

## LA PRÁCTICA DE LA AUTOGESTIÓN

### Tipologías de análisis del movimiento de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina

#### 1. *Introducción*

Desde la crisis socioeconómica y política en Argentina (2001/2002) hasta la actualidad se extiende por el país un movimiento social de recuperación de empresas en quiebra, o en proceso de cierre, por parte de sus trabajadores. Sobre las consecuencias sociales de dicha crisis (Beccaria, 2007; Rapoport, 2005; Salvia, 2004) se asentaron los incentivos de una franja de trabajadores para que recuperaran sus empresas y las autogestionasen, como estrategia para enfrentar la amenaza de la desafiliación social, lo que constituyó el contexto de oportunidades políticas en términos macrosociológicos (McAdam, 1994) que favoreció dicho proceso. Además, existe otro tipo de incentivos sociales que expanden la recuperación de empresas, impulsados por la dinámica del propio movimiento social, que incluye la construcción de redes de asociaciones que facilitan la interacción y la acción colectiva entre los trabajadores, y que podemos considerar la dimensión microsociológica de la movilización.

Como resultado de ello, hacia 2005 se calculaba que existían cerca de 160 empresas recuperadas en todo el país, con alrededor de 9.000 trabajadores vinculados a las mismas. En el momento de realizar nuestro trabajo de campo, a fines de 2008 y comienzos de 2009, el número había ascendido a cerca de 200 casos. Las ramas metalúrgicas y otras manufacturas, el sector gráfico, alimenticio, etc. constituyen los rubros más destacados del fenómeno. Los trabajadores que protagonizan estos casos provienen de fábricas y empresas pertenecientes a las fracciones más débiles de la pequeña y mediana burguesía y constituyeron luchas claramente defensivas, en las cuales se trataba de salvar la continuidad laboral. Su rein-

---

Recibido: 29-IX-2010

Versión final aceptada: 17-II-2011

\* Profesores de la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona (URV), Departamento de Gestión de Empresas, Área Sociología, Av. Universitat, 1, Reus (43204). Correo electrónico: ignasi.brunet@urv.cat y alejandro.pizzi@urv.cat.

sesión en el mercado capitalista forma parte de sus condiciones de viabilidad posteriores: más de un 40% de los productos de las empresas recuperadas constituyen insumos para otras empresas, a la vez que la gran mayoría son clientes de importantes firmas que dominan la oferta de los propios insumos que requieren para producir (Ruggeri *et al.*, 2005).

Las empresas recuperadas constituyen un movimiento social con raíces en el movimiento obrero; no son experiencias que provengan de la tradición cooperativista. Teniendo en cuenta estas raíces históricas, nos preguntamos: ¿Cómo se lleva a cabo la práctica de la autogestión? ¿Qué patrones organizativos se estructuran en el interior de estas empresas? ¿Qué criterios orientan las relaciones sociales entre los trabajadores de este movimiento social? Por tanto, el artículo tiene como objetivo general analizar las principales dimensiones de la autogestión y desarrollar categorías que faciliten la descripción e interpretación del proceso. Más específicamente, en primer lugar estudiamos los incentivos típicos que tienen los trabajadores para participar en el movimiento social. En segundo lugar, investigamos las formas de construcción de los liderazgos internos de cada empresa recuperada. En tercer lugar, dilucidamos los modos típicos de distribución de los ingresos generados por la empresa y los criterios que los legitiman. Y en cuarto lugar indagamos de qué manera se distribuyen los distintos tipos de conocimientos que requiere la autogestión de empresas.

Para cumplir con los objetivos, revisamos los principales conceptos de la teoría económica y social de la autogestión de empresas junto a las aportaciones centrales de los estudios específicos sobre empresas recuperadas con el objetivo de profundizar sus dimensiones y variables más relevantes y aportar nuevos elementos para su comprensión. Como resultado, elaboramos las variantes típicas de cada una de las dimensiones analizadas, a partir de un enfoque interpretativo de la acción social que da cuenta de la variedad que caracteriza al movimiento de empresas recuperadas, y que constituye un insumo relevante para próximas investigaciones sobre la dinámica del movimiento social. Así, el artículo presenta resultados empíricos novedosos sobre el vínculo entre la movilización social de los trabajadores y las formas de autogestión de sus empresas, a partir de un abordaje multidimensional, que nos permitió detectar cómo se implementan los procesos de autogestión y qué características organizativas adoptan.

La investigación que llevamos a cabo es de naturaleza cualitativa. Para ello se elaboró una muestra estructural que abarcó a la mayoría de los sectores económicos que cubren las empresas recuperadas, dando cuenta de diferentes realidades del mercado: metalúrgicas, gráficas, editoriales, hotelería, industrias plásticas, textiles, calzados, transporte, cristalerías y frigoríficos. También se respetó el criterio del tamaño de la empresa, al incluir organizaciones con menos de diez socios; PYMES de hasta 50 trabajadores; empresas medianas de entre 51 y 100 trabajadores; y empresas grandes de más de 100 trabajadores. Además, incluimos, de forma pareja, empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la provincia de Buenos Aires. Asimismo, se incluyeron experiencias que surgieron en las primeras etapas del movimiento, así como otras que ocurrieron poste-

riormente, incorporando también casos muy recientes. De igual forma, se tuvo en cuenta el criterio de entrevistar a trabajadores que responden a distintos espacios políticos dentro del movimiento general y, dentro de estos conjuntos, a conducciones más y menos comprometidas con la política. También se tuvo en cuenta casos que debieron atravesar por un duro conflicto, que incluyó tomas de la planta, la negativa de los dueños a perder la empresa, intentos de desalojo, etc., del mismo modo que casos en los que desde el inicio se desarrolló una salida consensuada entre las partes. Entre ambas situaciones, se analizaron muchos casos ubicados en puntos intermedios, que incluyeron algunas medidas de fuerza y soluciones negociadas. Por tanto, en la investigación no aspirábamos a obtener una representatividad extensiva, sino a buscar sujetos que reproduzcan, en una escala experimental, relaciones estructurales junto con los discursos que se adscriben a esas posiciones sociales y de esta manera proyectar algún tipo de información a un conjunto mayor, sobre el supuesto de homogeneidad interna de una «posición estructural». De este modo llevamos a cabo entrevistas en profundidad (realizadas entre noviembre de 2008 y enero de 2009) y observación, a través de visitas a empresas y reuniones de las organizaciones del movimiento social. Con relación a la técnica de análisis de la información obtenida, nos basamos en el análisis de discurso, considerando las estructuras discursivas como mediadoras de la acción social, lo que nos ha permitido comprender la evolución, conflictos y diversos escenarios del objeto de estudio.

