



La consolidación de empresas recuperadas en la encrucijada del COVID-19

Autores: Natalia Bauni y Joaquín Echave

Pertenencia institucional: Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)- Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Correo electrónico: nbauni@gmail.com

Correo electrónico joacomplot@gmail.com

Resumen

El presente artículo analiza 10 empresas recuperadas consolidadas con el objetivo de conocer el impacto de la pandemia de COVID 19. La técnica utilizada ha sido la entrevista semi-estructurada. Los resultados indican que, si bien ha sido un año difícil que se suma a los cuatro anteriores de deterioro, las empresas han logrado sostener los niveles de empleo y de retiro de excedentes. Asimismo, algunas han logrado amortiguar los efectos de las crisis mediante una combinación de lógicas innovadoras y solidarias.

Introducción

Este informe constituye la primera aproximación al análisis de una entrevista semi estructurada que realizamos durante los últimos meses del año 2020 a diez (10) empresas recuperadas sobre los efectos de la pandemia de COVID 19 en el marco del Proyecto PyCT denominado: “La reproducción ampliada de las empresas recuperadas por sus trabajadores”. Previamente entre septiembre de 2017 y octubre de 2018 habíamos entrevistado 22 empresas recuperadas de todo el país en el marco de un proyecto de la Secretaria de Políticas Universitarias denominado: “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas”. Como resultado de esa investigación se habían seleccionado 10 empresas que alcanzaron una consolidación autogestiva. Se estableció como límite la condición de cuatro o más años de antigüedad para la selección de los casos, con el objeto de que sean empresas que hayan superado la etapa fundacional y constituyente. Los resultados de esta investigación se publicaron bajo dos modalidades, junto con los demás integrantes del equipo de investigación:



un artículo de la Revista CIRIEC¹ y el informe “Factores Positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas”².

Los casos 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 Fé, provincia de Córdoba y provincia de Entre Ríos (región Centro), provincia de Río Negro y provincia de Neuquén (región Patagonia). Con el objeto de mantener el anonimato de las cooperativas, en la presente exposición no se proporcionan datos desagregados que permitan identificarlas. La siguiente tabla resumen las características principales de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

Sector de actividad	Industria	5
	Servicios	5
Región	AMBA	4
	Interior de Buenos Aires	2
	Centro	3
	Patagonia	1
Tamaño	Pequeña (entre 11 y 60 trabajadores)	4
	Mediana (más de 60 trabajadores)	6
Período de recuperación	Pre-crisis (antes de 2001)	2
	Crisis (2001, 2002, 2003)	3
	Post- crisis (2004 y en adelante)	5
Total		10

La denominada crisis del COVID19 no ha hecho más que desnudar y agudizar las desigualdades sociales y económicas estructurales preexistentes, generando nuevos procesos de exclusión, y

¹ Kasparian, D. y Rebón, J. (2020): “La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940

² <http://www.empresasrecuperadas.org/Informe-OSERA-Final.pdf>



en ese marco ha renovado y jerarquizado los interrogantes con respecto a la consolidación y sostenibilidad de estas experiencias, es por ello que el objetivo del presente artículo es describir la situación en la que se encuentran estas 10 empresas recuperadas luego de pasados los primeros meses de la pandemia y evaluar cómo han transitado esos momentos difíciles.

Una primera aproximación a los datos nos permite dividir la muestra en dos subgrupos: aquellas empresas recuperadas que fueron afectadas en la dimensión económica por la pandemia de COVID 19 y las que no lo han sido. Por otro lado, hay cuatro de las diez empresas recuperadas que han logrado una salida superadora en términos de proyectos a futuro, solidarios, de modificaciones en su servicio o reconversión de su producción.

Situación de las empresas recuperadas previo a la pandemia

Las empresas recuperadas por sus trabajadores ascendían a 396 en el año 2019 en la Argentina (Facultad Abierta, 2019)³. En los últimos cuatro años de reinstalación del neoliberalismo, se sostuvo el incremento en la recuperación de empresas como método de acción de la clase trabajadora, se han recuperado más de 51 empresas desde 2015 hasta 2019 (Facultad Abierta, 2019). Sin embargo, la cantidad de trabajadora/es ocupados decreció de 15948 en 2016 a 15032 en 2019. En este contexto la pandemia toma a las empresas recuperadas, en general, en una situación de vulnerabilidad.

