones. La ruptura o erosión del contrato laboral que afecta la relación salarial, la regulación ordenadora mínima de la relación de trabajo, permite delimitar los conflictos que desembocan finalmente en una toma o recuperación de la empresa de los conflictos previos suscitados por reestructuraciones o despidos, frecuentes en la historia de varias de las empresas analizadas, que habían sido canalizados hasta entonces por los mecanismos institucionalizados de regulación. Otro hecho recurrente en los casos analizados es la convocatoria de acreedores de la empresa en crisis, que opera un toque de atención entre los trabajadores sobre la posibilidad de cierre, y por lo tanto de la radicalización y cambio de sus expectativas dentro de la trayectoria del conflicto.

La sucesión de incumplimientos empresarios, que erosiona los contratos legales y tácitos de los trabajadores con la empresa e induce su precarización creciente, agudiza el conflicto hasta el punto de desencadenar la confrontación abierta. El lapso de tiempo que separa el inicio del conflicto de la confrontación abierta difiere según los casos, y en algunos de ellos se prolonga considerablemente. Entre los hitos específicos que llevan a la confrontación abierta, pueden enumerarse situaciones de cese de pagos o pagos mínimos, la decisión patronal de cierre, el abandono de las instalaciones por los empresarios, las suspensiones de personal e intentos de vaciamientos tanto financieros como del capital fijo instalado. Se trata por lo general de una combinación de episodios que se suceden en un período muy breve de tiempo y que plantean un escenario en el que la empresa no garantiza ya la reproducción mínima de la fuerza de trabajo. En cada caso, son los protagonistas quienes interpretan y definen este límite.

El reconocimiento de la necesidad de una autoorganización, de cara a la resolución del conflicto, constituye el aspecto saliente del cambio de comportamiento de los trabajadores en una trayectoria que hasta entonces había llevado a degradación de sus condiciones de trabajo. A partir del consenso de continuar con las actividades de producción por parte de al menos un núcleo de trabajadores, el debate se focaliza en la forma legal que adoptará el colectivo de trabajo para la continuidad de la actividad de la empresa. Esta demanda además cierta regularización de la condición jurídica de los trabajadores en un predio que no les es propio, y del control de un capital fijo igualmente ajeno. Más allá de su situación legal, y como vía de acción estratégica para sostener la recuperación, se perfila con fuerza entre los trabajadores la necesidad de una acción política que los lleva a establecer alianzas con diversos actores sociales.

En el período previo a la toma o recuperación de la empresa, el conflicto tendía a dirimirse en los fueros laborales, donde los principales reclamos se centraban en las demandas de pago de salarios. A partir de la toma, los trabajadores apuntan menos al reclamo de los salarios caídos que a cuestionar la legitimidad de la propiedad de los activos productivos, legalmente aún en manos de los dueños o de los responsables jurídicos de la quiebra. La irregularidad de la situación de los trabajadores tiende a centrar la disputa fundamentalmente en los fueros comercial y penal, como consecuencia de las denuncias patronales. De allí el rol fundamental que han jugado y el lugar que hoy tienen los respectivos abogados patrocinantes, que, junto con

algunos de los trabajadores de militancia más activa y otros referentes, han debido jugar sus chances en los más diversos foros: legales, políticos (legislatura, poder ejecutivo), universidades, e incluso los medios de comunicación.

A partir de la ocupación, los trabajadores debieron afrontar diferentes situaciones: hay casos en los que la transición se llevó a cabo con un bajo nivel de conflictividad, y otros en los que debieron resistir intentos de desalojo de la planta, resultando varios de ellos procesados. En estos últimos casos, la estrategia de publicitar el conflicto permitió a los trabajadores continuar con la ocupación a favor del apoyo de diversos sectores, asambleas barriales, vecinos, centros de jubilados, trabajadores de otras empresas recuperadas, organizaciones de desocupados, asociaciones de derechos humanos y militantes de partidos políticos, que en ocasiones jugaron un rol central en todo el proceso de recuperación. Este apoyo resulta decisivo en una fase en la que, además de exteriorizar el conflicto, los trabajadores enfrentan necesidades imperiosas, como lograr el restablecimiento de los servicios básicos (luz y agua) o la renegociación de deudas con acreedores, imprescindibles para la vuelta a la producción.