## *2. Aproximaciones teóricas a la autogestión*

La vinculación del surgimiento de las cooperativas de trabajadores con las crisis o los periodos recesivos del ciclo económico, en tanto alternativa al desempleo, fue observada por la literatura microeconómica neoinstitucional sobre empresas autogestionadas (Dréze, 1976; Ben-Ner, 2004; Bonin *et al.*, 2004; Meade, 2004). Para que la cooperativa sea un objeto de análisis diferenciado de la empresa capitalista, la condición necesaria es que exista participación de los trabajadores en la toma de decisiones de gestión (Bonin *et al.*, 2004); esto es, que el colectivo laboral ejerza el poder de mando dentro de la organización. Pero, ¿qué relación supone con la eficacia productiva? Las empresas autogestionadas pueden estimular las ganancias de productividad gracias a un acuerdo de tipo moral –aceptación de un marco normativo consensuado– por el cual el compromiso de los trabajadores reduce la conflictividad, genera menores costes de supervisión y estimula una mayor acumulación de capital humano (Vanek, 1970; Levin, 1984). De esta forma, se resalta el aspecto material del compromiso (Horvat, 1982); aunque también se afirma que la estabilidad en el empleo debe mucho más a la dinámica del mercado (Clarke, 1984). Sin embargo, según Morales *et al.* (2004), las perspectivas que enfatizan la participación y el compromiso son superadas por la teoría de los costes de transacción y por la teoría de la agencia.

El enfoque económico, por tanto, se centra en los cambios que resultan de la sustitución del objetivo de maximización del beneficio de la em-

presa neoclásica por otros criterios de maximización que reflejen la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y el reparto colectivo del beneficio restante. Así, la función-objetivo de la empresa neoclásica es maximizar la rentabilidad global a corto plazo, mientras que la función-objetivo de una empresa autogestionada es maximizar el valor añadido de la producción per cápita (el ingreso neto por trabajador), descontados los costes financieros (Ward, 1958; Ben-Ner, 2004). Tales diferencias tienen implicancias diferentes para la producción y el empleo. Si se mantiene estable el empleo, el beneficio del trabajo debe ser más flexible y reflejar las condiciones del mercado, comparado con el salario estable que pagan las empresas capitalistas (Bonin *et al.*, 2004). Otra postura afirma que la lógica económica de la empresa autogestionada consiste en maximizar la utilidad individual de los trabajadores que la constituyen. Tal utilidad puede estar compuesta por diferentes factores, no sólo el monetario (Vanek, 1970), ya que el principal objetivo de las cooperativas no es maximizar las ganancias en la empresa y luego distribuirlas para maximizar los ingresos de los miembros, sino conducir actividades concretas de tal modo que resulte en una maximización de la satisfacción de las necesidades de los socios (Michelsen, 1997).

La diversidad de objetivos o utilidades que pueden tener los socios de una cooperativa plantea el problema de su articulación. Al respecto, Desforges y Vienney (1980) estudiaron la doble dimensión de la estrategia cooperativa. Por un lado, la determinación que ejerce la dimensión asociativa sobre la dimensión empresaria se califica como «genética» y constituye la legitimación de la organización cooperativa como asociación con valores diferentes de los capitalistas. Por otro lado, la determinación inversa, la ejercida desde la empresa hacia la organización, se califica como «funcional», porque la organización, para reproducirse, debe ser eficiente en el mercado. Un intento de integrar las dos lógicas en un modelo teórico ha sido el propuesto por Stryjan (1999), que da cuenta de cómo una organización constituida y sostenida por individuos provee respuestas a interrogantes sobre afiliación, estabilidad y conducción. El modo de afiliación define la manera en que los aportes de los individuos son incorporados a la organización. La estabilidad da cuenta del problema de la existencia continua de la estructura a lo largo del tiempo, a partir de una serie de rutinas diarias, que generan mecanismos de compromiso hacia la organización. Por último, la conducción y la toma de decisiones, en el caso de las organizaciones autogestionadas, se lleva a cabo por los propios miembros, bajo formas representativas, quienes simultáneamente están siendo resocializados por la estructura que ellos continuamente rediseñan.

Por tanto, la sola utilización de categorías económicas resulta insuficiente para elaborar un modelo de comportamiento de la organización cooperativa, debido a que se requiere estudiar la vinculación entre cuatro dimensiones que conforman el fenómeno (Monzón, 1989): (1) las relaciones entre los socios; (2) las relaciones entre los socios y el establecimiento cooperativo, en tanto el desarrollo de la actividad económica constituye un fin en sí mismo, más allá de la obtención de beneficios; (3) las relaciones entre el establecimiento y el mercado; y (4) las relaciones

entre el establecimiento cooperativo y los socios, que remite al criterio de reparto proporcional de los excedentes entre los socios. De esta manera, el enfoque permite captar el interjuego de la dimensión asociativa y económica de las cooperativas.

De la discusión teórica sobre organizaciones económicas autogestionadas se desprende la conclusión de utilizar un abordaje multidimensional, que atienda las variables de diferente naturaleza que intervienen en el funcionamiento de aquéllas. Sin embargo, estas aproximaciones analizan sólo la dimensión interna de las organizaciones autogestionadas, sin abordar los efectos que sobre la misma tiene la movilización social. Concretamente, para nuestro caso, los incentivos sociales (Tarrow, 1997; Tilly, 1978; 2002) que favorecen la acción colectiva de recuperación y autogestión de empresas cumplen un papel relevante sobre las formas propias que adquiere la organización y funcionamiento de estas unidades productivas manejadas por sus trabajadores.

### *3. Estudios sobre empresas recuperadas en Argentina*

En este subapartado analizamos las principales aportaciones específicas sobre la recuperación de empresas en Argentina. A partir de la revisión bibliográfica (Dávolos y Perelman, 2003; Fajn, 2003; Rebón, 2004 y 2005; Fernández, 2006; Ruggeri *et al.*, 2005; Ruggeri, 2007 y 2010; Ranis, 2009), señalamos las principales dimensiones que la literatura analiza con relación a la práctica de la autogestión en empresas recuperadas: (1) la distribución del poder y la participación dentro de la organización; (2) la lógica económica de distribución de los ingresos; (3) la organización del trabajo.

