

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **La autonomía recuperada. Las relaciones sociales al interior de las empresas autogestionadas por los trabajadores.**

Daniel Rodríguez.

Cita:

Daniel Rodríguez (2009). *La autonomía recuperada. Las relaciones sociales al interior de las empresas autogestionadas por los trabajadores. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1353>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **La autonomía recuperada**

## **Las relaciones sociales al interior de las empresas autogestionadas por los trabajadores**

**Daniel Rodríguez**  
*Lic. en Sociología (UBA)*  
*Maestrando en Ciencia Política,*  
*IDAES, UNSAM*  
*danirodrig@hotmail.com*

### **1. INTRODUCCION**

Desde la perspectiva de la producción y reproducción de “lo social”, los recientes procesos de recuperaciones de empresas por parte de los trabajadores constituyen hechos novedosos, a partir de los cuales es posible indagar acerca de cómo se construyen las relaciones sociales entre quienes llevan adelante estas experiencias.

Esta ponencia se propone, principalmente, describir cómo son las relaciones sociales que establecen los trabajadores al interior de las empresas recuperadas, centrandó la atención en las formas de organización que se van dando. La ubicación espacio-temporal en la cual se va a situar el análisis es en la Ciudad de Buenos Aires, en los años posteriores a la crisis de fines de 2001.

El enfoque adoptado “intenta fundarse -en el plano de la teoría y la realidad social-, en lo que tradicionalmente ha constituido una meta sustantiva y anhelada en el desarrollo de la teoría y del conocimiento de la realidad social, como es: intentar captar y lograr conocer con nitidez los momentos constitutivos de la génesis y el cambio del ámbito de “lo social.””<sup>1</sup>

El objetivo que se plantea es describir cómo son las relaciones sociales que establecen los trabajadores al interior de las empresas recuperadas. Para llevarlo a cabo, se procura indagar cómo se organiza el colectivo de trabajo ante la ausencia de “patrones” y cómo se originan las relaciones sociales establecidas; y evaluar si el escenario en el que se desarrolla la autogestión de los trabajadores favorece el establecimiento de relaciones sociales autónomas entre ellos.

En este marco, se parte de la hipótesis de que las relaciones sociales entre iguales favorecen el desarrollo de la autonomía y la cooperación. Este proceso se daría en distintas instancias, como por ejemplo en la participación y grado de consenso alcanzado en la toma de decisiones, en la tendencia a una organización más horizontal -es decir, menos jerárquica- y en una más igualitaria distribución de los ingresos. Desde esta perspectiva, la ausencia de “patrones” se considera de fundamental importancia en los cambios producidos.

## **2. COMIENZOS DE LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS**

En el marco de la crisis de comienzos de la presente década, frente a la imposibilidad de revertir las condiciones desfavorables, muchos empresarios abandonaron sus fábricas. Varios de ellos provocaron y/o profundizaron la crisis de sus empresas mediante maniobras fraudulentas, para desvincularse de sus responsabilidades económicas. Ante la deserción empresaria, con escasas posibilidades de conseguir otro empleo y, en muchos casos, siendo uno de los principales acreedores debido a las deudas salariales acumuladas, los trabajadores deciden retomar la producción, poniéndose al frente de la gestión de las empresas. El escenario de crisis produjo cierta sensibilización

---

<sup>1</sup> Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (P.I.Ca.So.), IIGG, UBA, tríptico de presentación, Buenos Aires, 1994.

social hacia quienes se vieron mayormente afectados por las consecuencias de las políticas neoliberales, con lo cual los trabajadores lograron una amplia legitimidad en sus acciones.

“El reconocimiento de la necesidad de una autoorganización ... constituye el aspecto saliente del cambio de comportamiento de los trabajadores en una trayectoria que hasta entonces había llevado a la degradación de sus condiciones de trabajo ... para sostener la recuperación, se perfila con fuerza entre los trabajadores la necesidad de una acción política.”<sup>2</sup> Así producen una redefinición de “su rol dependiente en términos contractuales y subordinado en la organización del trabajo.”<sup>3</sup>

Desde el inicio, la forma de gestión que adoptaron se caracterizó por la práctica asamblearia y la toma de decisiones en forma colectiva. En los comienzos, fue de suma importancia el apoyo recibido por parte de distintos actores sociales. La figura jurídica de la cooperativa de trabajo presentó el marco legal que permitió a los trabajadores empezar a producir.

