

# **El movimiento sindical y la democratización económica de las empresas**

## **UN ALEGATO E IMPULSO PARA UNA RELACIÓN MÁS ESTRUCTURAL**

FRANK LENSINK<sup>1</sup>

### **Resumen**

*El texto presentado aborda la importancia y examina los desafíos del papel del movimiento sindical en la democratización económica de las empresas, motivado por las experiencias con el rol sindical en el desarrollo de las Empresas Recuperadas por Trabajadores (ERT) en el Cono Sur. Basándose en el análisis de la crisis sistémica de Thomas Piketty (2019), se plantea la necesidad de un cambio de modelo, incluyendo la democratización económica empresarial como componente principal. Se subraya el papel clave que debería jugar el movimiento sindical en este proceso, integrando de forma prioritaria y deliberada la democratización económica en sus propias demandas y como quinto pilar en la agenda de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de "Trabajo Decente". Este camino implica impulsar deliberadamente nuevas iniciativas y procesos de aprendizaje. De ahí se sugiere en primer lugar definir objetivos de democratización, que superan las dicotomías vistas en el pasado entre modelos cooperativos ideales y enfoques demasiado pragmáticos. En segundo lugar, visibilizando algunas experiencias con las ERT, se destaca la necesidad de desarrollar de un papel estructural e integral de acompañamiento sindical de nuevas iniciativas, que implica definir criterios de selección y preparación de experiencias en empresas con mayor potencial de éxito.*

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:  
08/08/2025

Fecha de aprobación:  
19/09/2025

---

Revista Idelcoop, N° 247,  
*El movimiento sindical y la democratización económica de las empresas: un alegato e impulso para una relación más estructural.*

ISSN Electrónico  
2451-5418

P. 11-41 / Sección: Reflexiones y Debates

---

**Palabras Clave:** *papel sindical, democratización económica, autogestión, Empresas Recuperadas por Trabajadores, modelo alternativo de desarrollo.*

---

<sup>1</sup> Licenciado en Geografía Social en la Universidad Pública de Groningen, Países Bajos. De 2005 a la fecha es Representante Regional del Fondo de Cooperación al Desarrollo (FOS) en Centroamérica. FOS es una ONG de Bélgica que apoya mundialmente programas de desarrollo sindical.  
Correo electrónico: lensink.frank@gmail.com

## Resumo

### **O movimento sindical e a democratização econômica das empresas: um alegato e impulso para uma relação mais estrutural**

*O texto discute a importância e os desafios do papel do movimento sindical na democratização econômica das empresas, motivado por experiências relacionadas às Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERT) no Cone Sul. A partir da análise da crise sistêmica proposta por Thomas Piketty (2019), sustenta-se a necessidade de uma mudança de modelo, que incorpore a democratização econômica empresarial como um elemento central. Destaca-se o papel decisivo que o movimento sindical deve desempenhar nesse processo, integrando de forma prioritária e deliberada a democratização econômica em suas próprias pautas e assumindo-a como o quinto pilar da agenda da Organização Internacional do Trabalho (OIT) do "Trabalho Decente". Esse caminho pressupõe o estímulo a novas iniciativas e processos de aprendizagem. Sugere-se, em primeiro lugar, a definição de objetivos de democratização que superem dicotomias históricas entre modelos cooperativos idealizados e abordagens excessivamente pragmáticas. Em segundo lugar, destacando experiências com as ERT, enfatiza-se a necessidade de o sindicalismo assumir um papel estrutural e integral de acompanhamento às novas iniciativas, definindo critérios de seleção e preparação de experiências em empresas com maior potencial de êxito.*

**Palavras-chave:** papel sindical; democratização econômica; autogestão; Empresas Recuperadas por Trabalhadores; modelo alternativo de desenvolvimento.

## Abstract

### **The trade union movement and the economic democratization of enterprises: a plea and a push for a more structural relationship**

*This paper addresses the importance and examines the challenges of the role of the trade union movement in the economic democratization of companies, motivated by experiences with the role of trade unions in the development of Worker-Recovered Enterprises (ERT) in the Southern Cone. Based on Thomas Piketty's analysis of the systemic crisis (2019), the text argues for the need for a change of model, including economic democratization in companies as a key component. It highlights the key role that the trade union movement should play in this process, integrating economic democratization as a priority and deliberately into its own demands and as the fifth pillar of the ILO's agenda on "Decent Work." This path involves deliberately promoting new initiatives and learning processes. It therefore suggests, first, defining democratization objectives that go beyond the dichotomies seen in the*

*past between ideal cooperative models and overly pragmatic approaches. Secondly, by highlighting some experiences with ERTs, the need to develop a structural and comprehensive role for trade unions in supporting new initiatives is emphasized, which involves defining criteria for selecting and preparing experiences in companies with the greatest potential for success.*

