



 **realidad
económica**

Nº 378 AÑO 56

16 de febrero al 31 de marzo de 2026

ISSN 0325-1926

Páginas 31 a 66

ECONOMÍA DE LA AUTOGESTIÓN

El camino de la sostenibilidad: trayectorias cooperativas de empresas recuperadas en la Argentina

Natalia Bauni,* Denise Kasparian** y Julián Rebón***

* Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), becaria posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) por el Instituto de Investigaciones Gino Germani y la UBA. Coordinadora del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) y docente en la UBA, Presidente José Evaristo Uriburu 950 (C1114 AAD), piso 6, CABA, Argentina, nbauni@gmail.com.

** Doctora en Ciencias Sociales (UBA), investigadora adjunta del CONICET por el Instituto de Investigaciones Gino Germani y la UBA. Profesora adjunta en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA), Presidente José Evaristo Uriburu 950 (C1114 AAD), piso 6, CABA, Argentina, denise.kasparian@gmail.com.

*** Doctor en Ciencias Sociales (UBA), investigador principal del CONICET por el Instituto de Investigaciones Gino Germani y la UBA. Profesor titular regular en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA), Presidente José Evaristo Uriburu 950 (C1114 AAD), piso 6, CABA, Argentina, julianrebon@gmail.com.

RECEPCIÓN DEL ARTÍCULO: agosto de 2025

ACEPTACIÓN: noviembre de 2025



Resumen

Transcurridos veinticinco años de las primeras recuperaciones de empresas por parte de sus trabajadores, y en un contexto de cierre del ciclo de recuperaciones, en el artículo se realiza un balance del fenómeno en sus dimensiones económico-laboral y asociativa sobre la base de un estudio de panel realizado entre los años 2017 y 2025 en diez empresas recuperadas consolidadas. En particular, se analiza cuáles han sido los logros de estas empresas y en qué medida estos se han sostenido en el tiempo, a pesar de las recurrentes crisis en la Argentina reciente.

Palabras clave: Trabajo asociativo y autogestionado – Sostenibilidad – Cooperativas – Innovación social – Estudio de panel

Abstract

The path to sustainability: cooperative trajectories of recovered enterprises in Argentina

Twenty-five years after the first worker-recovered enterprises emerged, and within a context marking the end of the recovery cycle, this article provides an assessment of the phenomenon across its economic-labor and associative dimensions. This evaluation is based on a panel study conducted between 2017 and 2025 across ten consolidated recovered enterprises. In particular, it analyzes the achievements of these companies and the extent to which they have been sustained over time, despite the recurring crises in recent Argentinian history.

Keywords: Associative and self-managed work – Sustainability – Cooperatives – Social innovation – Panel study

Introducción

“Ocupar, resistir y producir” fue la consigna con la cual en el despertar del siglo XXI trabajadores acometieron el desafío de recuperar empresas en el marco de una crisis general. Estos procesos de reconversión productiva pueden resumirse en tres características que delinear los contornos de lo que se entiende por “empresa recuperada”. En primer lugar, se trata de unidades productivas cuya sociogénesis se sitúa en una condición crítica preexistente de la empresa capitalista, caracterizada por la vulneración de la relación salarial por parte del capital. Esta se materializa en desvinculaciones de personal, interrupción o discontinuidad de las remuneraciones y vaciamiento progresivo de las instalaciones productivas.

En segundo lugar, frente a la crisis, los trabajadores responden con el “ocupar y resistir”. Los colectivos laborales despliegan procesos de resistencia a la vulneración de la relación salarial o desaparición de la unidad productiva. Si bien estos adquieren diferentes intensidades, en muchos casos los trabajadores recurren a la toma de la unidad productiva como forma de evitar el vaciamiento y de reiniciar la producción. En tercer lugar, y en parte como resultado del proceso de resistencia, se pasa al momento de “producir” a partir de una reestructuración empresarial con base en la gestión asociada y colectiva por parte de trabajadores de la empresa fallida. Jurídicamente, estas empresas adoptan la figura de cooperativa de trabajo. En este tipo de cooperativas los integrantes ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción, se establece el principio democrático de “une asociade, un voto” para la toma de decisiones y la elección de las autoridades, y se prohíbe la existencia de contrataciones salariales permanentes.

Lejos de quedar acotados a una excepcionalidad o anomalía de la crisis de 2001, estos procesos de reconversión de empresas capitalistas con base en la producción asociada mercantil de trabajadores (Rebón y Kasparian, 2018) crecieron

a lo largo de las dos primeras décadas del siglo XXI. Si bien las nuevas recuperaciones disminuyeron su ritmo a partir de 2003, a raíz del cierre de la crisis originaria del ciclo, las recuperaciones siguieron produciéndose con relevancia cuantitativa, al menos hasta la pandemia de covid-19 en 2020. Más allá del crecimiento en magnitud, investigaciones previas exploraron los diversos impactos de estas experiencias. En un país con extensa y significativa historia de organización sindical, la recuperación de empresas constituyó un nuevo repertorio de acción para defender las fuentes de trabajo. Mientras que la resistencia al despido y las tomas de fábricas formaban parte de la tradición sindical preexistente, las recuperadas innovaron sumando la reconversión obrera a la caja de herramientas de las clases trabajadoras (Rebón, 2007).¹

Además de su efecto en la acción colectiva de las clases trabajadoras, la resistencia del trabajo al cierre de unidades empresariales configuró nuevas formas socioproductivas signadas por el trabajo asociado y autogestionado, lo cual, a su vez, tuvo un efecto renovador en el campo del cooperativismo (Bauni y Fajn, 2023; Kasparian y Rebón, 2026). Por último, las empresas recuperadas formaron parte de un conjunto de iniciativas englobadas bajo el término de economía social, solidaria y popular, que inspiraron el diseño de políticas públicas de inclusión social, con especial preponderancia entre los años 2003 y 2015 (Hintze, 2013; Hopp, 2021; Kasparian, 2020; Sterling Plazas, 2024).

Respecto a la situación de estas unidades autogestionadas propiamente dichas, en términos socioproductivos, en este cuarto de siglo la recuperación de empresas demostró su capacidad para defender puestos laborales, lo cual desde el comienzo se constituyó en la lógica estructurante del proceso (Fernández Álvarez y Rebón, 2022). Las empresas recuperadas han logrado sostener las dotaciones de asociadas y expandir los colectivos laborales, así como generar mayores niveles de igualdad en su interior (Salgado, 2012), en el marco de empresas más democráticas que las precedentes, en las que se llevan adelante innovaciones organizacionales (Bauni, 2022) mientras se practican actividades de apertura hacia la comunidad. Sin

¹ Las empresas recuperadas crearon un nuevo repertorio de acción colectiva obrera que incluso tuvo repercusiones y emulaciones con distinta intensidad en otros países de la región y del mundo (Azzellini, 2019; Chedid Henriques, 2014; Martí, Thul y Cancela, 2014; Rieiro, 2019).

embargo, las trayectorias de las empresas recuperadas son heterogéneas en cuanto a las condiciones de trabajo, la sostenibilidad de su producción y su capacidad de revertir los procesos de pauperización y achicamiento productivo iniciales (Fernández Álvarez y Rebón, 2022).

Transcurridos veinticinco años desde la emergencia del proceso de recuperación de empresas y en un contexto de relativo cierre del ciclo de recuperaciones abierto en los albores del siglo XXI, este artículo realiza un balance del fenómeno en su dimensión económico-laboral y asociativa sobre la base de un estudio de panel realizado entre los años 2017 y 2025 en diez empresas recuperadas que se encontraban consolidadas al inicio de dicho período. En particular, analizamos cuáles han sido los logros efectivos de estas empresas y en qué medida estos se han sostenido en el tiempo, aun en el marco de las crisis recurrentes en la Argentina reciente.

Con este objeto, nos centramos en el análisis de empresas recuperadas consolidadas, definidas aquí como aquellas que al comienzo del estudio de panel habían alcanzado la continuidad productiva junto con la preservación y creación de puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa y autogestionada. Si bien estas no son representativas del conjunto del universo, su abordaje constituye una forma pertinente de explorar la potencialidad de cambio social de las empresas recuperadas. Al analizar los casos más “exitosos”, definidos a partir de un diálogo entre la investigación académica y las cooperativas, podemos abordar no solo los mayores logros de las empresas recuperadas, sino también las limitaciones que persisten aún en empresas que alcanzan mejores performances económico-laborales y asociativas.

A continuación, presentamos la perspectiva teórico-metodológica. Luego desarrollamos los hallazgos de la investigación abordando las dimensiones económico-laboral y asociativa, desde una perspectiva que busca reconstruir las trayectorias de las empresas. En las reflexiones finales concluimos con el planteo de los logros y desafíos de los procesos analizados.

