

## TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### **La autogestión como única alternativa: aprendizajes emergentes de los procesos de recuperación de empresas en el sector metalmeccánico de Tandil (Argentina)**

Self-management as a sole alternative: emerging learning from the recovery processes of companies from metallurgical industry in Tandil (Argentina)

Edición Nº 25 – Mayo de 2016

Artículo Recibido: Octubre 14 de 2015

Aprobado: Abril 25 de 2016

#### **AUTORES**

María Luisa Mayoral  
Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires e Investigadora del Centro de Estudios en Administración (CEA) y del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (CEIPIL).  
Tandil, Argentina.  
Correo electrónico: mayoral@econ.unicen.edu.ar

Sebastián Álvarez  
Licenciado en Administración. Colaborador del Centro de Estudios en Administración (CEA) y del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (CEIPIL).  
Tandil, Argentina.  
Correo electrónico: salvarez@rec.unicen.edu.ar

#### **Resumen**

El presente trabajo aborda la autogestión en los procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores. Se procura identificar, describir y analizar los procesos internos de autogestión en las empresas metalmeccánicas recuperadas de Tandil (Argentina), con énfasis en su dinámica grupal, la transformación de su cultura organizacional y los cambios en sus estilos de liderazgo y estructuras de poder, para luego identificar aportes, dificultades y agenda pendiente.

**Palabras clave:** Empresas Recuperadas, Autogestión, Dinámica grupal.

### **Abstract**

This paper offered an approach to the process of recovery of companies by workers. It seeks to identify, describe and analyze the internal processes of self-management in the recovered metalworking companies of Tandil (Argentina), with emphasis on group dynamics, transformation of its organizational culture and changes in styles of leadership and power structures and then identify contributions, difficulties and pending agenda.

**Keywords:** Recovered Companies, Self-management, auto-organization, group dynamics.

### **INTRODUCCIÓN**

Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) es la denominación con la que se identifica a un conjunto de procesos, en los cuales empresas privadas en crisis son puestas a producir por sus propios trabajadores. Sin embargo, y no obstante su importancia, la literatura organizacional no se detiene demasiado en la descripción y análisis de dichos procesos, prefiriendo los análisis de condiciones iniciales y resultados. Pues bien, éste es el desafío: iluminar este caos, situarnos en el medio de estos procesos de improvisación, ensayo y error, para tratar de encontrar las variables centrales y las dinámicas particulares, que ayuden a entender lo que ocurre “durante”.

Este trabajo propone entonces, analizar las principales características de la transición hacia la autogestión presente en estas nuevas organizaciones, haciendo énfasis en las dinámicas grupales y los procesos de reconversión, a partir del análisis de las dos empresas metalmecánicas recuperadas de la ciudad de Tandil, y atendiendo a que es éste precisamente el sector en que más casos de reconversión han sido observados a nivel nacional (y local). Se procura identificar, describir y analizar los procesos internos de autogestión en las empresas recuperadas por los trabajadores del sector metalmecánico de Tandil, con énfasis en su dinámica grupal, la transformación de su cultura organizacional y los cambios en sus estilos de liderazgo y estructuras de poder, para luego identificar los aportes y dificultades que cada uno de estos sub-procesos

agrega al desafío de la autogestión, arrojando algo de luz sobre los aprendizajes emergentes y la agenda pendiente. Respecto de la metodología empleada, el trabajo se ha construido en base a una investigación exploratoria, con algún grado de avance hacia la descripción. La información secundaria se obtuvo principalmente de diarios locales, mientras que los datos primarios provienen de entrevistas en profundidad sobre la base de cuestionarios semi-estructurados con los actores locales de las empresas recuperadas de Tandil. Los entrevistadores fueron alumnos guiados por docentes en el marco del proyecto de voluntariado “Historias Recuperadas” aprobado y financiado por la Secretaria de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Argentina y llevado a cabo durante los años 2014 y 2015. La metodología de análisis fue de tipo cualitativa. Las empresas sobre las cuales se efectuó la investigación cubren en su totalidad el caso de la industria metalmeccánica recuperada de Tandil, Argentina. Una de ellas, se dedica a la fabricación, comercialización y venta de calefactores, termotanques y cocinas, mientras que la otra, está dedicada a actividades de fusión, mecanizado y ensamblado de piezas.