Sobre la distribución del poder, para Fajn (2003) la autogestión de los trabajadores se manifiesta en las nuevas modalidades de control de la producción, un nuevo uso del espacio y una nueva distribución del saber. Para Ghibaudi (2003), estas relaciones se expresan en dos dimensiones: (1) la distribución de la información y (2) las decisiones de gestión. En cuanto a la participación dentro de la organización, se destaca el papel protagónico que tienen quienes fueron delegados sindicales de base en etapa capitalista de la empresa (Dávolos y Perelman, 2003; Fajn, 2003; Rebón, 2004; Ruggeri, 2005; Fernández, 2006). A su vez, en muchas situaciones existe un grupo de trabajadores que reproduce un tipo similar de estratificación interna y relaciones sociales al que tenían como asalariados: cumplen un horario, esperan instrucciones y se limitan a realizar prácticamente las mismas tareas que realizaban en su condición de asalariados.

Fajn y Rebón (2005) señalan las condiciones que favorecen las prácticas asamblearias: (a) el tamaño relativamente pequeño de las empresas recuperadas estimula las interacciones directas, cara a cara, entre todos los miembros de la empresa; (b) bajos niveles de estratificación interna, lo que favorece relaciones más horizontales; (c) experiencias de elevada conflictividad para las empresas recuperadas, que promovieron nuevas relaciones de cercanía y cooperación entre los trabajadores en los momentos de lucha. Conflictividad que introdujo nuevas prácticas de discusión y decisión colectiva que luego encontraron continuidad en la gestión.

Con respecto a la lógica económica y la distribución interna de excedentes, Ghibaudi (2003) sostiene que el sentido capitalista continúa mediante en el modo de utilizar y reproducir el trabajo en el interior de la fábrica. Esto es así porque las exigencias del mercado, en cuanto a precios y cantidades que se han de producir en un determinado periodo de tiempo de entrega, determinan la extensión de la jornada de trabajo, su intensidad, la remuneración, etc. Sin embargo, en este marco, para Dávolos y Perelman (2003), dentro de su universo de empresas estudiado, la igualación de los retiros mensuales es una decisión tomada en la mayoría de las empresas, y se estableció tras debates internos entre los trabajadores. En Fajn (2003), como también en Rebón (2005) y Ruggeri *et al.* (2005), se destaca que los casos que atravesaron una mayor conflictividad vieron fortalecidos sus niveles iniciales de solidaridad y esto se tradujo en una mayor igualdad en el reparto de los ingresos que genera la cooperativa.

En cuanto a la organización del trabajo, se produjeron ciertas innovaciones de procesos productivos: cambios en el uso de los espacios, mayor polivalencia de tareas, procesos de recualificación de la fuerza de trabajo, flexibilización de las normas y horarios, y atenuación de los regímenes disciplinarios (Rebón, 2005). Sin embargo, el problema de la tecnología productiva heredada de la empresa anterior y su influencia sobre las condiciones de mantenimiento de la autogestión constituyen un obstáculo para el desarrollo de una democracia participativa dentro del ámbito productivo, en la medida en que las propias tecnologías determinan, relaciones de jerarquía y control (Fajn y Rebón, 2005). Briner y Cusmano (2003) plantean que la polivalencia en los puestos de trabajo no constituye un obstáculo a la autogestión, ya que es funcional en las primeras instancias de la puesta en marcha de la producción, pero puede convertirse en una restricción en la medida en que la escala de la producción requiera una dedicación completa para incrementar la productividad. En Ruggeri (2007) se sostiene que las innovaciones más relevantes que muestran estas experiencias son las «innovaciones sociales», que refieren a cambios en los patrones típicos de gestión de la empresa y su vinculación con la comunidad.

Esta somera revisión bibliográfica deja de lado la discusión interna entre las diferentes investigaciones (Pizzi, 2008), porque resalta las principales dimensiones y variables comunes para, a partir de ellas, llevar a cabo nuestro propio análisis. Por tanto, profundizamos y sistematizamos el análisis de las dimensiones que la literatura especializada destaca como más relevantes: la distribución del poder y la participación de los trabajadores y, específicamente, los tipos de liderazgo, de organización interna, de distribución de los ingresos y de los saberes.

#### *4. La práctica de la autogestión*

##### *4.1. Incentivos y orientaciones de la movilización social*

Construimos una tipología de incentivos a la movilización, con el objetivo de interpretar las distintas formas de participación de los trabajadores dentro del movimiento social. Encontramos un grupo de trabajadores que li-

deran sus empresas y participan activamente en el movimiento con la voluntad de conducirlo políticamente, con vistas a la acumulación de poder político y social. Proviene de la militancia social y sindical, por lo cual confluyen diversas posiciones de izquierda, socialcristianas, peronistas, etc. Bajo sus impulsos se conformaron distintas organizaciones políticas del movimiento con posicionamientos, tradiciones ideológicas y organizativas diversos. Los mismos unificaron la acción colectiva de los trabajadores, asesorando en las tácticas y estrategias en cada caso. Un segundo tipo de orientación consiste en participar del movimiento con criterios pragmáticos, buscando ventajas corporativas, sin interés político o ideológico definido. En dicha orientación «pragmática» no prevalece la voluntad de poder político, ni resultan centrales las orientaciones y/o tradiciones políticas e ideológicas, porque la relación con la política es puramente instrumental. Lo importante es fortalecer económicamente a la cooperativa y garantizar la seguridad laboral. La tercera orientación la encarnan trabajadores que basan los motivos de su participación en las organizaciones del movimiento social según criterios de «lealtad» hacia algunos dirigentes y espacios políticos, debido a la ayuda recibida de parte de los mismos.

Además, elaboramos otro eje que hace referencia al ámbito de direccionamiento, inversión y movilización de los recursos (materiales, organizativos, intelectuales, sociales) de las empresas recuperadas. En primer lugar, una orientación «hacia afuera» de la propia empresa, que supone la existencia de incentivos para constituir organizaciones que articulen a las empresas recuperadas entre sí, junto con otros actores sociales con los que perciban ciertas afinidades políticas, y que incluye tanto orientaciones politizadas como pragmáticas. En segundo lugar, una orientación «hacia adentro» de la propia organización implica direccionar sus recursos hacia el fortalecimiento de la empresa / cooperativa, siendo así que los esfuerzos de construcción colectiva o política no forman parte de sus incentivos. Por tanto, no resulta articulable con un tipo de orientación politizada que, por definición, implica trascender el ámbito interno de la propia organización.