*Lucha, resistencia y solidaridad* son términos que parecen haber calado hondo en el vocabulario cotidiano de los trabajadores. Y más allá del pensamiento y los comportamientos individuales, pueden avizorarse acciones que materializan esas expresiones. La *lucha* se vincula con el momento de la toma, vivenciada por la casi totalidad de los trabajadores que hoy forman parte de estas empresas. La *resistencia* se asocia al momento que siguió o que aún continúa para algunas de ellas. De todos modos, la precariedad de las soluciones alcanzadas, por lo general entendidas casi como una tregua por dos años, mantiene en vilo la idea de la resistencia y la añoranza de soluciones definitivas, de fondo. Mientras tanto, la *solidaridad* para con sus pares de otras empresas y la apertura a la comunidad pueden leerse de varias maneras: como una nueva concepción de la empresa que asume un nuevo compromiso social, atenta al rol clave de la comunidad en los conflictos más álgidos, o como estrategia de reaseguro y anclaje de la empresa en el tejido social a fin de obstaculizar la posibilidad futura de un desalojo. Estos significados siguen presentes en el discurso y la acción de los referentes más visibles, y de buena parte del colectivo de trabajadores de cada empresa.

## EL ROL DE LOS SINDICATOS EN LA RECUPERACIÓN

Los sindicatos no tuvieron un comportamiento uniforme. Aquellos que ya habían protagonizado y alentado este tipo de experiencias ofrecieron una respuesta rápida y concreta de acompañamiento a los trabajadores<sup>12</sup>. En los demás se encuentra solo un caso de apoyo institucional explícito<sup>13</sup>, y el resto oscila entre la ambigüedad y el abandono a sus afiliados, perceptible en que, pese a las reiterados incumplimientos del contrato por parte de los empresarios, no se registraron huelgas ni otras medidas colectivas que fueran impulsadas por los sindicatos<sup>14</sup>.

Entre los casos estudiados, uno de los pocos sindicatos que exhibe un comportamiento altamente diferenciado es la Asociación de Empleados de Comercio de Rosario, que estimuló la discusión, seguimiento y denuncia de los procesos de vaciamiento, cierre y despidos de los supermercados, promoviendo la práctica sindical en ellos. Este comportamiento fue inducido por la experiencia previa de los dirigentes locales más que por la práctica institucional del sindicato nacional del sector. Además, la mayoría de los trabajadores que participaron en la toma del Supermercado Tigre había intervenido activamente en una ocupación que se había realizado en el mismo lugar en la primera mitad de los noventa<sup>15</sup>. Para la Asociación de empleados de Comercio de Rosario, la toma constituyó parte de un proceso de lucha que venía llevando a cabo el sindicato junto a los trabajadores. La ocupación se decidió en asamblea y fue apoyada con movilizaciones, *escraches* y *volanteos*. Entre todos acordaron la realización de un proyecto de supermercado comunitario, fuertemente articulado con la sociedad.

Otro caso singular es el de IMPA, ya que al estar constituida como cooperativa, el conflicto entre socios de la misma podría parecer ajeno a cualquier intervención del sindicato: aquí, la recuperación de la fábrica consistió en el recambio de la conducción de la coopera-

---

12 Las vertientes opositoras de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) nacional (seccional Quilmes y agrupación 17 de Octubre en Capital Federal) y la Asociación de Empleados de Comercio de Rosario.

13 Sindicato de Confiteros, Pasteleros, Pizzeros, Heladeros, Alfajoreros y afines ("Pasteleros").

14 Federación Gráfica Bonaerense, Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido (SOIVA), y el Sindicato de Alimentación.

15 Esta ocupación se realizó con motivo del cierre de la cooperativa El Hogar Obrero, que pasaría posteriormente a la cadena privada Tigre.

tiva. Sin embargo, la participación de militantes sindicales de la vertiente opositora de la conducción nacional de la UOM fue decisiva para lograr la recuperación. La línea disidente de la UOM nacional apoyó a los trabajadores de IMPA cuando estuvieron afuera de la fábrica. Una vez lograda la normalización, parte de estos militantes sindicales pasaron a integrar la conducción de la cooperativa.