## **MARCO TEÓRICO**

A los efectos de situar el análisis de los procesos de gestión de las empresas recuperadas es preciso comprender dos grandes tópicos: 1) la naturaleza de las ERT y 2) los macro-procesos del comportamiento organizacional. Ambos son desarrollados a continuación:

### **Las empresas recuperadas por sus trabajadores**

La recuperación de empresas es la conceptualización con la que se ha denominado a un conjunto heterogéneo de procesos, en los cuales empresas en crisis son puestas a producir por sus trabajadores. Ciertamente, esta “recuperación” supone la transición hacia un nuevo régimen jurídico en el que los trabajadores toman a su cargo la producción, estableciendo acuerdos con proveedores y/o clientes, lo que les asegura un cierto capital de trabajo, fijándose –cuando es posible- una retribución mínima materializada en retiros periódicos equivalentes a un sueldo mínimo, a veces combinados con pagos en mercaderías. En cualquiera de estas formas los trabajadores

buscan tomar a su cargo la gestión, por lo que deben redefinir sus roles y la nueva organización del trabajo (Palomino, H. 2003.)

Si el punto de partida es una empresa insolvente, quebrada o abandonada, y el fin buscado es la continuidad y sostenimiento de la fuente de trabajo, entonces, el punto de llegada casi obligado, es la constitución de una cooperativa de trabajo. Ese tránsito entre un sujeto y otro, transcurre desde un punto de vista legal en torno a dos temas determinantes: la propiedad del capital y el estatus jurídico de la nueva empresa. Con todo, la figura jurídica adoptada no es el elemento determinante a la hora de definir este tipo de organizaciones. Cabe citar aquí a Ruggeri, cuando afirma “*una Empresa Recuperada por los Trabajadores (ERT) es una unidad económica –productiva o de servicios– que atraviesa un proceso por el cual pasa de la gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados.* (Ruggeri, A., 2014). *En esta definición, lo fundamental es la forma colectiva de gestión, no la figura jurídica o el tipo de organización empresarial, aun reconociendo que la cooperativa es la norma hegemónica*”. (Ruggeri, A., 2014). Esta definición, misma que adoptamos en el presente trabajo, toma como eje de la recuperación no simplemente la vuelta a la actividad de la empresa sino la característica colectiva de la gestión resultante. Efectivamente, es en este tránsito hacia un modelo de auto-gestión, que deben buscarse los elementos para una mejor comprensión del fenómeno de las ERT. Es más, es sólo desde una óptica fundada en el trabajo y en pensar la gestión como administración de una comunidad de trabajo, que esta autogestión es aprehensible. Ciertamente, la base social de las ERT no es ni más ni menos que un grupo de trabajadores reunidos especialmente para cumplir las funciones de producción, administración, comercialización, etc., en un contexto empresario, con una división vertical jerárquica y una división horizontal clara y definida del trabajo, que casi sorprendentemente se descubren a sí mismos trabajando en una organización que les pertenece (aunque muchas veces no del todo), y en donde, la participación, el consenso, la votación, la asamblea es la forma en que se toman las decisiones, y en donde también, se diluyen las fronteras de las tareas y hay que hacer lo que se necesite en el momento en que se necesite. (Mayoral, L, y Alvarez, S. 2014). Gaiger L. se ha referido a la centralidad del trabajo en los formatos productivos autogestionarios, y efectivamente, esta centralidad aparece en las ERT. Dicha

centralidad opera porque el trabajo es lo que mantiene la actividad productiva de la empresa y de sus integrantes y los protege de la desocupación (Gaiger, L. 2006).