Los trabajadores con orientación política «hacia fuera» de su propia empresa, que implica la disposición a conformar «alianzas sociales» (Rebón, 2004) fundamentales para el éxito del movimiento, y, dentro de ellos, especialmente los sectores «politizados», son quienes sostienen y conducen la movilización social. Dicha movilización ejerce su influencia sobre las formas internas de organización en cada empresa recuperada porque el procesamiento interno de la experiencia de movilización y recuperación, por parte de cada colectivo laboral, incide en el tipo de liderazgo y en los criterios de distribución del poder de decisión dentro de las empresas autogestionadas.

#### 4.2. Liderazgos y organización interna

La dinámica de estas organizaciones puede ser abordada articulando y adaptando a nuestro caso los múltiples aspectos que caracterizan el funcionamiento de empresas autogestionadas (Stryjan, 1999; Monzón, 1989),

consistentes con las dimensiones que destaca la revisión de la literatura especializada sobre nuestro objeto de estudio. De este modo, elaboramos categorías que describen las formas típicas de ejercer el liderazgo y la conducción de cada empresa recuperada, así como variantes típicas de estructuración de su organización interna y de los modos de relación de los trabajadores con su empresa.

Con relación al grado de consolidación de los liderazgos dentro de estas empresas, observamos dos senderos recurrentes de evolución político / organizacional. Por un lado, existen empresas recuperadas con conducciones estables que mantienen una línea de acción consensuada por la mayoría de los trabajadores. La mayor parte de los casos se ubican en esta categoría. Un tipo de empresa recuperada mantiene estable en el tiempo al mismo grupo de personas en cargos directivos y justifica dicha situación sobre la base de criterios de eficiencia en los resultados (económicos, organizativos y/o políticos). Eficiencia que se fundamenta, a su vez, en la demostración de mayores / mejores competencias directivas de este grupo, o por la mayor responsabilidad / compromiso con la cooperativa, que se traduce en más oportunidades de crecimiento para la organización. A su vez, se resalta complementariamente la pasividad de otro sector de trabajadores que reproduce comportamientos de trabajador asalariado, ilustrado en el siguiente relato:

Con respecto al paso que dimos para manejar la empresa, hay gente que es chata y hay gente que es pico. Entonces, ¿quién sufre más? La gente que es pico: la gente que se pone todo en la espalda, la gente que salió a buscar opciones, que fue a los ministerios, que da la cara. Está bien, la gente que es valle se dedica a la producción. O sea, en el fondo, son complementarios los unos de los otros.

(Socio de la Cooperativa Artes Gráficas El Sol)

No todo el colectivo laboral se involucra de igual forma en la movilización social de cada empresa recuperada. Por tanto, las diferencias internas se legitiman en función del diferente compromiso y responsabilidad que asumen los protagonistas.

La continuidad de las mismas personas en la conducción se justifica en función de su trayectoria política, de la defensa coherente de un proyecto colectivo que redundará en mejoras económicas y organizativas:

Resulta fundamental la conducción que tiene cada empresa... Además, ayuda a evitar desbandes y manejos económicos y políticos raros. Mirá, también está vinculado a la trayectoria política de los dirigentes. Y, lamentablemente, es así.

(Socio de la Cooperativa Viniplast)

De esta manera, se configura un tipo de representación sobre la organización interna que separa claramente un sector activo y otro pasivo, complementarios y funcionales a la organización económica, sobre el que se asienta la justificación de las relaciones jerárquicas, aunque sujetas a su legitimación periódica en la Asamblea de trabajadores-socios.



Otro tipo de empresas tiene conducciones estables internamente, pero integradas por diferentes trabajadores en distintos periodos, y es una consecuencia de decisiones explícitas de los trabajadores de mantener el espíritu de horizontalidad e igualdad, forjado y/o afianzado en los momentos más álgidos del conflicto. Dentro de este subconjunto, en varios casos existieron delegados sindicales que condujeron la recuperación de la empresa, pero los mismos han ido rotando en distintos puestos de conducción, a la vez que muchos trabajadores de base se han incorporado y han realizado alguna experiencia de dirección. Constituyen casos en los que la movilización estimuló y concientizó a un mayor número de trabajadores del colectivo laboral, con consecuencias en las formas de conducción interna de las organizaciones.

Por otro lado, existen (pocas) empresas con fuertes conflictos de coordinación interna, que se potencian en empresas recuperadas descapitalizadas, con grandes dificultades de inserción económica, por lo que las conducciones se enfrentan a serios problemas de legitimación interna para sostener la autoridad y el proyecto.

A continuación analizamos los modos típicos de ejercicio del poder dentro de la organización, según el eje organizativo «vertical / horizontal». Formalmente, el órgano soberano de una cooperativa de trabajo es la Asamblea de socios, cuya voluntad ejecuta el Consejo de Administración. Sin embargo, dicha voluntad se expresa anualmente, cuando se realizan las asambleas ordinarias. Allí los socios tienen la posibilidad, mediante su voto, de aprobar o no lo acordado por el Consejo de Administración, y fijar los objetivos para el ejercicio siguiente, que deberán ser llevados adelante por los consejeros elegidos para el próximo mandato. Por tanto, el funcionamiento democrático se encuentra regulado y limita la participación de los socios a un mecanismo representativo que se pone en juego una vez al año, cuando los socios deben aprobar o rechazar las decisiones del Consejo, y que muchas veces resultan irreversibles. Sin embargo, en los casos estudiados aquí, estos principios organizativos se fusionan con la tradición y cultura de los colectivos obreros movilizados, que no provienen del cooperativismo, sino de diferentes experiencias laborales, organizativas y políticas del movimiento obrero, y generan modalidades organizativas con rasgos propios.

Una variante se aproxima a este modelo cooperativo formal, en donde las relaciones de jerarquía se cristalizan y reproducen en el funcionamiento autónomo del Consejo de Administración, en correspondencia con la existencia de conducciones arraigadas y encarnadas por las mismas personas a lo largo de los años, que va consolidando y afianzando con el tiempo las diferenciaciones iniciales en cuanto a saberes, capital simbólico y relaciones de liderazgo, ilustrado en el siguiente relato:

Nosotros nos organizamos como cooperativa y nos basamos en la pirámide de la cooperativa. Primero tenemos reuniones entre los gerentes y los responsables de ventas. O sea, la gente de producción, de ventas, el administrador y el Consejo, para la toma de decisiones. Yo tengo que informar del estado de las máquinas, la gente de producción tiene que informar sobre cómo llega esa producción, la gente de ventas tiene que informar sobre los nuevos contactos,

y el Consejo decidir y emitir órdenes para implementar eso y transmitirlo a los socios. Además, nosotros siempre tuvimos asambleas mensuales para dar el informe financiero.