Abordaje teórico-metodológico

La investigación se basa en un diseño cualitativo desarrollado entre 2017 y 2025 en el marco de un estudio de tipo panel.² Esta metodología permitió un acercamiento diacrónico a nuestro objeto de estudio a partir de la repetición de entrevistas y observaciones en el mismo conjunto de empresas recuperadas. El estudio longitudinal además permitió la comparación de las reacciones de las cooperativas ante diversas crisis que acaecieron durante el período de referencia. El estudio de las trayectorias empresariales habilita un marco conceptual y metodológico para el acercamiento a nuestro objeto de estudio en función de su carácter temporal, es decir, permite la interpretación de fenómenos sociales a lo largo del tiempo. Las trayectorias refieren a los esquemas de movilidad definidos por la investigación, en su calidad de “objetivación” del proceso de historia de vida o ciclos de vida organizacional (Martínez Nogueira, 1993), en que lo que interesa son los diferentes momentos a través de los cuales se construyen las trayectorias.

Recurrimos a la técnica de la entrevista semiestructurada y la observación no participante. La metodología implementada contempló el despliegue de estrategias de retroalimentación entre el equipo de investigación y el colectivo laboral de las empresas, que incluyeron intercambios y reuniones a propósito del procesamiento y análisis de los datos, así como presentaciones conjuntas de publicaciones que recogen resultados de distintas instancias de este proceso de investigación. El trabajo de campo se estructuró en cuatro momentos: 2017-2018, 2020, 2022-2023 y 2025. Seleccionamos un conjunto de diez empresas recuperadas que, en el

² La investigación contó con el financiamiento de tres proyectos: 1) el proyecto PIP CONICET “La consolidación cooperativa de las empresas recuperadas por sus trabajadores en el marco de la crisis del covid-19” del Instituto de Investigaciones Gino Germani y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (FCS-UBA) y con el doctor Julián Rebón como titular de este, programación 2021-2023; 2) el proyecto PICT “La reproducción ampliada de las empresas recuperadas por sus trabajadores del Instituto de Investigaciones Gino Germani y la FCS-UBA y con el doctor Julián Rebón como director del programa, programación 2021-2023 y 3) el proyecto SPU “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas” del Programa SPU Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad del Instituto de Investigaciones Gino Germani y la FCS-UBA con la coordinación del doctor Julián Rebón y la doctora Denise Kasparian, programación 2017. Agradecemos a Julieta Grasas por su trabajo en los proyectos y a Andrés Ruggeri y Natalia Polti del Programa Facultad Abierta por los datos suministrados.

período inicial del trabajo de campo, en los años 2017 y 2018, habían alcanzado la consolidación cooperativa, entendida como la continuidad productiva junto con la preservación y creación de puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa y autogestionada.

Consideramos como empresas que alcanzaban la consolidación cooperativa aquellas que alcanzaban ciertos umbrales en términos económico-laborales y asociativos. En cuanto a lo económico-laboral, las empresas consolidadas presentaban continuidad productiva no menor a dos años; su colectivo laboral había crecido o se había mantenido desde el momento de la fundación; las remuneraciones alcanzaban o superaban el salario mínimo, vital y móvil y sus asociades registraban aportes previsionales y acceso a cobertura de salud. Respecto de la dimensión asociativa, consideramos como empresas consolidadas aquellas que presentaban autoridades electas y realizaban asambleas y no tenían presencia de trabajo asalariado (Kasparian y Rebón, 2020).

Esta definición de la consolidación cooperativa surge de análisis de larga data de los procesos de recuperación por parte del equipo de investigación en diálogo con las propias definiciones y lógicas productivas desplegadas por trabajadores de estas empresas. En concreto, los colectivos laborales de las empresas recuperadas suelen afirmar que estas se orientan a crear y defender puestos de trabajo. Las empresas recuperadas se orientan a la reproducción de la vida de sus trabajadores y sus familias, en lugar de la maximización de la ganancia (Burdín y Dean, 2012; Rebón, 2017). Esto se encuentra en línea con desarrollos académicos provenientes de la economía social y solidaria y el cooperativismo, los cuales enfatizan en la reproducción de la vida, en contraposición a la reproducción del capital, como la lógica estructurante de estas experiencias económicas. En torno a estos debates también se ha articulado una serie de aportes sobre la noción de sostenibilidad. Coraggio (2008) introduce la noción de sostenibilidad socioeconómica, que incluye subsidios y recursos basados en reciprocidad, mientras que Vázquez (2010) propone la sostenibilidad plural y colectiva. De Sousa Santos y Rodríguez (2011) y Fernández Álvarez (2012) sugieren que la evaluación del éxito de las experiencias que se constituyen como alternativas económicas a los modelos hegemónicos debe considerar múltiples dimensiones más allá del rendimiento económico-mercantil.

En la literatura internacional existe una preocupación común por la falta de una definición consensuada del concepto de sostenibilidad cooperativa y, en particular, de la forma de medirla o registrarla (Wanyama, 2014; Duguid y Balkin, 2016; Rixon y Duguid, 2018; Novkovic, 2020; Rowlston y Duguid, 2020). Los diversos estudios combinan la medición de los principios y valores cooperativos estipulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para intentar acordar criterios comunes. La ACI publicó las *Notas de orientación para los Principios Cooperativos*, donde señala que “el éxito de las cooperativas se basa en su capacidad para apoyar a aquellas comunidades para que se desarrollen de manera sostenible” y que las cooperativas “tienen la responsabilidad de esforzarse por ser éticos y socialmente responsables en todas sus actividades” (ACI, 2015: 91). Sin embargo, al no acordar una definición de sostenibilidad, las organizaciones cooperativas han desarrollado enfoques y herramientas variadas para la medición de sus actividades y resultados (Mulgan, 2010; Hadad y Drumea Găucă, 2014; Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi, 2015; Hysa *et al.*, 2018). Por otra parte, si bien los ODS proporcionan un marco para medir la sostenibilidad, estos constituyen objetivos y metas a nivel macro y gubernamental, difícilmente alcanzables por organizaciones a nivel individual (Duguid y Balkin, 2016). En este sentido, este artículo busca aportar elementos para realizar un balance en términos de sostenibilidad de las empresas recuperadas.

Dentro del conjunto de empresas recuperadas consolidadas que logramos identificar, la selección de las diez empresas se guio por un criterio de representatividad temática (Quaranta, 2006; Archenti, 2007; Neiman y Stake, 2013). Se tomó en consideración el sector de actividad, la región y el tamaño, buscando contar con una variedad de casos respecto a estas dimensiones (cuadro 1). En cuanto al sector, cabe destacar que otros estudios han señalado su relevancia para el abordaje de los impactos de la pandemia de covid-19 (Deux Marzi y Hintze, 2020). Los casos de la muestra pertenecen a las siguientes ramas de actividad: alimentaria, láctea, metalúrgica, textil, gastronómica, frigorífica, comunicación gráfica, servicios educativos, servicios de gestión de residuos y transporte de pasajeros; y a las siguientes localizaciones: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y región Área Metropolitana de Buenos Aires, interior de la provincia de Buenos Aires, provincia de Santa Fe, provincia de Córdoba y provincia de Entre

Cuadro 1.
Características de la muestra

Sector de actividad	Industria	5
	Servicios	5
Región	AMBA	4
	Resto de Provincia de Buenos Aires	2
	Centro	3
	Patagonia	1
Tamaño	Pequeña (entre 11 y 60 trabajadores)	4
	Mediana (más de 60 trabajadores)	6
Total		10

Fuente: elaboración propia

Ríos (región Centro), provincia de Río Negro y provincia de Neuquén (región Patagonia).

Tal como mencionamos, el trabajo de campo se llevó adelante en cuatro momentos. Entre la segunda mitad de 2017 y la primera mitad de 2018 el trabajo de campo se realizó de modo presencial, se preguntó retrospectivamente por el inicio del proceso reconstruyendo la historia de la recuperación y se exploraron los factores de consolidación de las empresas recuperadas seleccionadas. En 2020 la crisis de covid-19 trastocó la situación económica y social del país, por lo que las entrevistas virtuales o telefónicas versaron sobre el estado de las unidades socioproductivas en dicho contexto. Entre el segundo semestre de 2022 y el primero de 2023 volvimos a entrevistarlas de forma presencial para observar los impactos de la pandemia en las trayectorias, las vulnerabilidades visibilizadas por la crisis y las innovaciones diseñadas para dar respuesta parcial a las mismas. Por último, en junio de 2025 practicamos entrevistas telefónicas reducidas, consultando sobre la cantidad de asociades, la presencia de trabajadores no asociades, sus remuneraciones, la frecuencia de las asambleas, las actividades de apertura a la comunidad y su relación con actores externos a las unidades productivas. En un caso recurrimos a fuentes secundarias provistas por el Programa Facultad Abierta.