### **El comportamiento organizacional y sus principales procesos constitutivos**

Los seres humanos buscamos la compañía de otros por muchas razones, entre ellas: trabajar. Así, los grupos de trabajo son atravesados por una serie de factores que determinan su naturaleza y su eficacia, a saber: el tipo de tarea, las características y estructura de los grupos, así como la dinámica grupal resultante de los procesos psicosociales emergentes, etc. Normalmente, los grupos pasan por fases de desarrollo: formación, conflicto, normalización, desempeño y terminación. En la etapa de formación, los miembros centran sus esfuerzos en la definición de objetivos y el desarrollo de estrategias. En esta primera etapa, ya es posible visualizar alguna situación de liderazgo, mientras los miembros del grupo observan la dinámica para decidir si se quedarán o no y cómo participarán. En este transcurrir, es natural que se produzcan conflictos de distinta envergadura. La competencia en torno a la función de liderazgo y el conflicto sobre objetivos y medios, son temas habituales: el grupo está probando (aunque no lo sepa) si puede funcionar o no como tal. Si supera estas dificultades, pasa a la fase de normalización, donde se comparte información, se aceptan diversas opiniones y se toman decisiones regularmente. Es la etapa en que el grupo establece sus reglas y empieza a operar con ellas. La cooperación se hace primordial y se desarrolla un sentimiento de responsabilidad y de pertenencia. Más tarde, el grupo demuestra su eficacia y eficiencia en relación al desempeño de su tarea. Esta etapa de desempeño se caracteriza por la interdependencia y la resolución de problemas. Los grupos difieren sustancialmente más allá de esta etapa: algunos siguen aprendiendo y desarrollándose y otros, dejan de hacerlo. (Furnham, 2001). Si a un grupo que permanece estable se le agrega tiempo y experiencias compartidas en común (tanto mejor si son intensas) entonces es muy posible, que uno de los resultados obtenidos, sea una cultura (y/o sub-culturas). En este aspecto, es importante recordar que según Schein, la cultura se presenta en tres niveles que van de lo visible a lo invisible, de lo superficial a lo profundo, de lo evidente a lo que debe ser encontrado: comportamientos y artefactos, creencias y valores y supuestos fundamentales (Schein,

1988). Finalmente, el liderazgo es la emergente a la vez que el brazo articulador de esta cultura. Cuando se habla de liderazgo se está hablando de cultura y se está hablando de grupos, de tal manera, que los tres elementos apuntados constituyen ejes constitutivos de todo abordaje grupal-organizacional. Una de las lecturas conjuntas que puede realizarse en torno a este tipo de procesos de cambio (y que resultará útil en el análisis posterior de los procesos de autogestión), es que a medida que el grupo iniciador va avanzando, resolviendo problemas de adaptación externa y de integración interna, va construyendo una cultura y en ese devenir, emergen procesos de liderazgo. La forma de abordar estos problemas –en especial, los iniciales y los más intensos- va dejando una impronta en el grupo y en su forma “correcta” de hacer las cosas, en torno a cuestiones como: objetivos, división del trabajo, administración del conflicto, toma de decisiones, etc., pero también en sus valores y supuestos fundamentales, que se constituyen así no sólo en una forma de mirar, sino también, de sentir y de evaluar. Finalmente, aunque en apretada síntesis, he aquí lo necesario para entender de qué se trata un proceso de recuperación de empresas desde una mirada de comportamiento organizacional. A continuación, el análisis de la dinámica de autogestión en las empresas recuperadas del sector metalmeccánico de Tandil.

## **LA AUTOGESTIÓN EN LAS ERT METALMECÁNICAS DE TANDIL**

La autogestión es el rasgo que define a este tipo de empresas, pero es también el punto donde conceptualmente aparecen más ambigüedades. Como se verá, el énfasis ha sido puesto en la comprensión de esta dinámica desde una perspectiva de comportamiento organizacional “situada” en un contexto de recuperación.