Tal como sostiene el informe citado, en las empresas recuperadas de la muestra el impacto del macrismo había hecho disminuir la cantidad de trabajadores asociados en 5 de las 10 empresas (la metalúrgica de Provincia de Buenos Aires, la textil de Provincia de Buenos Aires, el restaurant de CABA, la empresa de transporte de Entre Ríos y el Diario de Córdoba).

Los entrevistados dan cuenta de otros problemas sucedidos entre 2015 y 2019 como la apertura de importaciones, el aumento de las tarifas, la caída del mercado interno, la disminución de los subsidios (en el caso del transporte) y el aumento del precio en dólares de los insumos. La pandemia vino entonces a acentuar ese deterioro previo.

Si bien en lo referido a los salarios resulta dificultoso relevar comparativamente el tema del retiro de excedentes, en general en el momento del inicio de la pandemia las empresas recuperadas analizadas tenían retiros similares a los de la rama, con algunas excepciones como las lácteas que en el sector privado suelen tener salarios muy altos. En síntesis, en las empresas

³ Agradecemos la generosidad de Andrés Ruggeri por facilitarnos datos aun no publicados de la encuesta a nivel nacional producida por Facultad Abierta hasta octubre de 2019.



recuperadas consolidadas se sostuvo el nivel de empleo que había bajado durante el macrismo, así como los retiros de excedentes.

Situación de las empresas recuperadas durante el ASPO (aislamiento social preventivo y obligatorio)

Al momento de decretarse el aislamiento social obligatorio (Decreto 297/2020) los rubros y actividades tuvieron gran incidencia en el devenir de cada empresa recuperada. Puesto que el estar comprendido o no dentro de las denominadas actividades “esenciales” significó la continuidad o total paralización de la producción. Las alimenticias continuaron trabajando por ser esenciales, entre ellas: el frigorífico de Río Negro, la láctea de la Provincia de Buenos Aires y la alimenticia de Santa Fe. El restaurante de CABA siguió funcionando con entregas a domicilio que era un rubro esencial. La escuela de CABA continuó toda su actividad en forma virtual. La empresa de transporte nunca cerró, pero hubo una baja de pasajeros por miedo al contagio y por la baja de la actividad general. El Diario también formaba parte de los servicios esenciales, lo mismo que la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires que sólo cerró unas semanas porque algunos trabajadores asociados se habían contagiado de COVID 19 en Brasil. Tan sólo la metalúrgica y la textil no formaron parte de las actividades esenciales y desplegaron distintas estrategias. En síntesis, de las 10 empresas recuperadas relevadas, 8 ocho estuvieron incluidas como actividades esenciales con la excepción de las 2 últimas.

En la empresa textil sucedió que el viernes 20 de marzo de 2020 no pudieron abrir la fábrica ya que producen telas deportivas que no formaba parte de las actividades esenciales. Sin embargo, ese mismo fin de semana se organizaron, solicitaron un permiso municipal y el lunes abrieron la planta para 25 trabajadoras, que comenzaron a fabricar (de manera artesanal con máquinas de coser) insumos médicos. Otros sectores también comenzaron a desarrollar productos para agregar a los insumos médicos. De este modo, lograron reconvertirse y reactivar la producción ahora si como actividad esencial. Durante ese primer mes de un total de 105 trabajadores concurren 30.

La metalúrgica que produce campanas de cocina y productos de ventilación estuvo cerrada durante un mes y recién cuando abrieron los corralones pudieron volver a trabajar ya que antes de la pandemia habían diversificado la producción con la fabricación de aberturas metálicas. En este sentido, las dos fábricas que no eran esenciales pudieron rápidamente reponerse para la



vuelta al trabajo, demostrando una vez más, la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva ante los cambios.