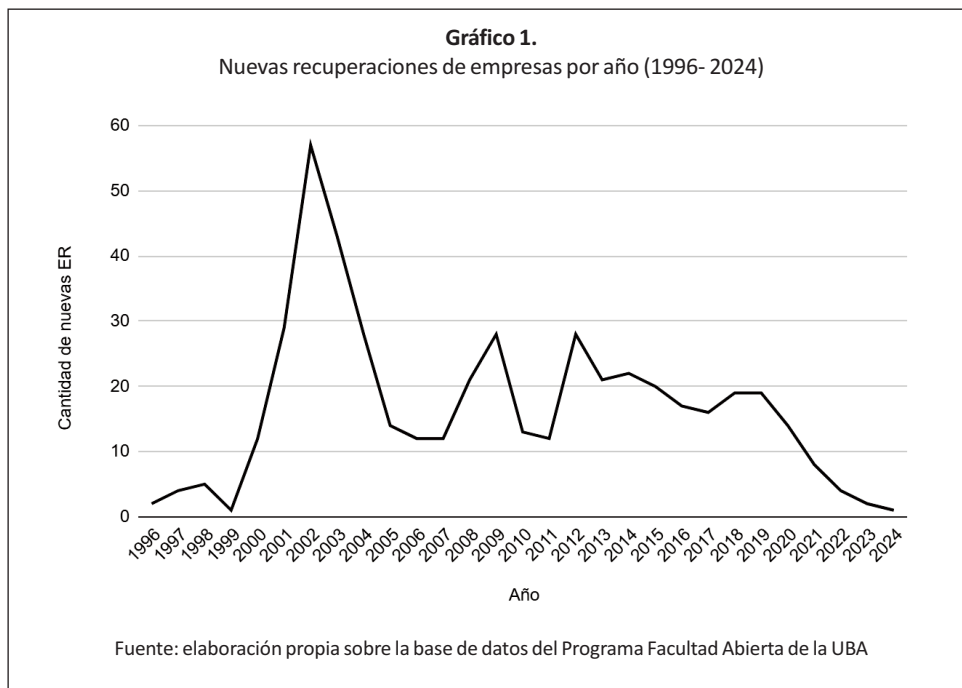
Con relación al contexto en el cual se desarrolló el trabajo de campo corresponde señalar que se trató de un período signado por múltiples crisis de diferente carácter. Entre ellas destaca la crisis cambiaria y social al final del gobierno de la alianza Cambiemos (Dalle *et al.*, 2023), la crisis general de la pandemia de covid-19 en 2020 y la crisis inflacionaria y cambiaria de la pospandemia durante el gobierno del Frente de Todos y principios del de La Libertad Avanza. Durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019), se aplicaron políticas de orientación neoliberal de apertura del mercado y desregulación de servicios públicos que afectaron significativamente a las empresas recuperadas. En la segunda mitad del gobierno de la alianza Cambiemos la crisis de la deuda externa profundizó el deterioro económico, acelerando la inflación. Las empresas recuperadas enfrentaron un contexto político adverso, signado por cierres de empresas, desalojos, represión y vetos de leyes de expropiación. Con la llegada del Frente de Todos en 2019 hubo un resurgimiento de expectativas para el sector, con la incorporación de referentes y sectores del movimiento de empresas recuperadas a la política pública y las estructuras gubernamentales destinadas al sector (Fernández Álvarez y Rebón, 2022).

Sin embargo, la pandemia produjo una súbita crisis general. Esta crisis general, entendida como una alteración caotizante del orden social en su conjunto (Morin, 1979), se compuso de dos procesos distinguibles. Por un lado, una crisis económica y social desencadenada previamente, en la etapa final del gobierno de la alianza Cambiemos y, por el otro, la crisis precipitada por la pandemia. Las distintas medidas de aislamiento y distanciamiento social, preventivo y obligatorio estipuladas para enfrentar la pandemia produjeron alteraciones significativas en el funcionamiento social (Rebón, 2020; Dalle *et al.*, 2023). En el marco de la pandemia, en distintos períodos y localizaciones de acuerdo con la evolución del virus, se produjeron suspensiones de actividades consideradas “no esenciales” que afectaron la operatoria de varias empresas recuperadas.

En este sentido, en 2020 el PBI cayó casi un 10% y, aunque la recuperación fue rápida y en 2022 la economía creció un 5%, en 2023 una fuerte sequía provocó una recesión y la inflación superó el 120% (Dalle *et al.*, 2023). La aceleración inflacionaria promovió la dislocación social, abriendo paso a un cambio político con la llegada al gobierno de La Libertad Avanza y su política de reestructuración

societal. Mediante la reducción del gasto fiscal, apertura de importaciones y redistribución del ingreso, luego de una etapa inicial de aceleración de la inflación, el gobierno logró una significativa desaceleración. En el caso de las empresas recuperadas, las políticas públicas de apoyo que se habían desplegado en los gobiernos anteriores se descontinuaron, a la vez que las empresas debieron enfrentar la caída del consumo, la apertura de importaciones y el aumento de las tarifas de los servicios públicos, en un marco político y cultural desfavorable (Programa Facultad Abierta, 2025). Consideramos relevante visibilizar las características de inestabilidad social, política y económica que signaron el trabajo de campo y, por lo tanto, las trayectorias de las empresas recuperadas en nuestro período de análisis.

Finalmente, corresponde señalar que el trabajo de campo se realiza en la última etapa del ciclo de recuperaciones abierto en 2001. Como hemos analizado en otros trabajos (Rebón, 2017) y se puede observar en el gráfico 1, más allá de algunos casos previos a la crisis de 2001, es con esta que el proceso se generaliza y que las nuevas recuperaciones alcanzan su pico en 2002, para luego descender, pero sosteniéndose en valores superiores a la etapa precrisis. Así, lejos de tratarse de una excepción o anomalía vinculada a la crisis de comienzos de siglo, estos procesos se incrementaron con el tiempo (Rebón, 2007; Ruggeri, 2014). Si bien con el cierre de la crisis original en 2003 se redujo la cantidad de nuevas recuperaciones, estas continuaron produciéndose en números significativos, al menos hasta la crisis derivada de la pandemia de covid-19. A fines de 2020, se registraban 435 empresas y 15.800 trabajadores, más del doble que al final de la crisis de 2001 (INAES, s/f). A partir de la pandemia comienza un descenso del proceso que no logra recuperarse en la salida de esta. Las restricciones a la circulación establecidas durante los momentos más álgidos de la pandemia, junto con la crisis económica y laboral que desencadenó a nivel planetario, afectaron la evolución de nuevas recuperaciones y dificultaron el desenvolvimiento de las cooperativas ya existentes. Posteriormente, existió un proceso de recuperación económica y descenso del desempleo que, junto con la alta inflación, dificultaron el desenvolvimiento de nuevas recuperaciones, incluso contando con una mayor presencia de referentes del cooperativismo, las empresas recuperadas y la economía popular en la gestión de la política pública del sector.



Hacia el final de la etapa, el inicio del gobierno de La Libertad Avanza marcó un cambio crucial en el clima político, económico y cultural, que se tornó adverso a las experiencias de trabajo asociado y autogestionado, incidiendo negativamente tanto en las cooperativas existentes como en las perspectivas de nuevas recuperaciones. En este sentido, la información relevada por el Programa Facultad Abierta durante 2025 da cuenta de una disminución en la cantidad de empresas recuperadas, las cuales pasaron a ser 396, así como una caída en la dotación de trabajadores (13.843) y de sus ingresos laborales (Programa Facultad Abierta, 2025). Si bien se registran importantes conflictos por cierre de empresas, se observan muy pocas nuevas recuperaciones, dando cuenta, en nuestra hipótesis, de un cierre del ciclo de acción colectiva en defensa de puestos de trabajo mediante la conformación de cooperativas difundido con la crisis de 2001.

La sostenibilidad de los logros cooperativos

A continuación, abordamos nuestro panel de empresas recuperadas consolidadas al inicio de la investigación, procurando captar la sostenibilidad a lo largo del período de sus logros económicos-laborales y asociativos. En cuanto a los primeros, analizamos la trayectoria de la dotación de trabajadores, de las retribuciones en relación con la rama a la que pertenece cada empresa, el comportamiento de estas dos variables en el período particular de la pandemia del covid-19 y el acceso a protecciones y seguridad social de los colectivos laborales. Respecto a la dimensión asociativa, identificamos dos ámbitos que resultan relevantes para poder realizar un balance de las trayectorias de las empresas recuperadas. Por un lado, la dimensión interna, es decir, la forma que asume la asociatividad entre los trabajadores de las cooperativas. En particular, nos centramos en la frecuencia de las asambleas. Asimismo, exploramos la elección y composición de los Consejos de Administración y la presencia de órganos intermedios de participación. Por otro lado, abordamos la dimensión externa de la asociatividad. Con esto nos referimos al modo en que la asociatividad extiende su ámbito de referencia en dos sentidos; hacia el entorno sociocomunitario y hacia redes político-gremiales.

La dimensión económico-laboral

El primer dato a tener en cuenta es la continuidad productiva, ninguna de las empresas del panel ha dejado de funcionar a lo largo del período, a pesar de la inestabilidad del contexto. Solamente la pandemia impuso suspensiones momentáneas de modo generalizado debido a las regulaciones sanitarias.