### **El caso de la I-ERT**

#### **- Los orígenes y primeros pasos de la autogestión en I-ERT**

En el caso de “I-ERT”, el punto de partida de todo el proceso de cambio se registró en el año 2003, cuando al volver de las vacaciones, los empleados se encontraron con las puertas de la fábrica cerrada. Como expresa CP, presidente actual de la cooperativa: *“Todos habíamos salido de vacaciones y cuando volvimos nos encontramos con las puertas soldadas y veintidós milicos custodiando el establecimiento. Nos enteramos ahí*

*que el dueño había pedido la quiebra, quería hacer el vaciamiento, ponerle otro nombre a la empresa y seguir produciendo, ... pero... se encontró con una militancia gremial muy fuerte....*”. Efectivamente, la Unión de Obreros Metalúrgicos (UOM) participó en estos primeros momentos, prestando su sede y brindando otros beneficios, en cuestiones tan básicas como la propia alimentación de los trabajadores. De aquella primera reunión, realizada en el gremio, a la que asistieron todos los empleados surgió la idea de la cooperativa. Este sería el primer paso para poder acceder a la tenencia provisoria del establecimiento. Sin embargo, y como expresa el presidente: *“Armar el proyecto trajo miles de problemas. Durante la reunión se seleccionaba a los que se quedarían y a los que deberían irse de acuerdo a las relaciones que tenían y cómo habían sido durante los años de la empresa...”*. Ciertamente, la empresa provenía de un ámbito donde estaba claro que el poder estaba concentrado en la figura del dueño, y que la forma de balancearlo estaba dada por el sindicato. Esta forma de vivir el poder desde un enfoque radicalizado, como se verá más adelante, teñirá las relaciones interpersonales, la forma de entender los conflictos y solucionarlos, etc.

En estos primeros tiempos, se produjo un hecho significativo, que consistió en un pedido concreto de producción (que en realidad, ya había sido realizado a la empresa original) por parte del cliente “S”, bajo la modalidad de façon. Esto dio un norte concreto tanto hacia adentro como hacia afuera de la cooperativa, iniciándose un proceso de búsqueda de apoyo de los proveedores: servicios eléctricos, materia prima, materiales varios, servicio de gas, crédito bancario, etc. Durante los primeros tiempos de la cooperativa los ex empleados contaron con un seguro de desempleo por dieciocho meses, y eso les permitió solventar algunas deudas. Sin embargo, la escasez de capital los llevó a buscar financiamiento externo. En un primer intento, 5 miembros del grupo se presentaron en el banco y pidieron una reunión con el gerente, quien no los recibió. Al otro día, se presentaron 65 de los ex empleados, cada uno con su familia, sumando un total de 200 personas. Así *“fuimos atendidos y escuchados...”* *“A nosotros no nos van a medir como negros cabeza, estamos defendiendo nuestra fuente de trabajo porque estos nos dejaron en banda”*, explicaba el presidente de la actual cooperativa quien aseguraba *“hacer lo imposible con tal de que sus hijas pudieran comer”*. Una vez más, este estilo confrontante vivido durante la época de la empresa “I” era la forma

conocida de lograr la adaptación externa, y como toda cultura aprendida tendía a repetirse. Sin embargo, poco a poco la cultura organizacional debió cambiar hacia valores y formas de actuación propias de una forma de organización cooperativa. He aquí un verdadero cambio cultural en proceso, aunque un cambio que rescata -como se verá seguidamente- algunos de los artefactos culturales y valores pre-existentes. Efectivamente, el nombre de la empresa (modificado muy levemente), la distribución de las maquinarias, los uniformes, las cajas de embalaje, el lenguaje entre compañeros, etc. se mantuvieron; pero paulatinamente, la forma en que debían tomar las decisiones y la política de igualdad, hizo que la cooperación fuera ganándole terreno a la jerarquía, aunque sin llegar a desplazarla del todo. Hay una historia que se repite en los dichos de los miembros de la cooperativa, y es que uno de los socios sufrió un grave problema de salud y desde la cooperativa no se dudó ni un minuto en darle una gran suma de dinero para sanarse. Los socios señalan *“eso, uno que nunca estuvo, no lo hace”, “es un tipo que confió cuando esto no era nada” y “que actualmente vende alrededor de siete mil u ocho mil equipos”,* concluyendo, que es por todo eso que *“la cooperativa se muere con nosotros”*. He aquí una nueva forma de sentir y también de juzgar.