**Keywords:** *trade union role, economic democratization, self-management, ERT, alternative development model.*

---

## INTRODUCCIÓN

El siguiente texto surgió a raíz de los artículos de investigación sobre las Empresas Recuperadas por Trabajadores (ERT), que experimentaron una importante fase de crecimiento a principios de la década de los 2000 en Argentina y Uruguay, entre otros países, como consecuencia de la crisis económica desencadenada por la aplicación de políticas neoliberales (Antivero, 2019; Ruggeri, 2014).<sup>2</sup> Como en el caso de muchos autores, se generó especialmente un interés por el potencial de estas ERT para desarrollarse como un posible modelo empresarial alternativo. Las cooperativas de producción constituidas se enfrentan al reto de realizar de forma efectiva tanto los objetivos sociales como económicos de esta forma de empresa sobre la base de propiedad social en combinación con la autogestión de las personas trabajadoras.

Las cuestiones relativas a la organización de las cooperativas de producción se han puesto de relieve muchas veces en diferentes regiones y en diferentes contextos históricos, pero en el caso de las ERT de Sudamérica, interesaba el hecho de que fueran la elaboración concreta de un proceso de democratización económica y de que surgieran espontáneamente y con bastante frecuencia a partir de empresas capitalistas basadas en el trabajo asalariado. A partir de intereses profesionales, en la documentación disponible se quiso enfocar especialmente en la revisión del papel

Las cuestiones relativas a la organización de las cooperativas de producción se han puesto de relieve muchas veces en diferentes regiones y en diferentes contextos históricos, pero en el caso de las ERT de Sudamérica, interesaba el hecho de que fueran la elaboración concreta de un proceso de democratización económica y de que surgieran espontáneamente y con bastante frecuencia a partir de empresas capitalistas basadas en el trabajo asalariado.

que el movimiento sindical había desempeñado en este proceso de transformación. La impresión que quedó a partir de la consulta de distintos artículos es que este rol y la relación con las ERT, a pesar de grandes diferencias de país a país, ha tenido un carácter predominantemente coyuntural y poco estructural e integral (Ruggeri, 2011; Kasparian 2018; Rieiro & Reyes, 2022). El propósito de este artículo no es, desde luego, analizar este papel en detalle histórico, ni criticarlo. Más bien debe considerarse como un alegato y un estímulo para reflexionar y reconsiderar este papel como movimiento sindical. En la primera parte del texto se enfocará en fundamentar la urgencia y relevancia del fomento de un papel más estructural e integral, a la luz de la crisis sistémica mundial.

Impulsar este papel sindical implica un proceso complejo de ensayo y error, en el que no habrá fórmulas “únicas” que garanticen el éxito en torno a todos los procesos de transformación. No obstante, a partir de las experien-

<sup>2</sup> Bajo la presión de las importaciones más baratas, muchas fábricas, sobre todo las que abastecían al mercado local, amenazaron con quebrar y cerrar sus puertas. Entonces, las personas trabajadoras agraviadas, en parte por falta de otras opciones laborales, intentaron tomar el control de sus fábricas en un intento de defender su lugar de trabajo y su fuente de ingresos. En muchos casos, esto dio lugar a (largos) procesos de reconocimiento legal y de transformación organizativa en cooperativas de producción, que pueden o no haber logrado consolidarse con el tiempo como organizaciones empresariales y agentes sociales.

cias pasadas se pueden formular criterios en torno a los objetivos y las opciones para orientar las iniciativas, que pueden aumentar sus posibilidades de éxito. Esto implica la construcción de procesos efectivos de aprendizaje y la planificación del acompañamiento de nuevas iniciativas. En aras de impulsar y concretizar la concepción de este proceso, en la segunda y la tercera parte del texto se elabora un ensayo de posibles elementos y aprendizajes que en este marco parecen relevantes a considerar. Se comienza con el abordaje de algunos criterios generales relacionados con la definición de objetivos de una apuesta sindical hacia la democratización económica de las empresas. Se concluye el ensayo dirigiéndose al reto sindical de cambiar su rol y en eso seleccionar e impulsar iniciativas concretas para su acompañamiento. Aquí se enfocará en las experiencias con las ERT que nos podrían brindar algunas pautas hacia posibles criterios de selección, que podrían mejorar sus perspectivas de consolidación y por ende estimular la motivación sindical para seguir en la apuesta e incluso intensificar sus esfuerzos en impulsar este camino.