También es importante destacar que “el rol de los cuadros organizadores y promotores es central, ya que de ellos proviene buena parte de los recursos intelectuales, morales, y en ocasiones materiales, que viabilizan la recuperación.”<sup>4</sup>

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1 Consideraciones teóricas sobre las relaciones sociales y la autonomía**

El marco conceptual desde el cual se plantea abordar el estudio de los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, está compuesto por distintos postulados teóricos que, desde diferentes perspectivas, comparten el énfasis en la relevancia y centralidad de la acción social y las relaciones sociales, así como de los sujetos sociales que las personifican y llevan a cabo.

La recuperación de empresas puede comprenderse, en un sentido amplio, desde la perspectiva de un proceso social, considerado éste -como señala Marín- en tanto “establecimiento y ruptura de

---

<sup>2</sup> Palomino, H. y otros; “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas” en Sociedad 20/21, revista de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Ed. Manantial - UBA, Buenos Aires, 2003, pg. 135.

<sup>3</sup> Palomino, H.; ob. cit., pg. 135.

<sup>4</sup> Faján, G. y Rebón, J.; “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas” en revista Herramienta nro. 28. Versión digital en [www.herramienta.com.ar/modules](http://www.herramienta.com.ar/modules), 2005, pgs. 5 y 6.

relaciones sociales.” Entendiendo “por relación social, la relación entre individuos, entre personas, a través de cosas, mediante acciones, históricamente construidas y determinadas.”<sup>5</sup> “El proceso de recuperación de empresas se conforma como fuerza social. Se constituye una fuerza material que tiene un origen y un efecto social, y que como tal produce el desplazamiento de un conjunto de relaciones sociales por otras.”<sup>6</sup>

En cuanto a la autonomía, es evidente la pérdida de la misma por parte de los trabajadores, en el marco de las relaciones de producción capitalistas. En su análisis sobre las transformaciones de las que va siendo objeto el proceso de trabajo, Marx lo explicita en reiteradas oportunidades: “la división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros de un mecanismo colectivo, propiedad de aquel” ... “el trabajo mecánico agrede de la manera más intensa el sistema nervioso y a la vez reprime el juego multilateral de los músculos y confisca toda actividad libre, física e intelectual, del obrero.”<sup>7</sup>

La escuela de la epistemología genética presenta diversos estudios mediante los cuales muestra los fundamentos básicos para el desarrollo de relaciones sociales autónomas. “El respeto mutuo se nos presenta, pues, como la condición necesaria para la autonomía bajo su doble aspecto intelectual y moral. ... Las normas racionales y, en particular, esta norma tan importante que es la reciprocidad, fuente de la lógica de las relaciones, solo puede desarrollarse en y por la cooperación.”<sup>8</sup>

### **3.2 Algunas conceptualizaciones acerca de las empresas recuperadas**

En su análisis sobre los nuevos movimientos sociales, en el que incluyen a las empresas recuperadas, Palomino y Pastrana<sup>9</sup> señalan ciertos rasgos característicos, entre los cuales mencionan la autonomía, la horizontalidad, la no delegación de decisiones y la producción de transformaciones por la realización de acciones, más que por sus ideas y proyectos.

En la totalidad de las empresas recuperadas ha primado la experiencia de autoorganización y democratización en la toma de decisiones y distribución del ingreso. El mando vertical del empresario es reemplazado por la organización colectiva, donde el conjunto de los trabajadores intervienen en la

---

<sup>5</sup> Marín, Juan Carlos; “Lucha de clases y fuerza social”, mimeo.

<sup>6</sup> Rebón, Julián; “Desobedeciendo al desempleo”, La Rosa Blindada - PICaSo, Buenos Aires, 2004, pg. 97.

<sup>7</sup> Marx, Kart; “El Capital” tomo I, volumen 2, Ed. Siglo XXI, México, 1994, pgs. 433, 439, 515 y 516.