#### - **La autogestión I-ERT en la actualidad**

La organización y la gestión del trabajo resultan centrales en la actual hoy cooperativa. Las decisiones se toman por Asamblea y existe un Consejo de Administración, a cargo de la gestión. Los socios tienen derecho a un voto y todos trabajan en la planta. El dato estadístico actual da cuenta de un aumento de producción, lo cual enorgullece a los miembros de la cooperativa: *“Con un proyecto serio se puede salir adelante, pero hay que tener en claro que uno es artífice de sus propios logros, y no esperar que ni el Estado ni nadie te venga a ayudar”,* puntualizó uno de los actuales socios, ML, quien en el pasado se desempeñó como presidente de la cooperativa.

Hoy, a más de diez años de aquellos primeros pasos, los elementos constitutivos de la autogestión siguen siendo los mismos: el grupo, la construcción de una nueva cultura, el liderazgo, los conflictos, etc., sólo que en todo este tiempo se ha aprendido y desaprendido mucho. Respecto de lo que en términos teóricos sería la fase de desempeño, el presidente afirma *“Y bueno, acá estamos...ya hace más de diez años*

*que la cooperativa desarrolla su actividad, pero todavía cuestan muchas cosas. Acá todo es muy transparente porque todo está a la vista: lo que se compra, lo que se vende, lo que se produce”... “ves todos los números y aún así, hay gente que desconfía y se enoja cuando las cosas no van muy bien”. Para concluir afirmando “la cooperativa está buena... pero si nace de su esencia”. En la actualidad, los miembros de la cooperativa procuran afianzar los valores que entienden, hacen a esta esencia: “solidaridad, ayuda mutua, igualdad, responsabilidad, honestidad, confianza”...y por supuesto, “cooperativismo” dedicando parte de su tiempo a apoyar otros procesos de conformación de cooperativas en la ciudad de Tandil, al mismo tiempo que siguen intentando construir legitimidad externa en la comunidad local, que en general y salvo excepciones, no participó demasiado en esta recuperación que hoy celebran. Hecho que nos lleva al segundo caso de análisis.*

## **El caso de R-ERT**

### **- Los orígenes y primeros pasos de la autogestión en R-ERT**

“R” fue durante muchos años una empresa conformada por cuatro socios. Sin embargo, los cambios en la propiedad del capital y el retiro del último de aquellos cuatro socios históricos, quien dejó en su lugar a su hijo, fueron los ingredientes iniciales para cambiar la historia de manera irreversible. Con todo, y a pesar de los conflictos iniciales, la empresa continuó en actividad, hasta que en el año 2008 se produjo el desencadenante del proceso de recuperación. Como expresa uno de los integrantes de la actual cooperativa, RJP, *“Llegamos al 2008 con muchos problemas, mal pagos, en noviembre de 2008 fue la última quincena que cobramos... a partir de ahí nos daban de a poco hasta que se hizo la cooperativa. El hijo del dueño empezó a no pagarla a nadie, no nos hacía los aportes, no pagaba los servicios, ahí es donde nos juntamos con los compañeros y decidimos empezar a formar la cooperativa”.*

La recuperación fue un proceso muy acompañado desde algunas de las instituciones de la comunidad, como la universidad local, aunque no por el sindicato. Como remarca nuestro entrevistado, *“El sindicato no intervino para nada, pero también es cierto que en el 2000 el dueño, para no tener delegados y para no tener problemas con la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) nos hizo renunciar... y renunciamos todos con tal de laburar”*

Desde el principio, estuvo muy claro que lo primero era evitar el vaciamiento. *“Éramos quince/dieciocho personas que empezamos a hacer la cooperativa y buscamos a todos los que se quisieran sumar. Había uno que venía a las reuniones, que después iba y le contaba al patrón. El lunes 8 de agosto de 2012 teníamos pensado ir a tomar la fábrica, este le contó a los jefes y ese fin de semana empezaron a cargar todo y se llevaron todo lo que pudieron. De ahí nos plantamos para que no se llevaran más cosas”*.