En casi todas las empresas había delegados sindicales, cuyas intervenciones consistieron básicamente en el acompañamiento a los trabajadores al Ministerio de Trabajo para realizar denuncias y reclamos salariales y gestionar acuerdos con la patronal. Por lo general, estas gestiones no tuvieron resultados positivos: o los dueños no se presentaban a las conciliaciones en el Ministerio, o no cumplían los acuerdos a los que se comprometían. Sólo en algunos casos los delegados sindicales tuvieron un rol destacado en todo el proceso de recuperación. En la cooperativa *25 de mayo* un ex integrante de la dirección de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica gestionó e impulsó el apoyo institucional del sindicato, participó junto a los trabajadores durante todo el proceso, y actualmente es el presidente de la cooperativa. Debe tenerse en cuenta que la UOM-Quilmes tiene una tradición en la recuperación de empresas que la ha diferenciado no sólo de la línea nacional de su sindicato sino también de la actitud de otros sindicatos<sup>16</sup>. Otro caso donde se observó un rol sindical activo fue el de la *Pizzería Imperio*: cuando los trabajadores de la decidieron tomar el local, el Sindicato de Pasteleros acompañó a sus afiliados y les proveyó un abogado.

Tanto la Federación Gráfica Bonaerense en la recuperación de la imprenta *Chilavert*, como el Sindicato Obrero de la Industria del Vestido en *Brukman* y el Sindicato de la Alimentación en *Grissinopoli*, abandonaron a sus afiliados a su suerte y retiraron los abogados en el momento en que los trabajadores decidieron ocupar la planta respectiva. Los sindicatos se apartaron de estos conflictos pese a ser requeridos por sus representados, insistiendo en la vía institucional y tratando de disuadirlos de tomar la medida. En estos casos se observa claramente cómo los sindicatos reaccionan con conductas y respuestas aprendidas históricamente ante un contexto inédito: ante problemas nuevos, proponen soluciones tradicionales. Es que la recuperación de empresas por parte de los trabajadores afecta las bases del sistema

---

16 El primer caso en el que esta seccional tuvo una activa participación para lograr el traspaso de una empresa a los trabajadores fue el de Moscón, a mediados de los '80.

institucionalizado de relaciones de trabajo, y supone una redefinición de identidades y roles. Frente a la desaparición de la figura empresaria y la transformación del trabajador en socio de una cooperativa, la mayoría de los sindicatos manifiestan cierta perplejidad, e incluso sienten amenazada su propia existencia.

Desde la perspectiva de los trabajadores, el sindicato es un referente directo para el acceso a los servicios, especialmente a la obra social, y son pocos los que cuentan con alguna militancia sindical. Aunque las situaciones vividas durante las tomas de los establecimientos posibilitaron que algunos trabajadores se replantearan su comportamiento colectivo, en la mayoría de ellos la identidad sindical sigue estando asociada con los servicios. En este sentido, la obra social es un punto crítico para los trabajadores, y las soluciones alternativas que encuentran a la necesidad de contar con un servicio de salud son frágiles y transitorias.

Desde la perspectiva de los sindicatos, aún en los casos en que deciden reformular sus estrategias y redefinir su rol y la relación con sus afiliados, deben afrontar numerosos problemas. La conformación de varias organizaciones en el seno del movimiento de empresas recuperadas es un claro indicador de la ausencia de soluciones a esos problemas por parte de las conducciones nacionales de los sindicatos.

#### ALGUNOS ASPECTOS LEGALES DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

La sanción legal de la expropiación de la empresa a sus antiguos dueños, y el cambio de su figura jurídica, constituyen dos requerimientos indispensables para sostener la autogestión de los trabajadores. La crisis institucional y económica estimuló, sobre todo a partir de diciembre de 2001, la intervención del Estado en favor de la continuidad de producción de las empresas en procesos judiciales de quiebra, paso previo al traspaso de su propiedad o posesión a los trabajadores.

Tanto en cuanto a los bienes muebles e intangibles -máquinas, marcas, patentes y licencias- como en lo que respecta a los inmuebles, las leyes vigentes establecen un plazo, generalmente de dos años, para la posesión temporaria hasta la expropiación definitiva. En la mayoría de los casos se otorga la posesión temporaria, lo que implica que la estabilidad lograda a través de la expropiación es limitada y precaria. De allí que el contexto sea fundamental: es como si los legisladores y funcionarios estatales se hubieran fijado un horizonte para resolver



situaciones políticamente conflictivas, como las derivadas de la contraposición del derecho de propiedad con la fuerza colectiva de los trabajadores.