Ante la pregunta sobre cuál fue el principal problema durante el ASPO podemos resumir las respuestas en las siguientes:

- Pérdida de capacidad de compra para los insumos o capital de trabajo
- Falta de insumos
- Incertidumbre por la pandemia ante un posible brote y cierre de la fábrica
- Miedo de los pasajeros/clientes por posibles contagios
- Dificultades con el mantenimiento de las máquinas
- Baja en el consumo, las ventas y en la producción
- Cese de pagos de las cuotas.
- Desmejoramiento de los establecimientos

En síntesis, se observan una serie de problemas que se relacionan, en general, con la baja de demanda y la caída de la actividad económica por la pandemia y luego se encuentran una serie de matices según los rubros y actividades.

Ante la pregunta sobre si tuvieron que reconvertir la actividad, el producto o el servicio de la empresa. Ya citamos los casos de la metalúrgica y la textil. Se destaca además las situaciones de:

- ✓ El diario donde crearon una distribuidora propia que les permitió ampliar el negocio, además comenzaron a darle mayor importancia a la página de internet y así dar tareas a trabajadores que no tenían actividad. Además, sumaron una tarjeta de beneficio para lectores que les permitió aumentar clientes.
- ✓ En la escuela no fue un problema la reconversión a lo virtual, trabajaron con aulas virtuales. Desde la primera semana de ASPO ya salieron con un formato bien escolar de sostener la clase por canales que simulan aulas durante toda la mañana o la tarde según el turno. Se centralizaron y quedaron activos los canales. Son aulas a la que se suman los docentes y no que cada estudiante tiene que estar entrando. Las familias y la comunidad respondieron muy bien.

En lo referido al proceso de trabajo en general hubo rotación y turnos por la vacancia de puestos y funciones de trabajadores ausentes por estar en grupo de riesgo que fueron cubiertas por otra/os compañera/os que pertenecían a sectores inactivos. En particular resulta interesante lo sucedido en:



- la textil donde se modificaron los horarios y se bajó el régimen de carga horaria de 9 a 8 horas diarias acompañado con un aumento del valor de la hora equivalente al régimen anterior. Modificación que conservará luego de la pandemia.
- En la metalúrgica armaron equipos de trabajo y lograron rotar tareas. Cuestión que antes de la pandemia era impensable y ahora: “llegó para quedarse”. Ya “nadie se queja de la rotación y de las nuevas tareas”
- y de igual manera en el diario hubo rotación de tareas.

Estos cambios aluden a una variable importante: la flexibilidad del trabajo en cooperativas, ya en los inicios de las recuperaciones la polivalencia y multifuncionalidad de los trabajadores habían sido una característica distintiva del proceso. La pandemia vuelve a poner en cuestión la idea de funciones fijas y posibilita la rotación y el trabajo en equipo de los trabajadores asociados.

En cuanto a los protocolos en general las mismas empresas los delinearon en función de las normativas del Ministerio de Salud y las autoridades provinciales y municipales. Cada empresa tuvo que sobrellevar los gastos de los insumos específicos como las pistolas de temperatura, tapabocas y alcohol, nylon para los choferes, alfombra para el restaurant, separación de máquinas para distancia social en la textil.

No se produjeron contagios generalizados ni brotes de COVID en las unidades productivas, sólo casos aislados.

En cuanto al transporte de la/os trabajadoras asociada/os se hizo lo posible para minimizar el transporte público de los trabajadores asociados mediante diversas estrategias: los que tenían auto buscaban a otros compañeros, algunos fueron en remis o en bicicleta en los casos posibles y algunas empresas cuentan con un transporte propio. Si bien este problema fue más resonante en la ciudad de Buenos Aires y el AMBA; en Mar del Plata hicieron esfuerzos por minimizar el transporte público, en la empresa de Córdoba las distancias permiten evitarlo y en la empresa de Santa Fé lograron trasladarse con los autos de la/os asociada/os.

Con respecto a la forma de tomar las decisiones en general los Consejos de Administración, los referentes por áreas y los trabajadores con responsabilidades se siguieron reuniendo con protocolo, y algunas empresas recuperadas lograron realizar reuniones en forma virtual, a través de grupos de WhatsApp e incluso luego de ser aprobado por las autoridades correspondientes, hubo elecciones a través de plataformas virtuales. Muchas empresas del interior del país



valoraron la virtualidad como forma de acceder más fácilmente a los organismos públicos para conocer las políticas y acceder a las reuniones sin tener que viajar.