Cuando analizamos las unidades productivas desde su lógica estructurante, la preservación de los puestos de trabajo, encontramos que la recuperación ha permitido continuar la producción y conservar los puestos laborales de quienes asumen el proyecto autogestivo, pero la situación es dispar respecto al crecimiento de la cantidad de puestos laborales. En seis casos, quienes se involucran en la recuperación son menos que los que trabajaban en la fábrica fallida (escuela, frigorífico, láctea de Buenos Aires, láctea de Santa Fe, textil, transporte), en tres son la misma cantidad (gastronómica, gestión de residuos y metalúrgica) y en un caso son más los cooperativistas (comunicación gráfica). Cabe destacar que en varias de las cooperativas que preservan o incluso mejoran la dotación laboral

Cuadro 2.
Trayectoria de la dotación de trabajadores

Empresa	Antes de recuperación	Recuperación	2017-2018	2020	2022-2023	2025	Trayectoria dotación desde recuperación
Frigorífica	30	15	80	100	132	140	Aumento sostenido
Gastronómica	29	29	36	38	38	40	
Escuela	75	40	74	91	91	89	Aumento con oscilaciones
Transporte	60	28	100	95	96	100	
Gestión de residuos	35	35	85	87	83	70	
Textil	220	80	140	142	163	155	
Láctea Santa Fe	54	35	35	35	35	35	Sostenimiento
Comunicación gráfica	22	33	54	47	41	35	Oscilación con sostenimiento
Láctea Bs. As.	120	70	120	123	119	70	
Metalúrgica	22	22	42	40	36	22	

Fuente: elaboración propia

frente a la fallida, esta dotación ya estaba muy disminuida por los procesos de achicamiento precedentes derivados de la crisis de la fallida. Por ejemplo, en el caso del medio de comunicación gráfica, se trata de una firma que, en su mejor momento, llegó a contar con una nómina de 132 personas, el achicamiento empresarial llevó la nómina hasta 22 trabajadores y fueron 33 trabajadores los que comenzaron con la recuperación, lo cual es superior al momento previo, pero muy por debajo de los mejores momentos de la empresa.

Ahora bien, transcurrido el período de recuperación, ¿cómo evolucionan las dotaciones laborales? La primera respuesta es nítida: el conjunto de empresas logra mantener los puestos del momento de la recuperación. Sin embargo, las trayectorias son diferentes. Un conjunto de experiencias logró significativos crecimientos de los colectivos laborales con respecto al momento de la recuperación (escuela, frigorífico, gastronómica, gestión de residuos, textil, transporte). Mientras que dentro de este grupo algunas incrementaron sus dotaciones de modo estable, otras lo hicieron de forma oscilante. Solamente una empresa preserva los puestos

de trabajo iniciales, sin alteraciones ni a la baja ni a la alta (láctea de Santa Fe). Por último, tres empresas (comunicación gráfica, láctea Buenos Aires,³ metalúrgica) se encuentran en una situación intermedia, en que se registra un ciclo expansivo del colectivo laboral que no logra ser sostenible en el tiempo, pues luego del incremento en la dotación de trabajadores, se retorna al punto inicial, debido a desvinculaciones por renuncias o jubilaciones. Finalmente, si comparamos las dotaciones en el momento final de nuestro estudio con las de la etapa previa a la crisis de la empresa fallida encontramos una situación relativamente positiva aunque dispar. En seis casos (comunicación gráfica, escuela, frigorífico, gastronómica, gestión de residuos y transporte) la dotación final de la cooperativa supera a la de la empresa fallida en su último momento, en una es igual (metalúrgica) y en otras tres es menor (láctea de Buenos Aires, láctea de Santa Fe, textil). Sin embargo, tal como mencionamos, incluso en los casos en los que se suman puestos de trabajo frente a la herencia de la fallida, no está claro que logren revertir procesos de achicamiento previos. Por ejemplo, el frigorífico logra revertir la pérdida de trabajadores, aunque está lejos de alcanzar el momento de apogeo de la fallida cuando llegó a tener 350 trabajadores. La metalúrgica logra preservar los 22 puestos de trabajo, pero se encuentra lejos de los 120 que llegó a tener la empresa precedente en su mejor momento.

Sumado a las dotaciones laborales, analizamos las retribuciones. Cabe destacar que dado que estas dependen plenamente de la situación de la cooperativa, en este campo la disparidad es mayor que en el campo salarial regulado por convenios paritarios. Cuando comparamos las retribuciones con los salarios establecidos en las ramas de actividad correspondientes,⁴ registramos que siete de las diez cooperativas en algún momento de la serie brindaron a sus trabajadores remuneraciones menores a los salarios estipulados por los convenios de la rama

³ En esta empresa la disminución del colectivo de trabajo está vinculada a una crisis productiva y asociativa. En marzo de 2023 el presidente de la cooperativa renunció en medio de una crisis financiera. En julio se conformó una mesa de trabajo para asistir a la empresa recuperada. Más tarde fue intervenida por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). En el marco de la entrevista de 2025 ya había finalizado la intervención.

⁴ Este dato surge de relevar en las entrevistas si las remuneraciones se encuentran por debajo, al nivel o por encima de los salarios de convenio de la rama de referencia.

Cuadro 3.
Trayectoria de la relación retribuciones-salario de rama de actividad

Empresa	2017-2018	2022-2023	2025
Frigorífica	Debajo rama	Arriba rama	Arriba rama
Gastronómica	S/D	Arriba rama	Arriba rama
Gestión de residuos	Nivel rama	Debajo rama	Arriba rama
Láctea Santa Fe	Debajo rama	Debajo rama	Arriba rama
Transporte	Nivel rama	Debajo rama	Arriba rama
Textil	Debajo rama	Nivel rama	Nivel rama
Comunicación gráfica	Arriba rama	Nivel rama	Nivel rama
Escuela	Nivel rama	Nivel rama con mejoras	Nivel rama
Metalúrgica	Nivel rama	Debajo rama	Debajo rama
Láctea Bs. As.	Debajo rama	Debajo rama	Debajo rama

Fuente: elaboración propia

de actividad. Esta situación tiende a ser oscilante, pues en la mayoría de los casos las retribuciones varían entre las mediciones realizadas, sin dar cuenta de trayectorias consistentes que empeoren o mejoren las retribuciones de estos colectivos de autogestión respecto a sus pares asalariados. En línea con esto, salvo en una de las empresas lácteas, ninguna cooperativa ubica sus remuneraciones siempre por debajo o por arriba del salario de convenio de referencia. En el caso de las empresas lácteas, excepto el último registro de la de Santa Fe, las retribuciones se encuentran por debajo de la rama, dado que el sector se caracteriza por ofrecer salarios de convenio relativamente altos, vinculados a la productividad de la principal empresa del rubro. Otro caso particular lo constituye la escuela, en donde el mantenimiento del nivel remunerativo de la rama se relaciona con que esta aplica el convenio vigente en el sector no solo respecto del nivel de ingresos, sino también y como veremos más adelante, en relación con la seguridad social.

En lo referido a la relación de las retribuciones con el salario mínimo, vital y móvil (SMVM), todas las empresas relevadas superan en los distintos relevamientos el piso salarial establecido institucionalmente de modo tripartito por el Estado y las

organizaciones empresariales y sindicales para trabajos de jornada completa. Cabe destacar que durante el período de referencia, debido a los cambios de las orientaciones de gobiernos y las distintas crisis, el poder de compra del SMVM varía, teniendo una fuerte disminución a lo largo del período. Según un estudio del Centro de Investigación y Formación de la República Argentina de la Central de Trabajadores y Trabajadoras de la Argentina (CIFRA CTA) (González, 2025), en el primer trimestre de 2025 el SMVM representaba menos de la mitad del poder de compra que tenía en 2017. De este modo, si bien este es un valor de referencia para comparar con el piso salarial formal, este valor resulta inadecuado para evaluar el acceso a los recursos mínimos necesarios para la reproducción de la vida.

Un último elemento que concierne al balance de la dimensión económico-laboral es el acceso a protecciones y seguridad social. En las empresas recuperadas, la relación asalariada entre patrón y trabajadores desaparece para dar lugar a una relación asociativa entre trabajadores. En su calidad de asociadas de cooperativas, los colectivos laborales deben hacerse cargo de los aportes previsionales y coberturas de salud y licencias. Para cubrir estas prestaciones, en la Argentina no se cuenta con un régimen particular destinado a las cooperativas de trabajo. Por el contrario, solo se cuenta con el monotributo, el cual consolida en un solo pago prestaciones sociales y obligaciones impositivas. Si bien se trata de una figura eminentemente destinada al trabajador individual autónomo, todas las cooperativas estudiadas asumen el pago del monotributo de sus integrantes y, por lo tanto, la cobertura de salud y los aportes jubilatorios.