La iniciativa de la cooperativa surgió de todos los empleados pero fueron tres de sus trabajadores más antiguos quienes asumieron el papel de líderes situacionales en aquellos primeros momentos. Ellos invitaban a los demás trabajadores a sumarse al proceso de recuperación dando origen a la formación de aquel grupo inicial. Del proceso de recuperación formaron parte alrededor de 45 personas, de los cuales la mayor parte eran operarios, el resto eran dos supervisores y un jefe. El entrevistado destaca el papel de este jefe, que fue un pilar fundamental para la organización de las tareas de gestión, que les eran muy ajenas.. En el mismo sentido, y para cubrir parte de esta necesidad de conocimientos en gestión recurrieron a ayuda externa: un ingeniero y una contadora. *“Nosotros no teníamos ni idea de manejar una empresa”*. Luego de haber conseguido la reconexión de los servicios y volver a contactar con clientes, necesitaban dinero para poner en marcha la fábrica. *“Teníamos que trabajar con la plata en la mano, el otro había hecho semejante desastre que no nos creía nadie”*.

#### **- La autogestión R-ERT en la actualidad**

Poco a poco se fue poniendo en marcha la cooperativa, y así en 2013 la jueza interviniente otorgó la tenencia de la fábrica para que oficialmente se pudiesen retomar las actividades. Sin embargo, hasta el día de hoy no se han podido recuperar ni reemplazar muchas de las piezas que fueron objeto del vaciamiento, con lo cual existen procesos que no pueden llevarse a cabo. La cooperativa está produciendo alrededor de 150 tapas de cilindro al mes (muy poco comparado con las 7000-8000 que pueden producir) y trabajan aproximadamente 18 personas en tareas similares a las que realizaban en la empresa preexistente pero desde el rol de socios; *“los restantes están disponibles y si en algún momento se los necesita se los llama”*. El órgano más importante de toma de decisiones es la Asamblea, donde cada socio tiene derecho a un

voto. Por lo demás, es palpable un clima de compañerismo, solidaridad y respeto y una cultura que aún transformada mantiene algunos rasgos de la empresa preexistente, tales como la resistencia a subir la escalera que conducía a las oficinas, donde usualmente los llamaban para retarlos. *“No te dejaban pasar arriba, siempre cerrado con llave. Arriba te llevaban para retarte...y del susto que teníamos ni mirábamos para los costados”*.

Finalmente, la cooperativa realiza actividades como cursos de frezado, tornería y mecanizado para jóvenes. Esta iniciativa forma parte de una visión a futuro de aumento de producción, al tiempo que funciona como una forma de obtención de legitimidad externa. *Hoy en día 40 chicos vienen a la escuelita, dos veces por semana dos horas por día*. Así, la cooperativa ha redefinido espacios laborales, pero también simbólicos, articulándolos con nuevos proyectos y actividades, relacionándose para ello con distintos actores sociales y políticos, que no hubieran pensado como “aliados” antes de la recuperación. Para terminar, algo que hace que no haya más que agregar: A la pregunta ¿Qué significa para vos “R”? este socio de cincuenta y dos años de antigüedad responde: *“Para mí, “R” es mi casa”*...

## CONCLUSIONES

Transformar una empresa en una cooperativa bajo presión, es un verdadero cambio sistémico. Efectivamente, aunque la totalidad de las personas continúen bajo la nueva forma organizacional, sus roles, sus tareas, sus interacciones, sus creencias y hasta sus conflictos, cambian de tal manera, que las lecciones aprendidas tengan poco que aportar en este nuevo desafío, y hasta sea mejor, olvidarlas. Puede que algunas de estas personas continúen trabajando allí y otras no, pero lo concreto es que aquellas que continúan asumirán roles que deben ser inventados por ellas mismas, naciendo una nueva categoría de actores sociales, que comienzan a relacionarse a partir de reglas que deberán consensuar y que refieren a la igualdad de los socios, la propiedad colectiva de los resultados, la distribución de las ganancias, la organización del trabajo, etc. , pero también a nuevos valores a compartir, que tienen más que ver con la cooperación y la participación que con la obediencia, y el respeto a la autoridad aprendidos. Nada de esto es fácil. Son muchos cambios, son cambios muy profundos y son cambios que se suceden rápidamente, en un contexto de incertidumbre externa e