Ante la pregunta sobre los principales apoyos durante el ASPO se nombra la ayuda de las Federaciones, los vecinos, o la comunidad, la sociedad, las universidades, organismos públicos y el apoyo de la/os asociada/os. Las articulaciones no mercantiles continuaron durante la pandemia con donaciones y colaboración con comedores y merenderos. Resulta importante destacar el proyecto llamado “leche solidaria” de la láctea de la Provincia de Buenos que en acuerdo con tamberos que proveen a la cooperativa donaron leche. La cooperativa armó un sachet y se entregó a comedores, merenderos y escuelas por emergencia alimentaria y pandemia. Se entregaron más de 100 mil litros.

Sobre el apoyo estatal o las políticas públicas durante el ASPO se destacan:

- el IFE: Ingreso Familiar de Emergencia otorgado por el ANSES⁴.
- la Línea 1 (salario complementario) y 3 (equipamiento) del Programa de Trabajo Autogestionado (PTA) del Ministerio de Trabajo
- Apoyos específicos de subsidios o créditos para compra de maquinarias, insumos, de la Secretaria de Pequeñas y Medianas Empresas (SEPYME), el INAES, el Consejo Federal de Inversión y el Ministerio de la Producción para la compra de insumos
- Programa de Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción (ATP)⁵: consiste en un salario Complementario que la ANSES paga a todos o parte de los trabajadores en relación de dependencia cuando sus empleadores cumplen las condiciones para ingresar al Programa. Luego de la demanda de las Federaciones el programa se amplió a las cooperativas que desde junio amplió el plazo y los montos de la ayuda económica. Recibieron durante julio y agosto un desembolso mensual de 16.500 pesos. Inicialmente el programa había sido establecido por dos meses (mayo y junio) y era por 6.500 pesos para los socios de las unidades productivas autogestionadas.

En la mayoría de las empresas analizadas advierten que con el nuevo gobierno comenzaron a ser objeto de atención de la agenda política y de la política pública, y en lo discursivo comenzó

⁴ Alguna/os trabajadores de empresas recuperadas estaban en condiciones de cobrar este beneficio o por estar inscriptas en las categorías A o B del Monotributo, o por ser Monotributistas sociales. Algunos entrevistados contaron que se dieron el debate sobre si ese beneficio era individual o correspondía repartirlo entre la totalidad de los asociados porque algunos no calificaban para recibirlo.

⁵ ATP: El Estado paga desde 1.25 hasta 2 Salarios Mínimos Vitales y Móviles por empleado a las empresas que realicen actividades consideradas críticas y cuya facturación de septiembre de 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019.



a hablarse no sólo de PYMES sino también de cooperativas y empresas recuperadas. En lo concreto, en cuanto a las políticas públicas destacan al INAES como un espacio de participación, al Ministerio de Desarrollo Social, a la nueva Dirección de Empresas Recuperadas (DNER), el Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo y la Subsecretaría de Industria, Pymes y Dirección de Cooperativas de la Provincia de Buenos Aires (Plan cooperativas en marcha).

Situación a fin de 2020 (Distanciamiento social, preventivo y obligatorio)

En cuanto a la situación actual, si bien resulta difícil evaluar, son mayoría las empresas que están recuperando sus niveles de producción en relación con el inicio del ASPO en marzo de 2019.

- ✓ En la empresa recuperada textil observan que en octubre registraron el nivel de producción más alto de los últimos 4 años. Incorporaron un equipo de tintorería y compraron dos camiones. Además de eso han aumentado la cantidad de asociados incorporando 39 nuevos trabajadores en los últimos 3 meses.
- ✓ La empresa de logística y mantenimiento alude estar mejor que con el macrismo. Ha disminuido el trabajo porque muchos son trabajadores en edad de riesgo, pero eso no afecta los retiros debido a que estos se definen en un convenio que la recuperada establece con una empresa estatal.
- ✓ En el diario observan que se empezó a activar el sector, se generan recursos de ingresos publicitarios mínimos que van creciendo cada vez un poco más. Retomaron la presencialidad. Si bien bajaron la cantidad de diarios y de hojas, han aumentado la cantidad de diarios vendidos, gracias a una fuerte campaña de suscripción con beneficios, que llamaron: “círculo de beneficios” una tarjeta con beneficios en comercios de la zona que configuró un aliciente para conseguir nuevos lectores.
- ✓ En la escuela empezaron con clases presenciales y tienen buena matriculación para el año entrante.
- ✓ En el frigorífico nunca dejaron de trabajar, ahora retomaron la producción de cueros.
- ✓ En el restaurante volvieron a abrir al público con distanciamiento y pusieron mesas afuera. Afirman estar a un 50% de la ocupación.
- ✓ La empresa de transporte de abril a septiembre había mejorado, pero en noviembre cayó y los primeros días de diciembre comenzaba a repuntar. Es común que antes de las fiestas aumente el transporte, aunque enero y febrero son meses difíciles porque baja