(Socio de la Cooperativa Artes Gráficas El Sol)

En suma, existe un dispositivo organizativo –el Consejo de Administración– por el cual está predefinido quiénes asumen las decisiones y el tiempo durante el cual tiene vigencia el mandato para ejercer el poder.

Este tipo de ordenamiento interno típico, con diferencias de grado según cada caso concreto, constituye una variante diferenciada de otra modalidad, que combina el funcionamiento clásico de las cooperativas de trabajo con prácticas de democracia obrera de base –coordinación de la acción colectiva por medio de asambleas en las propias plantas–, provenientes del acervo cultural de los trabajadores. Constituyen sedimentos legados de experiencias de organización democrática ejercitada en etapas de conflicto laboral. Dicha coordinación democrática, de raíz fundamentalmente obrera, adquiere continuidad práctica amalgamándose con los principios cooperativos, generando una organización con trazos *sui generis*. El rasgo fundamental que manifiestan consiste en que el Consejo de Administración no acapara para sí las decisiones estratégicas de la empresa recuperada, sino que esta función la procesa colectivamente la Asamblea de trabajadores. De esta manera, lo que en el cooperativismo tradicional está contemplado como una medida excepcional –la Asamblea extraordinaria–, en esta variante organizativa que estudiamos constituye una práctica relativamente habitual, que remite a la forma propia de coordinar decisiones y acciones de los trabajadores en momentos de lucha o reivindicaciones durante su pasado asalariado.

En muchas ocasiones, esta práctica es el resultado de la estrategia de las conducciones gremiales (los delegados de fábricas), que tienen incorporado en su cultura que la Asamblea de trabajadores es la instancia que legitima los contenidos de las decisiones que se toman. En otros casos, en los que los trabajadores poseen menos experiencia gremial, constituye un *know how* aprendido gracias a la vinculación con organizaciones del movimiento de empresas recuperadas. En esta variante, el Consejo de Administración, que en el modelo cooperativista clásico es el eje articulador de la organización, constituye un órgano ejecutor de lo que se decide y legitima en la práctica asamblearia regular de los trabajadores.

Un trabajador ilustra la relación entre el Consejo de Administración y la Asamblea, típica de esta variante organizativa:

Siempre resolvemos por Asamblea, pero las cosas importantes, no hacemos una Asamblea por una boludez. Si no, estaríamos en asamblea permanente. Para eso hay un Consejo de Administración. El Consejo elabora ideas, las propone, y después en Asamblea se ve, y si se aprueba se hace, y si no, no. Así funcionamos. Y así fuimos creciendo.

(Socio de la Cooperativa San Justo).

Las cuestiones consideradas «técnicas» u «operativas» son asumidas, entonces, por el Consejo de Administración, y los asuntos concebidos como

«estratégicos» o «políticos» pasan por el tamiz de la Asamblea de trabajadores, que legitima las decisiones que se adopten. Por tanto, vemos que el procesamiento simbólico y cognitivo que cada colectivo laboral hace de su propia experiencia de movilización resulta clave para comprender las formas de estructuración y legitimación del ordenamiento interno de cada empresa recuperada.

#### 4.3. La distribución de los ingresos y los saberes en la empresa

En primer lugar, hallamos una modalidad de distribución igualitaria de los ingresos que genera la empresa recuperada. La misma ha logrado (y mantenido en el tiempo) el consenso suficiente para que las respectivas asambleas de cada organización autogestionada lo apruebe y lo incorpore a su estatuto. Este criterio lo han adoptado empresas autogestionadas con conducciones de orientación pragmática y otras con orientaciones más definidas política e ideológicamente, pertenecientes a diferentes espacios políticos y a diferentes sectores productivos. Por tanto, el modo de reparto de los ingresos no se puede correlacionar directamente con ninguna de estas variables por separado, sino que resulta decisivo el procesamiento simbólico interno de la recuperación de la propia empresa que hizo cada grupo de trabajadores. En esta representación, la igualdad en los ingresos constituye un factor positivo de unidad, que no perjudica la eficiencia organizativa y la viabilidad económica. Observamos un discurso social que resalta el valor de la igualdad como factor de cohesión y clave del éxito de la organización autogestionaria:

Los primeros tiempos fueron duros. Pero todos sabíamos lo que teníamos que hacer, porque cada uno estaba en su puesto de laburo, porque cada uno fue haciendo lo que sabía hacer. Y uno le da una mano al otro, así fuimos saliendo adelante, así fuimos progresando, y ahora somos todos iguales, no hay diferencia de nada, todos ganamos igual, cobramos la misma plata, no hay diferencias.

(Socio de la Cooperativa San Justo)

La solidaridad entre los trabajadores es un componente central que legitima el reparto del ingreso igualitario, considerado el factor fundamental que explica el éxito de la recuperación de empresas y, por tanto, un valor que debe defenderse y mantenerse. Dicho criterio suele formar parte de una estrategia de conducciones politizadas del movimiento social con tendencias ideológicas de izquierda, al considerar que esta práctica constituye un paso en la construcción de un modelo socioeconómico alternativo a la lógica empresarial capitalista. Sin embargo, como mencionamos antes, no es suficiente la decisión de las conducciones, porque este tipo de medidas son tomadas en la Asamblea general, y deben tener el consentimiento de la mayoría de los trabajadores. Por ello es decisivo cómo el conjunto de trabajadores haya procesado cognitivamente la experiencia de la recuperación de la empresa y, como resultado de ello, qué

valor le asignen a la solidaridad y la igualdad en tanto factor clave del éxito de la acción colectiva.

Otro amplio conjunto de empresas recuperadas tiene ingresos diferenciados entre sus trabajadores y pueden pertenecer a distintos espacios políticos dentro del movimiento social y tener diferentes orientaciones hacia la política. En estos casos las diferencias se consensúan en Asamblea y en el estatuto se cristalizan los acuerdos alcanzados. Los criterios legitimadores resaltan el estímulo a la responsabilidad y a la eficiencia que promueve la desigualdad en los retiros. En muchos casos las diferencias salariales no son muy significativas, pero tienen el valor simbólico de expresar la diferenciación social interna en la organización.