El cambio de la figura legal resulta conveniente para los trabajadores, debido a que mantener la establecida por los empleadores, tratándose de una sociedad anónima o cualquier otra forma comercial, supone la continuidad de los compromisos asumidos por los antiguos dueños, y por lo tanto el hacerse cargo de las deudas contraídas por los ex patrones. De allí que en el marco jurídico actual formar una cooperativa de trabajo y pedir la expropiación en el órgano legislativo correspondiente parecería el mecanismo más simple para los trabajadores. Durante la transición, una modalidad practicada en las experiencias más recientes es negociar un contrato de alquiler ante el juez, si la empresa está concursada o quebrada, o directamente un acuerdo con los empresarios.

La adopción de la figura de cooperativa de trabajo tiene ventajas diversas: no paga impuesto a las ganancias, tampoco las deudas anteriores de la empresa que motivaron la convocatoria de acreedores, ni se deriva parte del excedente para remunerar cargos gerenciales. Entre las desventajas se menciona la posibilidad de fraudes asociados históricamente en Argentina a esa figura: derivar los “servicios de trabajo” a cooperativas de trabajo permite a los empresarios evadir el costo de las cargas sociales que debieran pagar de mantenerse la figura de trabajador asalariado.

La formación de la cooperativa no es la única opción en cuanto a formas legales para este fenómeno, aunque ha sido la única forma legal que ha llegado a consolidarse, y la más elegida por los trabajadores. En experiencias como las de *Zanón* y *Brukman*, los trabajadores reclaman una figura legal diferente: estatización con control obrero. Esta figura suscita críticas diversas, aunque plantea un debate de interés acerca del rol del Estado luego del diluvio neoliberal. En el caso de *Brukman*, frente al rechazo del proyecto de ley para la estatización y gestión obrera de la empresa, los trabajadores presentaron un petitório donde dejaron abierta la discusión acerca la forma legal en la que se organizarían. Otro caso similar es el del *Supermercado Tigre*, donde si bien han formado una cooperativa, se está discutiendo la posibilidad de una co-gestión con el municipio en la cual el Estado actuaría como garante.

El futuro de estas experiencias es incierto, y por ello un número considerable de sujetos sociales está trabajando para asegurar la

continuidad de las empresas recuperadas en distintos ámbitos. Como la legislación estipula que para realizar una expropiación debe hacerse una ley particular, se han presentado proyectos de ley-marco en búsqueda de soluciones globales. En el ámbito nacional, en la Cámara de Diputados están en discusión cinco proyectos de ley al respecto. En estos proyectos se otorgan garantías diversas para legalizar las tomas ante incumplimientos salariales de los empresarios eliminando la figura de usurpación que rige actualmente, evitar el fraude y la venta clandestina de activos (vaciamiento) por parte de los empresarios, y se incluye la declaración de la utilidad pública de las unidades productivas gestionadas por los trabajadores, facilidades impositivas y reducciones en tarifas de servicios para las cooperativas y PYMES en situación de vulnerabilidad y deudas acumuladas, y la posibilidad de establecer fondos fiduciario para sostener este tipo de experiencias productivas.

Otro tema de discusión es la posibilidad de establecer nuevas formas legales, como la sociedad laboral originada en el derecho español, que constituye un híbrido entre sociedad anónima y cooperativa, ya que admite socios que participen a través del aporte de capital.

#### LA PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS: LOS TRABAJADORES FRENTE A LA GESTIÓN Y LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La provisión de insumos constituye un aspecto crítico de la gestión de los trabajadores luego de la recuperación. Para enfrentarlo, se han desarrollado diferentes acuerdos con clientes y proveedores que les posibilitaron retomar el ciclo productivo, y que los convierten en aliados y principales fuentes de financiación para el funcionamiento y puesta en marcha de la producción. En general, estos acuerdos trascienden el carácter puramente comercial de los intercambios, y muchos de ellos presentan una fuerte base solidaria. Incluso, en los casos en que los proveedores enfrentaron la falta de pago de las deudas contraídas por los dueños anteriores, se mantuvieron como proveedores de las nuevas empresas. Los clientes también han tenido problemas a raíz de no poder adquirir los productos, y aún así mantienen sus vínculos con los trabajadores y aceptan nuevas condiciones comerciales, proveyendo la materia prima necesaria para la producción u otorgando adelantos significativos para proveer insumos. Uno de los puntos de partida clave para estos emprendimientos es salir a

recuperar los clientes, objetivo que se plantea como un paso estratégico para recomenzar con el proceso productivo y la comercialización.