nuevamente. Tienen 15 coches por línea, solo 3 coches salían en los peores meses y ahora salen 9. No pueden agregar más porque tienen 22 socios exceptuados porque son de riesgo.

- ✓ En la alimenticia de Santa Fé sostienen que la pandemia no los afectó. Habían mudado la producción a una nueva fábrica y sólo observan cierta baja en las ventas.
- ✓ La alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires plantean que observan un repunte en algunos productos, pero esperan a ver que sucede en el verano con el turismo que suele aumentar la demanda, aunque hay incertidumbre por la pandemia.

Como decíamos algunas empresas recuperadas consolidadas no han sido afectadas en la dimensión económica por la pandemia (como la láctea de Santa Fé), mientras que otras se han visto perjudicadas (como el restaurant) sin embargo las perspectivas de futuro son en la mayoría positivas.

En cuanto a los principales problemas actuales (diciembre 2020) las empresas recuperadas aluden a:

- disminución de ventas
- variaciones del tipo de cambio: aumentan precios
- falta o atrasos en los subsidios.
- incertidumbre y dificultad para planificar ante un posible brote y cierre de la fábrica.
- falta capital para comprar materias primas e insumos para producir y entregar frente a un incremento de la demanda.
- deterioro en la infraestructura
- inactividad de sectores, aunque cobran retiros

La mayor parte de las empresas recuperadas de la muestra no ha acumulado deudas anteriores como tarifas, alquileres, insumos, algunas tuvieron problemas con el pago del alquiler durante la etapa actual pero solo las más afectadas por la crisis como el restaurant.

En cuanto a la evaluación del rol del Estado y las políticas públicas durante el aspo, si bien algunas empresas muestran disconformidad por la falta de apoyo como el diario en cuanto a la pauta oficial o la empresa de transporte por lo bajo de los subsidios. En la mayoría de las empresas consolidadas se considera “muy positivo y alentador” los primeros meses del nuevo gobierno. Y resaltan que ha salvado vidas y ha improvisado exitosamente las medidas económicas para paliar la crisis.

Ante la consulta sobre sugerencias de intervenciones estatales proponen:



- continuidad y aumento del ATP para las cooperativas
- reglamentación en distribución de pauta oficial en el diario
- hacer obligatoria sala de 2 y 3, y pensar planes de estudio a distancia en la escuela
- apoyar no sólo en las cooperativas con problemas, sino también en las que funcionan bien para ayudarlas a que mejoren

En síntesis, cada sector o rubro tiene particularidades que exigen presencia del Estado y las políticas públicas de algún modo focalizando las miradas.

Sobre cómo imaginan el futuro de la cooperativa se observa cierto optimismo:

- En la alimenticia se ven crecimiento y fortalecidos como cooperativistas.
- En la metalúrgica reflataron un proyecto junto a otras 5 cooperativas y con una universidad para la producción de un calefactor solar 100% industria nacional.
- En la láctea tiene la posibilidad de construir una fábrica en el Parque industrial en Tandil, ya que les cedieron los terrenos. La idea allí es hacer nuevos productos y tener la posibilidad exportar.
- En el diario se sienten “muy confiados porque son prudentes en el cuidado de la información”.
- La escuela plantea que el año que viene va a ser complicado, pero tienen más inscripciones que nunca.
- En el frigorífico piensa que van a estar mejor. “va a haber un despegue interesante”. Están trabajando para el próximo año poder exportar cueros propios.
- En el restaurante plantean que van a estar mejor ya que ven mucho apoyo de los vecinos.
- En la empresa de transporte piensan en ir para adelante y mejorar. Esto va a pasar y tenemos que volver a ser lo que éramos. “Las unidades no las hemos dejado caer.”