De esta manera, el discurso social que legitima las diferencias en el reparto de los ingresos apelando a las diferentes responsabilidades cumplidas por cada trabajador implica que las mismas deben estar reconocidas en los retiros mensuales:

Cuando terminamos de definir cómo nos íbamos a organizar, y que los compañeros lo aceptaron, también arreglamos que, de acuerdo a la responsabilidad que se ocupe en el trabajo, haya una diferencia remunerativa. O sea, que no todos ganaran de la misma forma. Pero más que nada era simbólico, porque entre el que gana más y el que gana menos hay una diferencia de un peso por hora. Hay tres módulos, pero es simbólico nada más.

(Socio de la Cooperativa Metal Varela)

En otros casos, fundamentalmente en aquellos que mantienen una estructura organizativa con rasgos más «verticales», la justificación de las diferencias consiste en apelar a las pautas salariales del convenio colectivo de su sindicato, aunque también resaltan que las diferencias de ingresos personales son menores que en una empresa capitalista.

En cuanto a los conocimientos puestos en práctica para sostener la autogestión, en el discurso de los trabajadores encontramos, en primer lugar, un saber y una información «operativa», que remite al conocimiento técnico del proceso productivo. Hay dos modalidades básicas en que se distribuyen estos conocimientos. Una primera forma refiere a una distribución intraempresa, dada fundamentalmente por las necesidades de polivalencia funcional. La solidaridad que se fortaleció durante el proceso de recuperación se tradujo en un aumento de la polivalencia de funciones y de transmisión de los conocimientos necesarios para trabajar. La segunda forma se basa en relaciones de apoyo y transferencia de conocimientos técnicos entre las empresas recuperadas y ciertos agentes externos a la propia unidad productiva, como el Estado, las universidades, el movimiento cooperativo, el propio movimiento de empresas recuperadas, etc. Estas instancias de transferencia de conocimientos resultan decisivas, en gran parte, debido a las dificultades de origen que comportó la propia recuperación, que en muchas ocasiones implicó procesos de descapitalización de sus recursos humanos, especialmente aquellos vinculados con el *management*, la comercialización, las finanzas, etcétera.

En segundo término, hallamos un tipo de saber e información «estratégico», vinculado a decisiones comerciales, productivas y de relaciones

políticas con movimientos, partidos políticos, áreas del Estado, etc. La modalidad de circulación de dichos saberes depende del tipo de funcionamiento de la empresa recuperada, según sean organizaciones más o menos jerárquicas u horizontales. En estos últimos casos, las decisiones estratégicas se suelen tomar en asambleas y luego el Consejo de Administración las implementa. Esta práctica remite más a la cultura obrera en las fábricas y a la movilización social que a la tradición cooperativista, de la que carecían los trabajadores de estas empresas al embarcarse en el proceso de recuperación. El siguiente relato ilustra el criterio de sustentar las decisiones estratégicas en la Asamblea:

Con respecto a qué vamos a producir, cómo, en qué plazos, todas estas cuestiones las decidimos en Asamblea. Nos juntamos todos y si hay cosas para decidir, lo hacemos. Después nos vamos coordinando con los jefes y responsables de cada sección. En esas reuniones más chicas vamos definiendo las cosas más específicas del trabajo.

(Socio de la Cooperativa Metal Varela)

Por el contrario, en otras experiencias perviven esquemas organizativos más verticales, en los que las decisiones estratégicas las toma el Consejo de Administración y luego se transfieren al conjunto de los trabajadores. Estas prácticas organizativas, más ajustadas al esquema de funcionamiento cooperativo típico, se montan sobre patrones de comportamiento tradicional y pasivo en muchos obreros, con orientaciones «hacia adentro» de la organización. En estos casos, hallamos que las decisiones estratégicas las toma el Consejo de Administración y luego las comunica a los grupos de trabajo pertinentes.

Vinculado con la gestión de los saberes se encuentra la organización interna de la producción. Sintéticamente, encontramos que ésta se desenvuelve con leves variaciones dentro de un modelo general. Por un lado, un sector de trabajadores continúa realizando las mismas tareas laborales que desempeñaba bajo la relación asalariada, o bien funciones distintas pero cercanas a las originales, debido a que constituyen organizaciones más flexibles, con necesidad de polivalencia. Por otro lado, dado que los cuadros medios y profesionales, en la mayoría de los casos, no participaron de la recuperación de las empresas fallidas, algunos trabajadores han debido reconvertirse para desempeñar nuevas tareas y funciones. Dichas reconversiones se vieron favorecidas por la transferencia solidaria de saberes entre trabajadores dentro de las empresas y por procesos de capacitación y formación, brindados por diferentes universidades, movimientos sociales, o ciertas agencias estatales que colaboran con estas empresas; reconversión inexplicable sin la movilización social y la coordinación de los recursos colectivos.

Por último, observamos un modelo organizativo de la producción similar entre las empresas recuperadas: se determinan los sectores principales dentro de la empresa y se eligen directores de cada uno de esos sectores. A su vez, estos sectores pueden tener varias áreas. En tal caso, se eligen responsables de esas áreas, que suelen ser nombrados por los propios compañeros de las mismas. Los responsables o directores de sec-

tores se suelen elegir mediante Asamblea, aunque en los casos de organización más vertical los integrantes y sus responsabilidades se deciden en el Consejo de Administración. Sin embargo, en cada caso existen variaciones dadas por factores que remiten a la historia propia de cada empresa recuperada, como las características productivas específicas de cada empresa, la distribución de la autoridad, el grado de compromiso con el nuevo proyecto por parte de los trabajadores, etc., y que tienen una incidencia distinta en cada experiencia.

## 5. Conclusión

El fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores constituye un ejemplo, aun en escala reducida, de la vitalidad y creatividad del movimiento obrero. La construcción de nuevas formas organizativas y modos de resistencia social expresan la búsqueda permanente de alternativas frente a las recurrentes crisis y reestructuraciones económicas. Específicamente, esta experiencia se inscribe en un ciclo de luchas sociales en Argentina como consecuencia de los efectos provocados por décadas de políticas neoliberales, cuyo punto de máxima conflictividad se manifestó en la crisis política, económica y social de los años 2001 y 2002.