El pago en negro de mercadería y la venta sin factura ni registro contable alguno son característicos de las empresas recuperadas: en su mayoría, las transacciones e intercambios con clientes y proveedores se dan *en negro*, a favor de la tendencia a la informalización de la economía en el crítico contexto actual. Sólo en casos particulares el intercambio se mantiene dentro de los arreglos económicos formales, por la exigencia de clientes claves de cumplir con las normas impositivas para adquirir sus productos.

La necesidad de contar con un capital de trabajo para solventar los gastos de sus actividades, tanto de resistencia y lucha como productivas, derivó en la implementación de métodos no tradicionales de financiación. En algunos casos, las asambleas, otras cooperativas, o partidos políticos, contribuyeron con una suma inicial en forma de préstamo o donación para la puesta en marcha de la producción, para el pago de servicios o insumos. La implementación de un bono-contribución o fondo solidario constituye una fuente complementaria de dinero para la compra de materia prima. Aunque este fondo fue concebido en su origen como una fuente de manutención de los trabajadores durante el conflicto, luego se transformó en un medio para adquirir insumos. Algunas empresas realizan eventos –por ejemplo festivales– en donde se vende mercadería o comida, y las ganancias obtenidas contribuyen al fondo. El reciclaje de material de descarte o materia prima que los trabajadores lograron incluir en el inventario de expropiación de la empresa conforma una fuente adicional de financiación (entre otros, la venta de *grissines* rotos molidos, baldes vacíos, cajas de cartón, recortes de papel, etc.).

Todas estas empresas se encuentran trabajando en un nivel muy inferior al de su capacidad instalada. Los motivos principales que pudimos identificar fueron: escasez de insumos, mano de obra insuficiente, falta de captación de la totalidad del mercado al que podrían ofrecer sus productos, lento proceso de recuperación de clientes. Frente a estas restricciones, existe una tendencia de *producir al día*, una especie de primitivo *just in time* para evitar el sobre-estoqueo y asegurar la colocación de toda la producción antes de continuar produciendo. O a la inversa, no se produce hasta no tener un pedido específico con un adelanto para materia prima. Esta lógica de funcionamiento limita el grado de utilización de la capacidad instalada.

En cuanto a las necesidades de personal y de incorporación de nuevos trabajadores ante un eventual aumento de las demandas de mercado, se complican por las dificultades de pago. En las cooperativas, la incorporación de nuevos socios repercute sobre el reparto del excedente: como casi todo el dinero obtenido se utiliza para mantener la producción, los retiros son mínimos y sólo proveen un ingreso básico de supervivencia. Además, en algunos casos el proyecto de recuperación de la fábrica es percibido por los trabajadores como una posibilidad de dejar en herencia a sus hijos un lugar de trabajo futuro: la incorporación de las generaciones siguientes podría ser una forma de incorporar mano de obra frente a un crecimiento del emprendimiento. Sin embargo, esto no constituye por ahora una prioridad, salvo cuando frena la capacidad de respuesta a la demanda.

La falta de capital es un problema constante en estas empresas, y restringe cualquier intento de modernización de maquinarias e instalaciones. De allí que por el momento la incorporación de nuevas tecnologías no aparece como una de las principales preocupaciones. Estas se concentran en la sub-utilización de la capacidad instalada y en problemas más inmediatos vinculados con los insumos, la figura legal, la comercialización, etcétera. Los planteos sobre tecnología se piensan a futuro, tratando de considerar formas de invertir para enfrentar el inevitable desgaste o ruptura de las máquinas. Sin embargo, a pesar de la falta de recursos para invertir en nueva tecnología, en algunos casos se produjeron innovaciones de proceso importantes que ampliaron la gama de productos ofrecidos o redujeron los costos de producción o de materias primas.