<sup>8</sup> Piaget, Jean; “El criterio moral en el niño”, Ed. Fotanella, Barcelona, 1977, pg. 90.

<sup>9</sup> Palomino, Héctor y Pastrana E.; “El caso argentino: los nuevos movimientos sociales” en “Es sostenible la globalización en América Latina. Debates con Manuel Castells”, PNUD Bolivia - Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2003.

toma de decisiones y en las distintas instancias que hacen a la gestión del emprendimiento. “Otro cambio fuerte es el pensar desde lo colectivo y no desde lo individual. ... uno se siente parte de algo más grande y en lo que puede participar realmente, es decir, tomando decisiones que cambien su realidad práctica cotidiana.”<sup>10</sup>

“La reconstrucción del espacio organizacional desde una perspectiva autogestionaria tiene el efecto de desestructurar las relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión. ... Esta desestructuración parece favorecer ... la emergencia de procesos democráticos de toma de decisiones en el interior de la empresa.”<sup>11</sup>

Los cambios que producen los trabajadores mediante la autogestión expresan valores antagónicos a los que sustenta una empresa capitalista. La experiencia de la organización colectiva, la participación en la toma de decisiones y el conjunto de innovaciones que llevan a cabo los trabajadores, muestran la priorización que se dan ellos mismos, como sujetos, organizados colectivamente, por sobre los resultados económicos que pueda brindar el emprendimiento productivo. En el marco de este proceso de autonomización e igualación ... el principal cambio valorado es la “libertad de trabajar sin patrón.”<sup>12</sup>

#### **4. METODOLOGÍA**

El estudio presentado es de tipo exploratorio y se aplican técnicas de investigación cualitativas. La recolección de material empírico se realizó mediante entrevistas en profundidad. Esta modalidad tuvo por destinatarios a 10 trabajadores de distintas empresas recuperadas, considerados informantes clave, es decir con un conocimiento de la organización y funcionamiento del emprendimiento en su conjunto.

El instrumento de recolección de datos elaborado fue una guía de preguntas semi estructurada que contempla distintos ejes temáticos, con preguntas comunes al conjunto de empresas, pero a la vez quedó abierto a las especificidades que pudieran presentar los casos particulares, posibilitando de esta forma el enriquecimiento de la información recolectada. La guía de preguntas fue organizada en cuatro grandes apartados: Características básicas y situación actual de las empresas,

---

<sup>10</sup> Magnani, Esteban; “El cambio silencioso”, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2003, pg. 84.

<sup>11</sup> Fajn, Gabriel; “Fábricas y empresas recuperadas”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003, pgs. 63 y 64.

<sup>12</sup> Rebón, J.; ob. cit., pg. 83.

Breve síntesis del proceso de recuperación, Organización de la cooperativa, Organización del trabajo. Dadas la limitación de la extensión de la presente ponencia, se presentan solo los dos más relevantes.

## **5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL MATERIAL EMPÍRICO**

### **5.1 La organización de la cooperativa**

En cuanto a la toma de decisiones sobre el funcionamiento de la cooperativa, en todas las entrevistas se menciona el papel central que desempeña la asamblea como máxima instancia de decisión. El debate interno entre todos los miembros y la toma de decisiones en conjunto son los mecanismos privilegiados como forma de organización. Estas características muestran claramente el carácter democrático de estas cooperativas.

La asamblea cuenta, entre sus atribuciones, con la posibilidad de discutir posibles cambios o correcciones a realizar en el modo de administrar la cooperativa, en la forma de organización del trabajo, así como acerca de distintas situaciones internas, el replanteo de los gastos realizados, cambios en los distintos cargos del consejo de administración o la incorporación o separación de miembros de la cooperativa.

Entre las particularidades que presentan las asambleas se puede citar el respeto por las diferencias, la consideración de las diversas posiciones propuestas, el fomento de la participación y la opinión de todos los integrantes de la cooperativa y una importante búsqueda de transparencia en la gestión. Estas características muestran un importante esfuerzo colectivo, que tiene entre sus objetivos centrales el logro de una mayor democratización.