En cuanto a la salud, una fábrica recuperada destina mayores recursos para acceder a servicios prepagos de salud en lugar de la obra social que les brinda el monotributo por defecto (frigorífico), mientras que la mitad de la muestra (comunicación gráfica, frigorífico, gestión de residuos, metalúrgica, textil) incurren en los gastos asociados a la extensión de la cobertura de salud del grupo familiar. En vinculación con los haberes previsionales, debido a que quienes se jubilan habiendo aportado mediante el monotributo acceden solo al haber mínimo, la mitad de las cooperativas otorgan adicionales, en ocasiones, de carácter temporal (comunicación gráfica, escuela, frigorífico, gestión de residuos, láctea Santa Fe). Con relación a otros derechos laborales, corresponde destacar que solo en seis

casos (comunicación gráfica, escuela,⁵ frigorífico, gestión de residuos, láctea Santa Fe, metalúrgica) las cooperativas abonaron un monto equivalente a la figura del aguinaldo en las relaciones salariales. Por otra parte, todas las cooperativas analizadas abonaron el pago de los seguros de accidentes de trabajo y las vacaciones. En términos generales, podemos concluir que con relación a los beneficios sociales y laborales, tienden a tener un nivel de beneficios y protecciones menores a los del empleo formal.

Corresponde señalar que durante estos años, varias empresas lograron desplegar estrategias innovadoras de bienestar de los colectivos laborales. Las empresas recuperadas en ocasiones logran experimentar procesos de innovación social, configurando espacios donde el cambio social intersticial (Wright, 2015) se hace visible. Por ejemplo, en el campo del acceso a la vivienda, la cooperativa textil compró diez hectáreas de tierras para capitalizarse y construir sus propias casas. En relación con la alimentación, tres de las cooperativas desarrollaron huertas propias y reparten semanalmente bolsones de verduras a sus asociadas. En la cooperativa de gestión de residuos pusieron en funcionamiento un centro de abaratamiento de alimentos que complementa las retribuciones monetarias. Aun en instancia proyectual, una de las cooperativas busca fundar una mutual con la idea de prestar servicios de turismo, recreación, farmacia y funerarios para asociadas y jubiladas de la empresa. Estos dispositivos dan cuenta de algunas de las innovaciones de las cooperativas para enfrentar las limitaciones de las protecciones y prestaciones sociales y laborales.

Como señalamos anteriormente, el período está atravesado por distintas crisis, pero una particularmente intensa y de carácter general, pues implicó a la mayoría de los ámbitos de la sociedad, es la de la pandemia del covid-19. En este marco el gobierno argentino adoptó una serie de medidas para mitigar el impacto laboral y social de las restricciones sanitarias, incluyendo la prohibición de despidos y suspensiones, el congelamiento de precios de alquileres e hipotecas y el

⁵ La cooperativa adhiere a una resolución del INAES que permite registrar por régimen general de trabajadores en lugar de aportar al monotributo. Desde un primer momento negociaron con AFIP, DGEGP y ANSES para no perder derechos adquiridos del docente: el 82% móvil como jubilación docente y preservación de la antigüedad.

establecimiento de precios máximos para productos esenciales. También se implementaron programas clave como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), destinado a trabajadores informales y sectores vulnerables y el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que subsidió salarios en el empleo registrado. Para las empresas autogestivas, se ofrecieron herramientas de financiamiento y tarifas subsidiadas, destacándose la Línea 1 del Programa de Trabajo Autogestionado, que apoyó a trabajadores de empresas recuperadas, aunque con valores menores a los del empleo formal vía ATP (Kasparian, Súnico y Naranjo, 2022).

Ante la crisis, los trabajadores también llevaron adelante la adaptación o reconversión de sus producciones y la reorganización de los procesos de trabajo. Las adaptaciones implicaron en algunos casos modificar los productos ya existentes. Por ejemplo, en la cooperativa de comunicación gráfica la disminución y la prohibición de ciertas actividades provocaron una reducción de las noticias y los contenidos comunicables, lo que generó una disminución del número de páginas del diario. Adaptar la producción también significó potenciar líneas de producción que, aunque anteriormente eran secundarias, en el nuevo contexto permitían mantener la actividad de las fábricas al estar incluidas en actividades esenciales o gradualmente autorizadas. La metalúrgica priorizó la producción orientada al sector de la construcción, que se habilitó pronto en el marco de la pandemia. En el sector gastronómico, especialmente afectado por las medidas de aislamiento y distanciamiento, se incorporó la venta mediante reparto a domicilio para seguir ofreciendo el servicio. En un sentido similar, la empresa de comunicación gráfica añadió la actividad de distribución. Por último, la escuela debió adaptar la prestación del servicio a la modalidad virtual, al tiempo que intentaba mantener el formato escolar en lo referente a horarios y espacios de clase. En la textil, la producción se reconvirtió para fabricar insumos sanitarios, lo que le permitió a la cooperativa ingresar en el ámbito de las actividades esenciales.

En lo que respecta a la reorganización de los procesos de trabajo, el punto de partida fue la disminución de la presencia de miembros del colectivo laboral en la unidad productiva, ya que las personas pertenecientes a los grupos de riesgo no acudieron a sus puestos. Además, con el objetivo de reducir el número de personas presentes en las instalaciones de forma simultánea, las recuperadas acortaron las

jornadas laborales –sin necesariamente reducir los salarios–, combinaron el trabajo presencial con el teletrabajo y establecieron turnos de trabajo. Esto provocó necesariamente algunas rotaciones en los puestos de trabajo.

¿En qué medida estas experiencias nacidas de crisis lograron aprovechar la política pública y las estrategias desplegadas para transitar la crisis de la pandemia sin grandes pérdidas? Los registros nos permiten advertir que no tuvo lugar una situación catastrófica en cuanto a pérdidas. Cuando evaluamos la posible reducción nominal de retribuciones, registramos una situación heterogénea. Mientras que en seis casos esta reducción no se produjo, en otros cuatro sí tuvo lugar. Cabe destacar que la reducción nominal salarial fue una tendencia que involucró a distintos sectores de la economía, en ocasiones con acuerdo sindical. Respecto a la reducción de los colectivos laborales en el marco de la pandemia, esta se registró en la cooperativa de transporte, la de comunicación gráfica y la metalúrgica. Se trata justamente de tres empresas que también fueron afectadas por la disminución de las retribuciones. Cuando analizamos el impacto de la esencialidad de las actividades encontramos que este no es definitorio. Por un lado, porque entre las empresas que sufrieron pérdidas, se encuentran tanto casos de actividades que se

Cuadro 4.
Efectos de la pandemia en las retribuciones y el tamaño del colectivo laboral según el carácter esencial de la actividad productiva

Empresa	Actividad esencial durante la pandemia	Disminución nominal de retribuciones	Disminución de colectivo laboral
Comunicación gráfica	Sí	Sí	Sí
Transporte	Sí	Sí	Sí
Láctea Santa Fe	Sí	No	No
Frigorífica	Sí	No	No
Gestión de residuos	Sí	No	No
Láctea Bs. As.	Sí	No	No
Gastronómica	No	Sí	No
Textil	No	No	No
Escuela	No	No	No
Metalúrgica	Al principio no, luego sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia

declararon esenciales como de aquellas que no. En algunas, como la gastronómica, es nítido el impacto de la no esencialidad afectando el sector. Pero en otras, como en la metalúrgica o la de comunicación gráfica, el impacto proviene más bien de la contracción económica general. Por otra parte, porque como ya señalamos, las estrategias desplegadas por las cooperativas en ocasiones lograron acotar el impacto de las limitaciones a las actividades productivas no esenciales (la escuela, por ejemplo) o permitieron habilitar la esencialidad (la textil, por ejemplo).

La dimensión asociativa

Pasamos ahora a la dimensión asociativa, comenzando por la forma que asume la asociatividad entre los trabajadores de las cooperativas en su interior. Si bien una de las características centrales del proceso de recuperación se basa en el hecho de que es el colectivo obrero el que pasa a ocupar la función de dirección, siendo la asamblea el espacio organizacional principal para la toma de decisiones (Fernández Álvarez y Rebón, 2022); con el correr de los años se observan variaciones en los procesos de democratización. En relación con esto, vale advertir que la democracia interna en esta clase de organizaciones supone una experimentación iterativa, aprendizaje colectivo e innovación, a menudo difícil y conflictivo, que permite a las organizaciones adaptarse y revitalizarse frente a los desafíos (Vickers, Lyon y Sepulveda, 2024). Si bien este proceso dinámico en ocasiones puede conducir a la degeneración cooperativa –disminución de sus atributos sociales–, también presenta de modo recurrente procesos de regeneración de la misma. En los procesos autogestivos la democracia directa convive con instancias de democracia representativa. Investigaciones previas dieron cuenta del modo en que ambas constituyen polos entre los cuales las empresas recuperadas se mueven y pendulan (Salgado, 2012), más que avanzar de modo lineal hacia la representación y la entropía democrática (Rosanvallon, 1979). No obstante, pese al carácter híbrido y dinámico de la democracia practicada, predomina el principio de la democracia representativa y la gestión por cuadros en las unidades analizadas.