El proceso de sustitución de los salarios por vales pulverizó la estructura salarial existente en las empresas antes de su recuperación. Este sistema difería el pago del salario en cuotas semanales o diarias y reducía de hecho los ingresos, a través de la acumulación de deuda con los trabajadores. De esta manera se fue imponiendo una nueva modalidad de pago: con periodicidad semanal o diaria, de montos mínimos y variables, con una clara tendencia a la baja. La tradicional estructura salarial fue desdibujada por estas prácticas empresarias, y el salario fijo mensual había dejado de ser una realidad por decisión unilateral de la patronal. Esta situación previa a la recuperación facilitó la adaptación a los mecanismos de remuneración puestos en práctica en las nuevas organizaciones: los trabajadores adoptan retiros semanales, de monto variable, sujetos a los resultados. En el nuevo contexto, los retiros flexibles constituyen una herramienta de los tra-

bajadores para asegurar la viabilidad del emprendimiento y conservar las fuentes de trabajo.

En todas las empresas estudiadas los ingresos son iguales para todos los trabajadores independientemente del puesto en el que se desempeñan. En parte esta forma de distribución es elegida por los trabajadores, pero también es fruto de la adopción de las prácticas distributivas del cooperativismo. Este igualitarismo de los ingresos prevalece aún en las empresas que legalmente no están conformadas como cooperativas o que no se definen a favor de un proyecto cooperativo. Pero en algunas empresas está instalada la discusión sobre la justicia de la igualdad de retiros: algunos consideran que los que ejercen ciertos cargos de mayor calificación deberían cobrar algo más que los demás, pero en los hechos se mantienen los retiros por igual para todos. En síntesis, se rompe la estructura salarial previa para dar paso a estructuras chatas, el salario se convierte en retiro, los montos se flexibilizan, los trabajadores se reparten de manera igualitaria el excedente obtenido. Se produce así una nivelación de los ingresos de los trabajadores.

En cuanto a la organización de la producción, si bien en general los trabajadores conservan sus puestos, también deben asumir nuevos roles y un perfil más flexible y polivalente. La mayoría de las tareas que necesitan ser cubiertas son las administrativas, dado que en general quedaron pocos empleados luego de la toma. Estas tareas son las que mayores desafíos plantean, dado que es el sector con el que menor contacto tenía la gente de planta que ahora gestiona la empresa. La flexibilidad y adaptación al cambio se presentan como necesarios: los trabajadores son concientes de la importancia de cubrir o rotar los puestos de producción. No hay monopolio de tareas, y existe una fuerte tendencia hacia la polivalencia. Sin embargo, esta flexibilidad no sólo responde al deseo de sacar adelante el proyecto, sino que se pueden entrever otras preocupaciones individuales que llevan a aceptar este cambio de condiciones de trabajo. Algunos trabajadores consideran que dada su edad y formación no encontrarían un trabajo fuera de la fábrica; por eso, creen que deben adaptarse al contexto interno, que requiere otros trabajos o tareas, para no tener que enfrentar un contexto externo con mayores exigencias y menores posibilidades. Otros adoptan roles más típicos de una militancia, e incluyen en su día de trabajo otras tareas como repartir folletos, ir a la legislatura, participar de una marcha o asistir a una mesa redonda en la universidad. Esto implica que el nivel de involucramiento con la

causa de la toma no es parejo entre los trabajadores: hay quienes sólo trabajan, y hay quienes además hacen de la toma una militancia, incorporándola a su rutina laboral.

En la organización general del trabajo se destaca la adopción de sistemas originales con el fin de cubrir las particularidades que presenta cada empresa, entre las que pueden mencionarse:

- *Formación de comisiones* semejantes a las que se pueden dar en un partido político, lo que podría llamarse *organización política del trabajo*. Allí se tratan los diferentes asuntos a resolver sobre los aspectos productivos, de venta, etc., mediante prácticas asamblearias.