La forma de distribución de los ingresos es otro de los puntos que distingue fuertemente a estas empresas autogestionadas por los trabajadores. En una considerable parte de las empresas entrevistadas (5 sobre 10) se realizan retiros de montos iguales para cada uno de los miembros de la cooperativa, independientemente de las tareas que realicen y/o del grado de responsabilidad que posean. Según lo acordado por el conjunto de los miembros de cada cooperativa, la relación de igualdad que establecieron al formar la organización se extiende también al reparto de los recursos económicos.

## 5.2 La organización del trabajo

En casi todas las empresas recuperadas entrevistadas se hace referencia a “encargados” o “coordinadores” que son quienes tienen a su cargo la toma de decisiones en cuanto a la organización del proceso de trabajo. Es decir que se mantiene una función diferenciada, que tiene la responsabilidad de llevar adelante la orientación y cumplimiento de las tareas. El trabajador que desempeña esas tareas es elegido por el conjunto de los miembros de la cooperativa, característica que difiere notablemente de las habituales particularidades de esta figura.

Cabe destacar que las relaciones entre los encargados y el resto de los trabajadores son más distendidas, en general se da una situación de mayor intercambio, siendo habitual la consideración de las diversas opiniones y/o sugerencias. En las cooperativas de trabajo autogestionadas, la personificación del encargado pierde casi por completo sus funciones tradicionales de control, adquiriendo un rol de coordinación, distribución de las tareas y la toma de ciertas decisiones operativas.

En cuanto a la jornada laboral, en la mayor parte de las cooperativas trabajan durante 8 horas, en algunos casos, esta duración puede extenderse en función de los pedidos recibidos. Las condiciones económicas restrictivas en que desarrollan su actividad las cooperativas ejercen una fuerte presión, que las lleva a reducir severamente su capacidad de elección.

Respecto de las instancias de mando y las jerarquías, en varias de las cooperativas se destaca el énfasis en la igualdad que existe entre todos los trabajadores, particularidad que se diferencia claramente del orden verticalista vigente en las empresas capitalistas. Frente a las jerarquías y su orden de subordinación, se erige la responsabilidad personal y colectiva sobre el proceso de trabajo y sus resultados.

Las relaciones entre los trabajadores se caracterizan por la existencia de un ambiente de mayor libertad. Entre los cambios que se observan en las relaciones interpersonales se señalan el mayor compañerismo, conocimiento personal, diálogo e integración que existe entre los trabajadores.

En cuanto a los resultados de la gestión colectiva, a poco de andar quedó demostrado, no solo que los trabajadores son capaces de gestionar las empresas, sino que además, en muchos casos, iniciaron un importante proceso de crecimiento económico. La autogestión que llevan adelante se destaca fuertemente por su carácter profundamente democrático y participativo. El diálogo e

intercambio de opiniones entre los miembros es una práctica habitual, las relaciones entre ellos tienen un fuerte contenido igualitario y las decisiones son tomadas por medio de la instancia colectiva de la asamblea. La mayor parte de los entrevistados (6 sobre 10) refiere a una valoración positiva de la gestión colectiva, así como realizan distintas referencias a la “mejora” que representa la situación en la que se encuentran actualmente, en relación a la que atravesaron en la empresa tradicional.

## **6. REFLEXIONES FINALES**

Las experiencias de recuperación de empresas muestran que las relaciones sociales se van construyendo mediante distintos procesos. En el ámbito de la gestión colectiva de la empresa, con la conformación de la cooperativa, se originan distintos espacios formales de participación, los cuales son llenados de contenido y formas democráticas. En otros casos, la “puesta en marcha” de la cooperativa en un marco de relaciones democráticas e igualitarias, genera y/o favorece acciones de cooperación realizadas directamente por los trabajadores. El cambio en las relaciones sociales de producción, es decir la propiedad de los medios de producción y la apropiación del producto del trabajo, muestra otro origen de los procesos de constitución de nuevas relaciones sociales, siendo fuente de acciones y relaciones que no se daban bajo la empresa tradicional.