El artículo aporta elementos de análisis que complementan y profundizan el conocimiento existente sobre las empresas recuperadas en Argentina. Presentamos una serie de tipos y variantes organizativos y de orientación de la acción colectiva que resultan útiles para ahondar este fenómeno social en posteriores investigaciones. Aquí no analizamos la distribución cuantitativa de casos en cada tipo, sino que desarrollamos las características cualitativas de los mismos, con la finalidad de comprender pautas típicas de organización y acción colectiva. En este sentido, examinamos las dimensiones centrales de la organización interna de las empresas autogestionadas y profundizamos el aspecto cualitativo de las principales variables que intervienen en cada dimensión. Para ello nos apoyamos en aportaciones teóricas del campo económico y sociológico sobre cooperativas y empresas autogestionadas, y señalando las limitaciones de tales enfoques.

Consideramos que no se pueden comprender adecuadamente las formas de autogestión independientemente de la movilización social, porque ésta pone en juego unos incentivos colectivos y unas dinámicas de interacción entre agentes sociales que condicionan y orientan las estrategias y las relaciones organizativas / autogestionadoras entre los trabajadores de estas empresas. La relevancia de la movilización social relativiza la perspectiva individualista del enfoque económico sobre la lógica de la autogestión, así como los enfoques sociológicos de la lógica cooperativa basados exclusivamente en la dimensión interna de la organización. La movilización nos permite comprender que los incentivos sociales que orientan la acción colectiva están entrelazados con el contexto sociopolítico del que los propios sujetos participan.

Partimos de la elaboración de unos incentivos típicos hacia la acción colectiva por parte de los trabajadores y observamos su incidencia sobre

las formas de coordinación interna de cada empresa autogestionada. Son los sectores «politizados» (provenientes de diferentes culturas políticas y sindicales) y estimulados por los incentivos colectivos que genera la movilización social quienes lideran las organizaciones políticas del movimiento social, acompañados por sectores «leales» y «pragmáticos». Destacamos que el procesamiento interno de la experiencia de movilización y recuperación, por parte de cada colectivo laboral, incide en el tipo de liderazgo y en los criterios de distribución del poder de decisión dentro de las empresas autogestionadas.

Teniendo esto en cuenta, se analizaron los modos de manifestación y el grado de afianzamiento del poder colectivo dentro de las organizaciones. La mayoría se encuadra en formas estables de ejercer la conducción dentro de las empresas, aunque aquí existen liderazgos permanentes y rotativos. Los mismos se legitiman según criterios de eficiencia de gestión y/o experiencia y compromiso político con el movimiento social, en el primer caso; o bien según criterios de democracia directa, de base, en los segundos, que remite a la cultura de resistencia del movimiento obrero argentino.

A su vez, el ejercicio del poder interno de cada empresa –la coordinación de la organización– puede expresarse de formas más o menos verticales u horizontales, según el peso diferencial que tenga la Asamblea de Socios o el Consejo de Administración de la cooperativa en la toma de decisiones estratégicas durante el desenvolvimiento temporal de la empresa recuperada. Sobre esto inciden factores idiosincrásicos de cada colectivo laboral, derivados de su propia experiencia grupal de recuperación de la empresa y de movilización social. Como resultado, se refuerzan tendencias iniciales referidas a las actitudes de los trabajadores hacia la participación en la organización. Por un lado, sectores con una actitud de compromiso y participación activa y, por otro, comportamientos que reproducen actitudes de pasividad hacia los problemas colectivos de la organización.

Con relación a la lógica económica de distribución de los ingresos entre los trabajadores, la variante igualitarista se basa en la apuesta por sostener la solidaridad interna, visualizada como la clave del éxito del colectivo. Sobre ella, en algunos casos, se montan proyectos políticos tendentes a implementar modos alternativos a la lógica de explotación capitalista. Los casos de distribución diferenciada de la riqueza se legitiman en el respeto a las jerarquías y la centralidad que juegan las distintas responsabilidades, que merecen un reconocimiento diferenciado, como claves del éxito del emprendimiento. Ambas alternativas expresan distintas formas de procesamiento interno, por parte de los colectivos laborales, de sus experiencias de movilización social.

En cuanto a la distribución de los conocimientos, estrechamente relacionada con la distribución del poder, se observa que la gestión de los mismos trasciende el ámbito interno de cada cooperativa, ya que cobran relevancia un extendido conjunto de estrategias de capacitación, formación, transferencia de saberes, etc., por parte de movimientos sociales, agencias estatales, etc., lo que indica que la autogestión involucra también a una red externa, construida y sostenida a partir de la propia movilización social. El

carácter social de la autogestión, por tanto, trasciende a la propia unidad productiva y pone en acto los recursos de la sociedad movilizadas.

### Referencias bibliográficas

- Beccaria, L. (2007), «Pobreza», en S. Torrado (comp.), *Población y bienestar en la Argentina del primero al segundo centenario*, tomo II, Buenos Aires, Edhasa.
- Ben-Ner, A. (2004), «Sobre la estabilidad de la organización de tipo cooperativo», en A. Morales, J. Monzón y R. Chávez (eds.), *Análisis económico de la empresa autogestionada*, España, CIRIEC, pp. 161-182.
- Bonin, P.; Derek, J. y Putterman, L. (2004), «Estudios teóricos y empíricos sobre cooperativas de producción», en A. Morales, J. Monzón y R. Chávez (eds.), *Análisis económico de la empresa autogestionada*, España, CIRIEC, pp. 47-100.
- Briner, M. y Cusmano, A. (2003), «Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias», en E. Hecker y M. Kulfas (comps.), *Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, pp. 20-64.
- Cincuneguí, C. (2006), *Estudio sobre empresas recuperadas, expropiaciones y alternativas de autogestión*, mimeo, a pedido del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Clarke, T. (1984), «Alternative models of cooperative production», *Economic and Industrial Democracy* 5, pp. 97-129.
- Dávolos, P. y Perelman, L. (2003), «Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM de Quilmes», en G. Fajn, *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación, pp. 185-219.
- Desforges, J. y Vienney, C. (1980), *Stratégie et organisation de l'entreprise cooperative*, Francia, Ed. du Jour.
- Drèze, J. (1976), «Some theory of labor management and participation», *Econometrica* 44(6), pp. 319-336.
- Fajn, G. (2003), *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- Fajn, G. y Rebón, J. (2005), «El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas», *Herramienta* 28, en [http://www.herramienta.com.ar].
- Fernández, A. (2006), *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*, Buenos Aires, Tinta Limón.
- Fernández Álvarez, M. (2007), «De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las fábricas recuperadas», *Cuadernos de Antropología Social* 25, pp. 91-111.
- Ghibaudi, W. (2003), *Un lugar para las... fábricas recuperadas en la región metropolitana de Buenos Aires, Río de Janeiro*, tesis de maestría presentada en Universidad de Campinas.