- *Redefinición de los espacios físicos y sociales*. En primer lugar se eliminan las restricciones de ingreso a los distintos sectores, prohibición que regía durante la administración anterior. También se registran cambios de *lay out*, redistribuyendo la maquinaria con fines de ahorro y de coordinación de la producción. Por otro lado, se modifican espacios tradicionales de trabajo para asignarlos a funciones que responden a la situación de toma, fijando espacios para dormir, comer, vigilar. Y finalmente se asignan nuevos espacios para la vinculación con los aliados sociales y políticos de la recuperación. En varias empresas se formaron centros culturales. En una de ellas incluso se facilitó la instalación de un Club de Trueque dentro del predio fabril. Esto constituye una herramienta de articulación que fortalece los vínculos solidarios con otros sectores sociales, al tiempo que coloca una barrera contra la posibilidad de desalojo o ejecución del predio por parte de entidades financieras o acreedores.

- *Incorporación de nuevas formas de control* inverso, de abajo hacia arriba, de la gestión. En uno de los casos estudiados se eligió por votación un síndico obrero, a fin de evitar nuevas gestiones fraudulentas de los responsables de la administración.

- *Sustitución de la regla de control-supervisión* correspondiente a la vieja forma de organización del trabajo por una nueva regla de coordinación-apoyo en el proceso productivo y de gestión. Aunque en ciertos casos los trabajadores identifican a algunos como jefes, denotando la persistencia de criterios jerárquicos en la organización, la fuente de la autoridad asignada a los puestos es inversa a la que prevalecía antes.

- *Adopción de la asamblea como espacio de discusión y toma de decisiones.* En parte lo sugiere la figura cooperativa, pero también surge como resultado del proceso de crecimiento del grupo de trabajadores que tuvo que coordinarse para llevar adelante la recuperación de la empresa. Sin embargo, en algunos casos las decisiones no siempre resultan de las votaciones en plenarios, sino que son tomadas por un grupo, y el resto de los trabajadores acompaña y se limita a ser informado.

Algunos de los cambios organizativos se plantean como una búsqueda de mayor transparencia de la gestión, de socialización de la información y de generación de mecanismos de mayor exposición de los cargos de dirección al control de los trabajadores. Éstos buscan romper con las relaciones de dominio y subordinación que prevalecían en la antigua organización del trabajo, generando formas cooperativas de gestión. Estos nuevos modelos organizativos surgen en parte de la necesidad de cubrir los puestos de los trabajadores desplazados durante el conflicto, otros de la necesidad de evitar la repetición de la historia de malas gestiones, falta de información o fraude. La incorporación de modelos organizativos de otro tipo de instituciones, como los partidos políticos, son adoptados como nuevas soluciones a los problemas planteados. En fin, los trabajadores que eligieron la autogestión enfrentan el desafío de explorar la gama de herramientas que brinda la organización del trabajo cooperativo.

#### NUEVAS IDENTIDADES: EL PESO SIMBÓLICO DE LA RECUPERACIÓN

¿Existe una nueva identidad que se está construyendo en los procesos de recuperación de empresas? La mayoría de quienes están llevando adelante la reapertura de empresas son obreros, acompañados en algunos casos por personal administrativo o de seguridad. Esto aparece claramente en el discurso de los entrevistados, que continúan definiéndose principalmente como obreros en tanto oposición a la patronal, y manifiestan un claro reconocimiento de la capacidad de los trabajadores de revertir un proceso de cierre y gestionar una empresa.

Un factor importante para sostener esta identidad es la participación relevante de trabajadores con cierta trayectoria sindical o asociativa, que en algunos casos están directamente involucrados en los procesos y en otros pueden ocupar un rol de apoyo y sostén fundamental. Sin embargo, se observa una clara diferenciación en el nivel de compromiso entre quienes siguen sintiéndose insertos en la anti-

gua organización del trabajo y persisten en actitudes frente a la producción que se arrastran del momento previo a la recuperación, y quienes modificaron su inserción y participan más activamente tanto en las cuestiones de la gestión en la empresa como en la integración a un movimiento que trasciende el lugar de trabajo.

El proceso de apropiación del espacio de la empresa juega un rol central. Esta apropiación trasciende el ámbito productivo y se extiende también a los comedores, oficinas, salas de reunión, etcétera, espacios que antes eran ocupados exclusivamente por la patronal o por el personal jerárquico, y a los que los trabajadores no tenían acceso. Estos son los sitios donde ahora se desarrollan asambleas y reuniones con otras organizaciones, y que incluso se convierten en espacios abiertos a la comunidad. Precisamente, uno de los cambios positivos rescatados por los trabajadores reside en su mayor movilidad entre los distintos sectores: pueden desplazarse dentro de la planta sin sentirse obligados a permanecer ni en puestos ni en espacios fijos. Esta movilidad es valorada por los entrevistados que encuentran, a partir de la recuperación, mayor libertad en la toma de decisiones, en la asignación de los tiempos de producción y en las posibilidades de relación con sus compañeros.