En el ámbito del proceso de autogestión, las transformaciones en la organización del trabajo son diversas. Entre las más significativas, y que a su vez representan los mayores avances, se destacan la mayor democratización e igualdad en las relaciones laborales, la posibilidad que todos los trabajadores tienen de opinar y debatir en forma constante acerca de las cuestiones que atañen al desempeño cotidiano, la consiguiente participación en las decisiones a tomar, y el logro y ejercicio de una mayor autonomía. La elección de los encargados es otro de los aspectos que da cuenta de la realización de importantes cambios. Para los trabajadores, todas estas transformaciones también implicaron ir asumiendo una mayor responsabilidad colectiva con respecto al trabajo y sus resultados, así como al destino de la gestión de las cooperativas.

La experiencia organizativa de las cooperativas de trabajadores muestra que se basa, fundamentalmente, en relaciones sociales igualitarias. Esta igualdad tiene por expresiones más importantes la toma de decisiones y la distribución de los ingresos.

La autogestión surgió como una alternativa para el logro del objetivo inicial de mantenimiento de la fuente de trabajo. A partir de esa posibilidad, que al principio se presentaba como incierta y difícil de llevar a cabo, las acciones que se desarrollaron y las relaciones que se fueron estableciendo, abrieron paso a un proceso que significó un profundo cambio en el ámbito de las relaciones sociales.

De acuerdo al planteo de Marín, a lo largo del desarrollo de este proceso social se fue destruyendo un conjunto de relaciones sociales, entre las que se destacaba y era central la de empresario/asalariado, relación fundante del modo de producción capitalista. Al mismo tiempo se fueron estableciendo nuevas relaciones, especialmente mediante la conformación de la cooperativa por parte de los trabajadores, en la cual todos ellos son miembros, con igualdad de participación en la gestión y destino de la misma. La instancia de la asamblea significó una recuperación del ejercicio de la capacidad de toma de decisiones, negada en la empresa capitalista tradicional.

El trabajo en conjunto, con objetivos comunes, y la apropiación colectiva de sus resultados -la que se realiza mayormente en forma igualitaria- contribuyen al desarrollo de la reciprocidad entre quienes lo llevan adelante.

Otro de los cambios centrales que muestran estas cooperativas es la priorización de los sujetos y sus necesidades; la modalidad democrática e igualitaria que adquieren sus relaciones y la organización colectiva en pos de intereses comunes, por sobre los resultados económicos y la búsqueda exclusiva de ganancias económicas.

Estos procesos ponen de manifiesto la posibilidad de modificar las condiciones de existencia, por medio de acciones colectivas, aún en circunstancias sumamente adversas, mostrando la posibilidad de desarrollo de otro modo de establecer relaciones sociales, basado en valores opuestos a los dominantes.

## Bibliografía

- Fajn, Gabriel; “Fábricas y empresas recuperadas”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003.
- Magnani, Esteban; “El cambio silencioso”, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2003.
- Marín, Juan Carlos; “Lucha de clases y fuerza social”, mimeo.
- Marx, Kart; “El Capital” tomo I, volumen 2, Ed. Siglo XXI, México, 1994.
- Palomino, Héctor y Pastrana E.; “El caso argentino: los nuevos movimientos sociales” en “Es sostenible la globalización en América Latina. Debates con Manuel Castells”, PNUD Bolivia - Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2003.
- Piaget, Jean; “El criterio moral en el niño”, Ed. Fotanella, Barcelona, 1977.
- Rebón, Julián; “Desobedeciendo al desempleo”, La Rosa Blindada - PICaSo, Buenos Aires, 2004.

## Artículos en revistas y periódicos

- Fajn, G. y Rebón, J.; “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas” en revista Herramienta nro. 28. Versión digital en [www.herramienta.com.ar/modules](http://www.herramienta.com.ar/modules), 2005.
- Programa de Investigaciones sobre Cambio Social (P.I.Ca.So.), Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG), UBA, tríptico de presentación, Buenos Aires, 1994.
- Palomino, H. y otros; “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas” en Sociedad 20/21, revista de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Manantial - UBA, Buenos Aires, 2003.