- Gracia, A. y Cavaliere, S. (2007), «Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006», *Estudios Sociológicos* XXV, enero-abril, pp. 155-186.
- Horvat, B. (1982), *The political economy of socialism*, Nueva York, Sharpe, Armonk.
- Kulfas, M. (2003), «El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva», en E. Hecker y M. Kulfas (comps.), *Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, pp. 4-19.
- Levin, H. (1984), «Employment and productivity of producer cooperatives», en R. Jackall y H. Levin (eds.), *Worker cooperatives in America*, Berkeley, University of California Press, pp. 16-31.
- Magnani, E. (2003), *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, Buenos Aires, Prometeo.
- McAdam, D. (1994), «Cultura y movimientos sociales», en E. Laraña y J. Gusfield (eds.), *Los nuevos movimientos sociales*, Madrid, CIS.
- Meade, J. (2004), «La teoría de las empresas autogestionadas por los trabajadores y el reparto de beneficios», en A. Morales, J. Monzón y R. Chávez (eds.), *Análisis económico de la empresa autogestionada*, España, CIRIEC, pp. 291-328.
- Michelsen, J. (1997), *La lógica de las Cooperativas*, Ed. Centro de Estudios de sociología del Trabajo, Documento n.º 2, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina, Universidad de Buenos Aires.
- Monzón, J. (1989), *Las cooperativas de trabajo asociado en literatura económica y en los hechos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Morales, A.; Monzón, J. y Chávez, R. (2004), «La empresa autogestionada en retrospectiva», en A. Morales, J. Monzón y R. Chávez (eds.), *Análisis económico de la empresa autogestionada*, España, CIRIEC, pp. 7-46.
- Pizzi, A. (2008), «Autogestión en Argentina: el caso de las empresas y fábricas recuperadas», *Economía Social / Sociedad Cooperativa* 45, pp. 26-30.
- Ranis, P. (2009), «Movement of Worker Recuperated Factories and Enterprises in Argentina», en I. Ness (comp.), *International Encyclopedia of Revolution and Protest: 1500 to the Present*, Nueva York, Wiley-Blackwell.
- Rapoport, M. (2005), *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*, Buenos Aires, Emecé.
- Rebón, J. (2004), *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Buenos Aires, Ediciones Picaso / La Rosa Blindada.
- (2005), *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Documento de trabajo n.º 44.
- Ruggeri, A.; Trincherro, H. y Martínez, C. (2005), *Las empresas recuperadas en Argentina*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Ruggeri, A. (2007), «Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión», Ponencia del 1.º Encuentro internacional: *La economía de los trabajadores. Autogestión y*

- distribución de la riqueza*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- (2010), *Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores*, Programa Facultad Abierta, Universidad de Buenos Aires, Argentina, disponible en [<http://www.recuperadasdoc.com.ar/relevamiento2010.html>].
- Salvia, A. (2004), *Segregación y nueva marginalidad en tiempos de cambio social en Argentina*, disponible en [[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/bolsa/p17\\_05.doc](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/bolsa/p17_05.doc)].
- Stryjan, M. (1999), *Cooperativas, emprendimientos colectivos y desarrollo local*, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo n.º 22, UBA.
- Tarrow, S. (1997), *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*, Madrid, Alianza Editorial.
- Tilly, C. (2002), «Repertorios de acción contestataria en Gran Bretaña», en M. Traugott, *Protesta social. Repertorios y ciclos de acción colectiva*, Barcelona, Hacer Editorial, pp. 15- 69.
- (1978), *From mobilization to revolution*, EEUU, Addison-Wesley Publishing Company.
- Vanek, J. (1970), *The general theory of labor managed market economies*, Nueva York, Ithaca, Cornell University Press.
- Ward, B. (1958), «The firm in Illyria: market syndicalism», *American Economic Review* 48, pp. 566-589.
- Werner, R. y Aguirre, F. (2007), «Dualidad en la organización obrera: sindicatos y comisiones internas», en R. Werner y F. Aguirre (comps.), *Insurgencia Obrera en la Argentina, 1969-1976*, Buenos Aires, IPS, pp. 187-282.

**Resumen: «La práctica de la autogestión. Tipologías de análisis del movimiento de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina»**

Desde la crisis socioeconómica en Argentina (2001) hasta la actualidad se extiende por el país un fenómeno de recuperación, por parte de los trabajadores, de empresas en quiebra. Tales empresas de trabajadores se articulan en un movimiento social, con raíces en el movimiento obrero argentino, y se mantienen en el mercado por medio de estrategias colectivas de autogestión, bajo la figura legal de cooperativas de trabajo. El artículo expone los hallazgos relacionados con las estrategias de acción colectiva que favorecen la autogestión. Sostenemos que la misma es una respuesta a las debilidades de la economía formal capitalista y que existe una relación positiva entre el grado de fortaleza política del movimiento social y las posibilidades de articulación de un espacio de integración económico / productivo entre empresas recuperadas (y otras cooperativas tradicionales) sobre el que se asiente la autogestión.

*Palabras clave:* movimiento obrero, movilización social, economía social, cooperativas de trabajo, acción colectiva, crisis argentina.

**Abstract: «Self Management Practice. Typologies of analysis about the Companies Recovered by its workers in Argentina»**

*Since the economic crisis in Argentina (2001) to the present, a phenomenon of recovery came across the country started by the workers of bankrupted companies. These worker's companies articulate a social movement root-based in the argentine working class movement and sustain in the market through collective strategies of self-management, as legal work cooperatives. The article presents results of a larger reach investigation, and exposes findings related to the diverse strategies of collective action favoring self-management. We sustain this as a response to the weak points of the formal capitalist economy and that there is a positive relation between the degree of the social movement's political strength and the possibilities of articulating an economic / productive integration space among this recovered companies (and other traditional cooperatives) in which self-management can settle.*

*Key words:* working movement, social mobilization, social economy, labour cooperatives, collective action, Argentine crisis.