Incluso las empresas recuperadas consolidadas que han sido afectadas en lo económico por la crisis de la pandemia esperar reponerse durante el próximo año.

Para cerrar preguntamos sobre los factores en que se apoyaron para afrontar la adversidad:

- en la textil se destaca la “fortaleza interna” que les dio una “capacidad de respuesta rápida” ante las dificultades del contexto, el “sentirse parte” y el desafío de mantener este sentido de pertenencia a pesar del crecimiento de la planta de trabajadores y mantener la sustentabilidad bajo estos parámetros. Hacen especial énfasis en las 25



trabajadoras que idearon, asumieron y llevaron adelante la reconversión y la producción de los insumos sanitarios al desatarse la pandemia.

- En la metalúrgica nombran el grupo de la cooperativa “tener a nuestro favor el trabajo” y el apoyo mutuo de los socios, que pudieron reconvertirse en nuevos puestos de trabajo con una excelente predisposición. y el conocimiento, ya que saben cómo hacer un buen producto.
- En la láctea se organizaron para mejorar la comunicación ya que tienen dos plantas una en Mar del Plata y otra en Tandil, han hecho esfuerzos coordinando áreas de modo que puedan tomar decisiones más ágiles. En este sentido destacan las oportunidades que les trajo la virtualidad, tanto hacia adentro de la gestión de la cooperativa, para coordinar reuniones entre las plantas, como hacia afuera, que los ha ayudado a la hora de vincularse con distintas áreas de gobierno y hacerlas más fluidas.
- En la empresa de logística y mantenimiento la comunidad, los vecinos ayudó mucho en la cuestión de la cuarentena, de pasarla, porque estaban en constante comunicación. No ha sido tan duro para ellos. Pasar el momento ha sido esto del compañerismo, estar juntos y preocuparse por el otro.
- En el diario resaltan la importancia de la prudencia y la responsabilidad con la que afrontaron todo. A su vez desde lo que denominan el Gabinete de Calidad Laboral han armado protocolos y han respetado lo que indicaba el médico.
- En la escuela los factores que nombran son que están bien parados, ordenados. Destacan que se fueron tomando decisiones rápidas, que hubo un rumbo. A su vez, que no se despidió a nadie, ni dejó de cobrar.
- En el frigorífico dan cuenta de una buena organización y fundamentalmente la honestidad, “somos 100% autosuficientes”.
- En la empresa gastronómica aluden a que están unidos y todos van para adelante.
- En la empresa de transporte: el apoyo de los socios ya que ninguno se negó a rotar, en la alimenticia el apoyo interno entre ellos mismos.

En otras palabras, los valores del cooperativismo: cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo conjunto se hicieron carne durante la crisis y forman parte de los factores que posibilitaron a las empresas recuperadas pasar este año difícil.

Consideraciones finales



Las empresas recuperadas nacidas de situaciones de crisis han logrado desarrollar estrategias para mitigar y enfrentar este complejo escenario de crisis. La flexibilidad y la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva plantean modos alternativos de resolución de la crisis donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central.

Resistir también supuso en esta crisis amortiguan el empleo, incluso algunas han logrado ampliar sus planteles de trabajadores. Las empresas recuperadas analizadas no ajustan por empleo, lo conservan e intentan generar nuevos. Es por ello que son objeto de atención de la agenda política y de la política pública como formas alternativas de enfrentar el impacto de la crisis.

Decíamos que hubo salidas virtuosas: la reconversión de la textil, los proyectos productivos de la láctea y la metalúrgica como el calefactor solar, de ampliación de servicios del diario, la mirada solidaria de la empresa de logística y de la láctea plantean que las empresas recuperadas además de ocupar, resistir y producir configuran espacios sociales que muestran que “otro mundo es posible”.

Referencias bibliográficas

KASPARIAN, D. & REBÓN, J. (2020): “La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940