A continuación, analizamos la frecuencia con la que se realizan las asambleas en las empresas recuperadas seleccionadas. Consideramos una baja frecuencia de asambleas cuando solo se realiza la asamblea ordinaria anual exigida por la ley de cooperativas para aprobar balances y memorias. El nivel medio refiere a casos en los cuales se realizan más asambleas anuales que las estrictamente necesarias,

Cuadro 5.
Trayectoria de frecuencia de las asambleas

Empresa	2017-2018	2025
Textil	Alta	Alta
Gestión de residuos	Alta	Alta
Comunicación gráfica	Media	Media
Láctea Bs. As.	Media	Baja
Metalúrgica	Alta	Alta
Láctea Santa Fe	Alta	Media
Transporte	Baja	Alta
Escuela	S/D	Media
Gastronómica	Alta	Media
Frigorífica	Alta	S/D

Fuente: elaboración propia

pero menos de seis. Finalmente, el nivel alto indica la realización de seis asambleas anuales o más, lo cual indica que la cooperativa efectúa, en promedio, al menos una asamblea por bimestre.

El primer elemento que destaca a partir de la observación de los datos es que las empresas recuperadas se caracterizan por ampliar la democracia directa que legisla la normativa cooperativa: solamente dos cooperativas realizan una asamblea anual y, de hecho, esta situación no se repite en ambos momentos del relevamiento. Sumado a esto, en la mayoría de las empresas, la frecuencia de las asambleas se mantiene en ambos períodos y solamente en una cooperativa se registra un aumento en la frecuencia de las asambleas. Esto indica la relativa estabilidad organizativa de estas experiencias. Por su parte, un conjunto de tres cooperativas (Lácteas Santa Fe y Buenos Aires y gastronómica) ven mermada la frecuencia de estos espacios de toma de decisión. Sumada a la hipótesis sobre el descenso de la democracia directa luego del “período heroico” en las experiencias de autogestión (Rosanvallon, 1979), un factor fundamental para comprender esta situación reside en la pandemia. Además de que durante dicho período las asambleas debieron suspenderse y, en ocasiones, reemplazarse por encuentros virtuales, la pandemia

y las medidas de aislamiento tuvieron efectos duraderos en las prácticas de sociabilidad. Las entrevistas posteriores a la pandemia indican no solo el descenso en la frecuencia de estos espacios plenarios, sino también la disminución en los niveles de participación. Sin embargo, en nuestro último registro se reconocía que tanto la frecuencia como la participación en las asambleas habían resurgido debido a las preocupaciones económicas producto de la crisis descrita en las primeras páginas de este artículo.

Junto con la asamblea de asociades, las cooperativas cuentan entre sus órganos democráticos representativos con los Consejos de Administración. En las empresas analizadas, estos órganos de gobierno se renuevan cada dos o tres años, según los estatutos de cada cooperativa. A lo largo del período de estudio, en la mitad de la muestra (comunicación gráfica, gastronómica, gestión de residuos, láctea de Buenos Aires y metalúrgica) se produjeron modificaciones en las conformaciones de los Consejos de Administración. En el resto, se reeligieron a las mismas autoridades, aunque dentro de los Consejos de Administración puede haber variado el cargo concreto que ocupa cada persona. Esto se debe a cierta inercia en la democracia representativa, en la cual la participación y la motivación en el proyecto colectivo es baja en general y suele limitarse a referentes y líderes (Fernández Álvarez y Rebón, 2022). Por último, además de las asambleas y los Consejos de Administración, algunas cooperativas han diseñado y desplegado múltiples órganos innovadores para la ampliación de la participación; por ejemplo, Consejos de Administración Ampliados (escuela, gestión de residuos, metalúrgica, textil), reuniones de convivencia (comunicación gráfica) o comisiones temáticas (frigorífico).

De acuerdo a la normativa, la contratación de trabajadores no asociades por parte de las cooperativas se puede realizar solamente por períodos acotados y bajo circunstancias específicas. En el caso de la contratación por período de prueba, se establece la duración máxima de seis meses. Durante este tiempo, la persona no tiene derechos asociativos, es decir, derecho al voto y a la integración del Consejo de Administración, aunque en algunas cooperativas las incorporan en diversas instancias de participación. Entre las cooperativas analizadas no encontramos en ningún caso la presencia de trabajadores no asociades más allá del plazo máximo estipulado. En este sentido, no existen relaciones salariales permanentes

en el interior de las empresas, siendo equivalente ser trabajador y asociado, y estando así el trabajo y la función de dirección orgánicamente vinculadas. En las ocasiones en que se recurrió a la contratación de trabajadores para cubrir períodos de prueba, por ejemplo, en la empresa de gestión de residuos, se decidió depositar en la asamblea la potestad de confirmar el ingreso definitivo del trabajador a la cooperativa mediante el vínculo asociativo.

Pasemos ahora a abordar la dimensión externa de la asociatividad. En primer lugar, analizamos la dimensión sociocomunitaria, la cual refiere a las relaciones que las empresas recuperadas establecen con su entorno en términos solidarios. El concepto de articulaciones no mercantiles refiere al conjunto de acciones y actividades en las que se incluye la relación y colaboración de las empresas recuperadas con la comunidad, cuya característica principal la determina la inexistencia de una intervención mediada por el mercado (Kasparian, 2013). Las empresas recuperadas como movimiento social se caracterizaron desde su origen por la estrecha y fuerte relación que establecieron con otros actores aliados, en concreto, vecinos, otras cooperativas, incluso instalando espacios de uso comunitario en las propias empresas. En varios casos el enraizamiento en su entorno configuró alianzas a largo plazo que protegen y cobijan a las cooperativas (Rebón y Rieiro, 2020; Bauni, 2023). Ser más abiertas a la comunidad es una de las marcas particulares de las empresas recuperadas; de este modo se encuentran en sintonía con una de las características distintivas del nuevo cooperativismo en el mundo (Vieta, 2010).

El cuadro 6 da cuenta de la existencia y continuidad de esta apertura solidaria. Solo la empresa gastronómica y la escuela no presentan a lo largo del tiempo articulaciones no mercantiles, mientras que la mayoría de las empresas dan cuenta de la presencia de relaciones con el entorno en términos solidarios. La mitad de las cooperativas muestran una presencia constante de articulaciones no mercantiles a lo largo de los años observados, lo que indica un persistente compromiso con su entorno social. La tradición ya inscripta en las empresas recuperadas denota que, en la trayectoria, persisten las articulaciones con los barrios o ciudades que habitan. Siguen siendo importantes las donaciones que realizan. Por ejemplo, durante la pandemia la cooperativa textil donó diez mil barbijos y mil camisolines a la Secretaría de Salud del gobierno municipal y la cooperativa láctea de Buenos

Cuadro 6.
Trayectoria del desarrollo de articulaciones no mercantiles con la comunidad

Empresa	2017-2018	2020	2022-2023	2025
Gestión de residuos	Sí	Sí	Sí	Sí
Textil	Sí	Sí	Sí	Sí
Frigorífica	Sí	S/D	Sí	S/D
Láctea Santa Fe	Sí	S/D	Sí	Sí
Comunicación gráfica	Sí	S/D	Sí	Sí
Láctea Bs. As.	Sí	Sí	No	No
Metalúrgica	Sí	No	No	Sí
Transporte	No	S/D	Sí	Sí
Escuela	No	No	No	No
Gastronómica	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia

Aires donó cien mil litros de leche. El frigorífico realiza periódicamente donaciones de carne a comedores y clubes. La empresa de transporte colabora con los festivales que se hacen en su ciudad. En la empresa de gestión de residuos la crisis de la pandemia hizo que se refuerce su rol social. En los últimos años robustecieron el armado de las ollas populares ante la problemática de acceso a la alimentación en su barrio. Asimismo, continuaron con un proyecto agroecológico, el bachillerato y el polideportivo. A pesar de la apertura a la comunidad, ninguna cooperativa incorpora de forma vinculante o consultiva a otros actores comunitarios en la gobernanza cooperativa, lo cual las diferencia de otros casos de nuevo cooperativismo en el mundo (Vieta, 2010).