La mayor movilidad remite también a una serie de preocupaciones que van desde la necesidad de encontrar herramientas de control del trabajo, para lo cual se recurre en muchos casos a las modalidades de organización anteriores, hasta la inquietud por el involucramiento en la toma de decisiones. En este punto, la reflexión sobre la condición de miembro de la cooperativa -la forma jurídica adoptada en la mayoría de los casos- adquiere una importancia llamativa. Al respecto, algunos de los entrevistados hacen referencia a la necesidad de llevar adelante una educación cooperativa que permita generar un mayor involucramiento por parte de todos los socios.

La relación obrero-patrón es resignificada. En las empresas estudiadas prevalecía una relación de cooperación dentro de un molde paternalista. En la resignificación de este vínculo juega un rol central la sensación de abandono de los trabajadores, que vivieron como una defraudación la conducta de sus anteriores patrones. La relación familiar que antes se establecía con la patronal a través del vínculo paternalista va siendo sustituida, a partir de la recuperación, por una relación familiar entre los trabajadores que participaron del proceso. Estas relaciones no sólo fueron transformadas en la cotidiana-



neidad del espacio de trabajo, sino que además el proceso de recuperación abarcó un período más o menos extenso de vigilia compartido colectivamente, que permitió establecer vínculos muy fuertes entre los trabajadores.

Una cuestión central es la desaparición de las diferencias salariales. En las cooperativas el salario no existe como tal, ya que es sustituido por retiros del excedente luego de efectuados los pagos a proveedores y servicios. Algunos trabajadores ven este cambio como una situación de tensión en la que se expresan reparos contra la igualdad de remuneraciones.

Por último, el peso simbólico de la recuperación en sí misma tiene una doble dimensión: la de la empresa y la del puesto de trabajo. La primera significa recuperar la fuente de trabajo, por lo que su impacto se establece sobre la sociedad en su conjunto, y en este sentido trasciende la individualidad de los trabajadores involucrados, orientándolos hacia la construcción de un nuevo sujeto colectivo. En cuanto a la recuperación del puesto de trabajo, tiene un impacto directo en la subjetividad de quien la lleva adelante, en tanto individuo capaz de encarnar dicho proceso, de torcer un destino que parecía inevitable: el de la desocupación. Es por esto que, a pesar de lo reciente del fenómeno y de la dificultad de establecer su impacto en la construcción de las nuevas identidades de los trabajadores, la recuperación de empresas significa sin duda un quiebre cultural y la posibilidad de identificar elementos vinculados con procesos de construcción colectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Palomino, Héctor 2000 "Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas" en *Revista de Ciencias Sociales* (Montevideo: Universidad de la República) N° 17.
- Palomino, Héctor 2002 "Colapso institucional y reconstrucción social en Argentina" en *Estudios del Trabajo* (Buenos Aires) N° 14.
- Palomino, Héctor 2003 "El Movimiento de Empresas Recuperadas" (en colaboración con los ayudantes de la cátedra de Relaciones del Trabajo) en *Revista Sociedad* (Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires) N° 20/21.
- Palomino, Héctor y Pastrana, Ernesto 2003a "Argentina ¿después? del diluvio: los nuevos movimientos sociales" en Calderón, F. (ed.) *¿Es sostenible la globalización en América Latina?: Debates con Manuel Castells* (Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica).

SINDICATOS Y NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA

Palomino, Héctor y Pastrana, Ernesto 2003b “Movimientos sociales emergentes y reconstrucción de lazos sociales: ¿el fin de los valores neoliberales?” en *El Político* (Buenos Aires) Año III.

Palomino, Héctor; Di Marco, Graciela; Méndez, Susana; Altamirano, Ramón y Palomino, Mirta 2003 *Movimientos Sociales en Argentina. Asambleas: la politización de la sociedad civil* (Buenos Aires: Jorge Baudino Editor).