interna, para los cuales, los nuevos actores no están preparados, y deben aprender al andar. Es por todo ello, que el modo colectivo de gestión resultante se constituye en un capital político, social y simbólico -además de económico- que sólo puede sostenerse a través de la misma práctica. Esta capacidad de administrar una comunidad de trabajo, a base de trabajo, es un aprendizaje permanente y es en esta dinámica, que encontramos la esencia más pura de la autogestión.

Finalmente, existe un punto que merece destacarse especialmente por su importancia: la reconversión de roles, funciones y tareas. El hecho casi siempre presente –y aquí confirmado- de que ninguno de los miembros del grupo inicial sea administrativo ni profesional es una de las características compartidas por la mayoría de las empresas recuperadas. Así, lo que está en lo profundo de este cambio no es sólo un cambio de tareas, no es sólo un cambio de funciones, es un cambio de roles. Ante este desafío cabe preguntarse: ¿Cómo puede una persona habituada a recibir órdenes y que sabe soldar, armar o embalar, convertirse en poco tiempo en alguien que debe vender o conseguir que los proveedores le vendan materia prima? ¿Cómo puede una persona que jamás se atrevió a entrar a la oficina del gerente tomar decisiones financieras? ¿Cómo puede un capataz trabajar mano a mano con aquellos a quienes mandaba y controlaba? En definitiva: ¿Cómo se hace para dejar de ser empleado y pasar a ser dueño de la noche a la mañana? Interrogantes todos muy difíciles de responder, pero que hacen a la esencia de un cambio de esta naturaleza. Sin duda, la experiencia está marcada por avances y retrocesos, ensayos y errores, aprendizajes y des-aprendizajes, todos ellos con poco tiempo disponible, pero sin duda también es en la reconversión de la cultura organizacional y en los liderazgos emergentes que podemos encontrar buena parte de los elementos que necesitamos para comprender estas hazañas de gente común en una situación nada común. Ojalá la literatura organizacional que viene hablando desde hace tiempo de los procesos de aprendizaje, auto-organización, autogestión, y de las fuerzas que aportan u obstaculizan estos procesos, tome en consideración que hay empresas (o mejor dicho, personas de a pie) que lo hacen. Puede que no sea un fenómeno cuantitativamente importante: ¿Qué son 300 empresas recuperadas entre miles y miles de tradicionales? Puede que muy poco, pero sin duda

alguna se trata de experiencias cualitativamente diferentes, donde hay muchas lecciones a aprender y cuestiones sobre las que reflexionar....

### **Referencias Bibliográficas**

1. FURNHAM, A. (2001) Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, Oxford, México.
2. GAIGER, Luis I. (2006). “A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários”. Revista Sociedade e Estado v.21, nro. 2 pag. 513-545, maio/ago. Brasil.
3. MAYORAL, L y ALVAREZ, S. “Historias recuperadas” (2014) I Jornadas de Extensión del Mercosur, UNICEN/UNIVERSIDAD DE PASSO FUNDO. Inédito. Tandil, abril 2014. Argentina.
4. PALOMINO, H., y otros (2003) “*El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas*” en “Revista Sociedad” 20/21, UBA, Buenos Aires.
5. SHEIN, E. (1988). La cultura organizacional y el liderazgo. Plaza & Janes. Barcelona, España.
6. RAZETO MIGLIARO, L. (1991). Empresas de trabajadores y economía de mercado, PET, Santiago, Chile.
7. RUGGERI, A. (2014). Informe del Cuarto Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013. Programa Facultad Abierta SEUBE Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Coop. Chilavert Artes Gráficas, Buenos Aires. Argentina.