Como parte de la dimensión asociativa también observamos la participación de las empresas recuperadas en redes de carácter político-gremial. Como señalamos previamente, el proceso de recuperación de empresas surgió como un movimiento social. En este marco, en el inicio del proceso de recuperación de empresas se desarrollaron los movimientos de empresas recuperadas y, posteriormente, varios conformaron y a veces convergieron en organizaciones de cooperativas de trabajo,

Cuadro 7.
Trayectoria de la participación en redes gremiales y políticas

Empresa	2017-2018	2020	2022-2023	2025
Gestión de residuos	Sí	Sí	Sí	Sí
Textil	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicación gráfica	Sí	S/D	Sí	Sí
Metalúrgica	Sí	Sí	Sí	Sí
Láctea Santa Fe	Sí	S/D	Sí	Sí
Frigorífica	Sí	S/D	Sí	S/D
Escuela	Sí	No	No	No
Gastronómica	Sí	S/D	No	No
Láctea Bs. As.	No	No	Sí	No
Transporte	No	S/D	No	No

Fuente: elaboración propia

de trabajo autogestionado o de la economía popular (Kasparian, 2019). En paralelo, el peso de los agrupamientos específicos de empresas recuperadas se fue diluyendo con el tiempo. Muchas empresas recuperadas continuaron perteneciendo a los movimientos, federaciones y agrupamientos; estos se sostienen aunque de manera fragmentada y con poca visibilidad en las acciones colectivas de protesta. La atomización de los agrupamientos dificultó la movilización, ya de por sí difícil, debido a la escasa magnitud de trabajadores involucrados en el proceso y por el costo económico que significa detener la producción (Fernández Álvarez y Rebón, 2022).

Con relación a las empresas estudiadas, nueve de las diez cooperativas han participado en redes gremiales y políticas durante del período. Esta participación además se sostiene en el tiempo y es valorada como resguardo frente a posibles problemas legales o económicos y/o para la consecución de políticas que los benefician. En investigaciones anteriores hemos demostrado la relevancia de estas redes para la sostenibilidad cooperativa, al promover la articulación con otros

actores, el mayor uso de la política pública y fortalecer el imaginario autogestivo (Kasparian y Rebón, 2020). Sin embargo, solo seis cooperativas han desarrollado estas vinculaciones en todos los registros disponibles. Además, comparado el período inicial del estudio con el último, la no participación aumentó pasando de dos cooperativas a cuatro. En este sentido, en caso de consolidarse una tendencia a la disminución de la participación gremial es probable registrar a futuro efectos en el tipo de cooperativismo resultante.

Como expresión de esta participación en organizaciones del sector, se registra la participación de referentes en espacios político-institucionales. Por ejemplo, tres personas con roles de liderazgo y referencia en las cooperativas fueron funcionarias en ministerios y órganos gubernamentales vinculados a la producción y la economía social tanto a nivel nacional como subnacional. Por su parte, la empresa de gestión de residuos participó en la creación de federaciones territoriales y mesas de asociativismo y la empresa de comunicación gráfica en el armado de una Federación de Diarios y Comunicadores Cooperativos. La metalúrgica no solo participa de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), sino que también sostiene un vínculo fuerte con el sindicato de la rama.

Las trayectorias cooperativas

A continuación, el cuadro 8 resume las trayectorias, dando cuenta de su heterogeneidad. En estas se puede observar para cada caso cuál ha sido la tendencia en la dotación de trabajadores, así como si las cooperativas han mantenido retribuciones equivalentes o superiores a las de convenio, alta frecuencia asamblearia, articulaciones no mercantiles y participación en redes gremiales. Las trayectorias muestran diversidad de patrones, pero destaca que ninguna alcanza los valores más positivos en todas las dimensiones de forma sostenida a lo largo del período. En este sentido, cabe aclarar que cuando se completa el cuadro con un “sí”, se hace referencia a los casos en los cuales la presencia se sostuvo en todos los registros para los que contamos con datos. De este modo encontramos desde casos en los cuales hay una condición económica-laboral moderada, pero una fuerte cultura asociativa, siendo acá la empresa textil y la de gestión de residuos nítidos exponentes; a otros casos, como la gastronómica y la escuela, en los que la condición es positiva en lo económico-laboral, pero es débil en lo

Cuadro 8.
Trayectorias cooperativas

Empresa	Económico-laboral		Asociativa		
			Interna	Externa	
	Dotación de trabajadores	Retribución equivalente o superior a la rama	Alta frecuencia asamblearia	Articulaciones no mercantiles	Participación en redes
Gestión de residuos	Aumento con oscilaciones	No	Sí	Sí	Sí
Textil	Aumento con oscilaciones	No	Sí	Sí	Sí
Láctea Santa Fe	Sostenimiento	No	No	Sí	Sí
Comunicación gráfica	Oscilación con sostenimiento	Sí	No	Sí	Sí
Metalúrgica	Oscilación con sostenimiento	No	Sí	No	Sí
Transporte	Aumento con oscilaciones	No	No	No	No
Láctea Bs. As.	Oscilación con sostenimiento	No	No	No	No
Escuela	Aumento con oscilaciones	Sí	No	No	No
Frigorífica	Aumento sostenido	No	Sí	Sí	Sí
Gastronómica	Aumento sostenido	Sí	No	No	No

Fuente: elaboración propia

asociativo. En otras, como la láctea de Buenos Aires, se presentan performances laborales más magras junto con bajas performances asociativas. El caso de la cooperativa de comunicación gráfica presenta una situación intermedia, en que la asociatividad externa fuerte convive con una performance económica positiva, aunque sin un aumento sostenido del colectivo laboral y una democracia directa relativamente débil. Las distintas trayectorias muestran la variedad en los logros alcanzados. En cambio, la ausencia de cooperativas que alcancen los valores más

positivos en todas las categorías nos muestran los límites en los logros y en su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Reflexiones finales

Nacidas de la desobediencia al desempleo, de la resistencia obrera al cierre de unidades productivas, las recuperaciones se transformaron en un repertorio del campo del trabajo que avanzó innovando en la producción. En las líneas precedentes, abordamos a partir de un estudio de panel un conjunto de empresas que habían alcanzado años atrás formas de consolidación cooperativas. El estudio de sus trayectorias durante aproximadamente ocho años signados por crisis recurrentes nos permitió tener un análisis más rico y dinámico de sus logros.

En el ámbito económico y laboral, las empresas recuperadas han demostrado su capacidad para preservar los puestos de trabajo creados al inicio de la recuperación e incluso, en muchos casos, generar nuevos puestos. El momento excepcional de la pandemia impuso dificultades, pero no causó estragos en las plantillas laborales ni en las remuneraciones. Sin embargo, en términos generales las empresas recuperadas presentan dificultades para revertir los procesos de achicamiento productivo previos a la recuperación y para equiparar y superar de modo sostenible las retribuciones y prestaciones sociales del empleo formal. La autonomía en la producción implica, en términos generales, una reducción de los derechos laborales frente a los asalariados estables. En este marco de restricciones las cooperativas desarrollaron estrategias de innovación en busca de mejorar el bienestar colectivo pero sin lograr sortear plenamente la precariedad de las protecciones y beneficios.

Con relación a la dimensión asociativa destaca en términos internos la combinación de la democracia directa y la representativa, donde el colectivo laboral es sobre el que reside en última instancia la función de dirección. En términos externos destaca la apertura a la comunidad a través de articulaciones no mercantiles, así como la participación en redes y organizaciones gremiales. Sin embargo, cuando analizamos el conjunto de las experiencias y su persistencia en el tiempo encontramos que la práctica de la democracia directa, la apertura a la comunidad y la participación gremial son dispares entre los distintos casos.

Analizadas en su conjunto, las trayectorias cooperativas muestran patrones heterogéneos con distintos niveles de consolidación de logros y de combinación de estos entre sus distintas dimensiones. Si las trayectorias muestran la variedad en los logros alcanzados, la ausencia de cooperativas que alcancen de modo persistente valores positivos en cuanto a las condiciones económico-laborales y asociativas nos muestran los límites en los mismos y, sobre todo, la dificultad de su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Cabe destacar que estamos ante un conjunto particular de cooperativas del universo total de las empresas recuperadas, se trata de cooperativas que años atrás habían alcanzado un funcionamiento económico-laboral y asociativo adecuado. En este sentido es posible hipotetizar que los logros sean significativamente superiores a los del resto del universo, pudiendo prever que en el conjunto de este los alcances del proceso sean marcadamente más modestos. De este modo el estudio plantea interrogantes sobre la calidad de la inclusión laboral resultante de la recuperación, ya sea por el carácter relativamente precario de dicha inclusión o los niveles de bienestar que efectivamente alcanzan a brindar las cooperativas. Esto nos lleva a la necesidad de revisar críticamente los logros de las experiencias, aprendiendo de las buenas prácticas, con el desafío de colaborar en la construcción de condiciones más favorables para el desarrollo de los procesos en marcha y aquellos por venir. Asimismo, cabe recordar que el grado en que estas experiencias logren avanzar en inclusión y bienestar laboral no se circunscribe a lo que cada cooperativa pueda realizar, sino también a transformaciones a nivel de las políticas públicas y la sociedad en su conjunto.

El cierre de un ciclo y el contexto adverso para las fábricas recuperadas en funcionamiento muestran la relevancia y magnitud del desafío. Si la primera consigna fue “ocupar resistir y producir”, su actualización supone ampliar el repertorio de verbos a otros como “sostener”, “innovar”, “gestionar”, “articular” y tantos otros que sus protagonistas van practicando día a día y que merecen ser recuperados para las experiencias de hoy, para alumbrar nuevas y más potentes experiencias en el mañana.

Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Bruselas: ACI. Disponible en: <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/Guidance%20Notes%20ES.pdf>.
- Archenti, N. (2007). "Estudio de caso/s". En Marradi, A.; Archenti, N. y Piovani, J. I., *Metodología de las Ciencias Sociales* (237-246). Buenos Aires: Emecé.
- Azzellini, D. (2019). "¡Ocupar, resistir y producir! La crisis actual y las recuperaciones de empresas por sus trabajadores en Europa". En Michelini, J. J. (ed.), *La metrópolis creativa: innovación social y espacios de resistencia en el Sur de Europa y América Latina* (156-182). Madrid: Catarata.
- Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar. La organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Teseo-FSOC-UBA.
- ____ (2023). "Las empresas recuperadas en la Argentina como Movimiento Social: un balance 20 años después. Crítica y Resistencias". *Crítica y Resistencias*, n° 16, 145-171.
- Bauni, N. y Fajn, G. (2023). "Estrategias intersticiales de resistencia al neoliberalismo como forma de organización colectiva y ampliación de derechos". *Revista Otra Economía*, 16(29), 146-169.
- Burdín, G. y Dean, A. (2012). "Revisiting the objectives of worker-managed firms: An empirical assessment". *Economic Systems*, vol. 36, n° 1, 158-171.
- Chedid Henriques, F. (2014). *Autogestao em empresas recuperadas por trabalhadores Brasil e Argentina*. Florianópolis: Insular.
- Coraggio, J. L. (2008). "La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria". *Revista Otra Economía*, vol. 2, n° 3, 41-57.
- Dalle, P., Benza, G., Chávez Molina, E. y Maceira, V. (2023). "La estructura social argentina en la doble crisis (2015-2021). Transformaciones en el trabajo, los ingresos y las desigualdades de clase". En AA.VV., *PISAC COVID-19: la sociedad argentina en la postpandemia. Tomo II: Trabajo: comunicación y territorios* (167-226). Buenos Aires: CLACSO/Agencia de I+D+d.

- De Sousa Santos, B. y Rodríguez, C. (2011). "Para ampliar el canon de la producción". En de Sousa Santos, B. (coord.), *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista* (15-61). México. Fondo de Cultura Económica.
- Deux Marzi, M. V. y Hintze, S. (2020). "Políticas y organizaciones en contexto de pandemia: la economía popular, social y solidaria en la coyuntura y después". *Temas y Debates*, n° 40, 227-239.
- Duguid, F. y Balkin, D. (2016). "Talking the Talk: Canadian Co-operatives and Sustainability Reporting", *Journal of Co-operative Accounting and Reporting*, vol. 4, n° 1.
- Fajn, G. (coord.) (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Editorial CCC.
- Fernández Álvarez, M. I. (2012). "Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo", *Revista del Observatorio sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, n° 7.
- Fernández Álvarez, M. I. y Rebón, J. (2022). *Autogestión movilizada: empresas recuperadas y economía popular en Argentina*. Buenos Aires: CLACSO.
- González, M. (2025). *Informe sobre la evolución del Salario Mínimo, Vital y Móvil*. Buenos Aires: CIFRA CTA.
- Hadad, S. y Drumea Găucă, O. (2014). "Social impact measurement in social entrepreneurial organizations". *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 9, n° 2, 119-136.
- Hintze, S. (2013). "Las políticas públicas de promoción del trabajo asociativo autogestionado en América Latina". *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, n° 9.
- Hopp, M. V. (2021). *El trabajo: ¿medio de integración o recurso de la asistencia?* Buenos Aires: Teseo-FSOC-UBA.
- Hysa X., Zerba, E., Calabrese, M. y Bassano C. (2018). "Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile". *Sustainability Science*, n° 13, 1345-1356.

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) (s/f). “Empresas Recuperadas”. *Argentina.gob.ar*.

Kasparian, D. (2013). “De alianzas y solidaridades: las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires”. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, n° 8.

____ (2019). “Las formas de organización y asociación de los trabajadores de empresas recuperadas en la Argentina (2000-2015)”. *Século XXI. Revista de Ciências Sociais*, vol. 9, n° 2, 646-673.

____ (2020). *Lucha ¿sin patrón? La conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja*. Buenos Aires: Teseo-FSOC-UBA.

Kasparian, D. y Rebón, J. (2020). “La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina”. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 98, 213-246.

____ (2026). “Latin American Mutualisms: New Cooperativism in Argentina”. En Warren, J., Ogunyemi, K., Guerreschi, A. y Szulc, M. (eds.), *Global Cooperative Economics and Movements*. Reino Unido: Routledge.

Kasparian, D., Súnico, A. y Naranjo, C. (2022). “Estrategias, demandas y desafíos de las empresas recuperadas frente a la pandemia del COVID-19”. En Dalle, P. (comp.), *Estructura social de Argentina en tiempos de pandemia* (vol. 2, 163-186). Buenos Aires: Imago Mundi/Instituto de Investigaciones Gino Germani.

Martí, J. P., Thul, F. y Cancela, V. (2014). “Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad”. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 82, 5-28.

Martínez Nogueira, R. (1993). “La teoría de la organización y el destronamiento de la razón”. *Revista OIKOS*, vol. 1, n° 1, 12-16.

Morin, P. (1979). *Para una crisiología en el concepto de crisis*. Buenos Aires: Megalópolis.

- Mulgan, G. (2010). "Measuring Social Value". *Stanford Social Innovation Review*, 38-43.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). "El estudio de caso en la investigación sociológica". En Vasilachis, I.(coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (213-237). Barcelona: Gedisa.
- Novkovic, S. (2020). *Sustainability Indicators from the Cooperative Perspective. Prepared for the UNRISD project Sustainable Development Performance Indicators*. Halifax: SMU.
- Programa Facultad Abierta (2025). *Las empresas recuperadas en el gobierno de Milei. Crisis y resistencia del trabajo autogestionado. Informe 2025*. Buenos Aires: Filo:UBA/SEUBE/Programa Facultad Abierta. Disponible en: <https://recuperadasdoc.com.ar/INFORMES/Informe%20ERT%202025%20Programa%20Facultad%20Abierta%20UBA.pdf>.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía: trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Ediciones Picaso.
- ____ (2017) "Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina como forma socioproductiva". *Trabajo. Revista Iberoamericana de relaciones laborales*, n° 35.
- ____ (2020). "La no linealidad del cambio social". En AA.VV., *El futuro después del COVID-19* (89-96). Buenos Aires: Argentina Futura.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). "El poder social en la producción: una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores". *Revista de Prácticas y Discursos Universidad Nacional del Nordeste Centro de Estudios Sociales*, vol. 7, n° 10, 9-33.
- 64 Rebón, J. y Rieiro, A. (2020). "Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay". *Psicoperspectivas*, vol. 19, n° 2, 7-18.
- Retolaza, J. L., San-José, L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2015). "Monetizing the Social Value: Theory and Evidence". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 83, 43-62.

- Rieiro, A. (2019). "Recuperación colectiva del trabajo y nuevas tramas de sociabilidad. El caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores en el Cono Sur". *Miríada. Investigación en Ciencias Sociales*, vol. 11, n° 15, 155-184.
- Rixon, D. y Duguid, F. (2018). "A Framework for Developing Co-operative Benchmarks". *Journal of Co-operative Studies*, vol. 5, n° 1, 5-16.
- Rosanvallon, P. (1979). *La autogestión*. Madrid: Fundamentos.
- Rowlston, N. y Duguid, F. (2020). "Co-operative Sustainability Performance Measurement: The Role of the Co-op Principles and UN Sustainable Development Goals in the Reporting Model". *International Journal of Co-operative Accounting and Management*, vol. 3, n° 2, 4-19.
- Ruggeri, A. (2014). *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Peña Lillo/Continente.
- Salgado, R. (2012). "Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires". *Argumentos. Revista de crítica social*, n° 14, 1-33.
- Stake, R. E. (2013). "Estudios de casos cualitativos". En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Manual Sage de Investigación Cualitativa Vol. III: Estrategias de Investigación Cualitativa* (154-197). Barcelona: Gedisa.
- Sterling Plazas, S. (2024). *Configuración de interfaces entre cooperativismo de trabajo y Estado local en el municipio de General San Martín de la provincia de Buenos Aires (2002-2022)*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Vázquez, G. (2010). "El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados". *Revista de ciencias sociales*, n° 18, 97-120.
- Vickers, I., Lyon, F. y Sepulveda, L. (2024). "Collective Capabilities for Organizational Democracy: The Case of Mutual Social Enterprises". *British Journal of Management*, n° 36, 240-254.

Vieta, M. (2010). "The new cooperativism". *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture, and Action*, n° 4, 1-1.

Wanyama, F. O. (2014). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: A Contribution to the Post-2015 Development Debate. A policy brief*. Suiza: ILO.

Wright, E. O. (2015). *Construyendo utopías reales*. Buenos Aires: Akal.