## 1. LA DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA COMO COMPONENTE NECESARIO DEL TRABAJO DECENTE

Como se ha señalado en la introducción, la crisis sistémica mundial erosiona la posición del movimiento sindical; es por esto que debería ser el principal motor para que este movimiento se comprometa activamente en el proceso de desarrollo hacia el cambio del sistema económico y la exploración de formas alternativas de empresa. Este también ha sido tradicionalmente su compromiso, pero la falta de alternativas claras a partir de los años 90, junto con el crecimiento y los efectos negativos sobre el movimiento sindical de un modelo económico neoliberal

omnipresente, han tendido a relegar a un segundo plano esta búsqueda consciente dentro del pensamiento sindical. Y eso que la necesidad de retomarla e intensificarla es cada vez más urgente. Aunque el debate sobre la crisis sistémica está bastante presente, la discusión en torno a los modelos empresariales alternativos y el papel de la democratización económica a menudo permanece ausente dentro del pensamiento sindical. Por este motivo, se quiere hacer hincapié en la importancia de esto y en la estrecha relación de esta crisis con la necesidad de lograr la democratización económica.

Uno/a de las/os autores/as que de forma más fundamentada y detallada ha demostrado y articulado esta relación, es Thomas Piketty (2019) en su libro *Capital e ideología*. Es por esta razón, y también porque falta espacio en el marco de este artículo para una discusión más detallada de múltiples autores, se dedicarán los próximos párrafos a discutir esta relación retomando las ideas de Piketty.

## LA NECESIDAD DE UN MODELO DE DESARROLLO ALTERNATIVO

Por supuesto, abundan los análisis críticos sobre las repercusiones negativas para las personas y el medio ambiente del modo de producción capitalista y, más concretamente, de la fase neoliberal en la que se encuentra desde hace décadas. Mucho más escasas son las propuestas de un modelo alternativo que vaya más allá de una interpretación general de las aspiraciones sociopolíticas y ecológicas y que no revierta en una idealización o repetición irreal de recetas modélicas del pasado. Piketty (2019) sí hace un importante comienzo más detallado, aunque su libro se centra principalmente en el análisis de las causas y los problemas asociados al actual sistema capitalista global.

Piketty (2019) muestra en primer lugar cómo el "hipercapitalismo" actual, a escala mundial, se caracteriza por una tendencia a la concentración desenfrenada del capital y a la desigualdad de ingresos.

Piketty (2019) muestra en primer lugar cómo el "hipercapitalismo" actual, a escala mundial, se caracteriza por una tendencia a la concentración desenfrenada del capital y a la desigualdad de ingresos. Esta tendencia a la concentración del capital y la renta no es nueva y, como fenómeno recurrente a lo largo de los siglos, está vinculada al derecho a la propiedad privada, que se relaciona problemáticamente con la necesidad de democratización económica y, cuando no se frena mediante instituciones redistributivas fuertes y un sistema jurídico corrector, tiende a generar una espiral de refuerzo de la desigualdad socioeconómica.

Sin embargo, las condiciones en las que la concentración de la riqueza y la desigualdad de ingresos han ido creciendo desde la década de 1980 son muy diferentes: desde esa época a la actualidad se han afianzado el creciente poder del capital financiero globalizado sobre las instituciones nacionales e internacionales y la influencia de los accionistas especuladores externos dentro de las empresas. Un proceso, que como ya evidenció Piketty (2013) en su libro antecesor, va íntimamente acompañado de la tendencia a la baja de la parte proporcional laboral dentro el producto interno bruto de los países, y el aumento de la parte del capital dentro del mismo. Un fenómeno que refleja también el creciente poder y capacidad de negociación del factor capital en las relaciones laborales.

A nivel de las sociedades el sistema actual produce una creciente dislocación e injusticia social y un aumento de la influencia de los intereses del capital global dentro de los sistemas sociales y políticos. Piketty (2019) señala que los partidos políticos progresistas tradicionales en muchos países europeos y EEUU han dejado de representar los intereses de electores con menor formación y bajos salarios y mientras que su liderazgo partidario con alto nivel educativo se ha aliado con los intereses del sistema financiero. Como consecuencia las bases de estos partidos se sienten abandonadas y buscan refugio en el populismo y extremismo autoritario.

Piketty (2019) concluye que, a pesar de su éxito temporal, la socialdemocracia del siglo XX fue incapaz de cambiar realmente las relaciones de propiedad y, en consecuencia, de resistir eficazmente las crecientes presiones competitivas y los intereses del capital internacional que, a partir de los años noventa, se apoderaron de la economía y la política mundiales. A partir de las crisis que traerán consigo nuevas radicalizaciones, extremismos autoritarios y perturbaciones sociales, habrá que buscar poco a poco nuevos modelos de desarrollo sobre la base de las lecciones aprendidas, en los que, entre otras cosas, debería cuestionarse al menos la pertinencia de los derechos de propiedad en su forma actual.

## UN MODELO EMPRESARIAL MÁS PARTICIPATIVO

Piketty (2019) termina su libro con un capítulo de reflexiones sobre los posibles componentes de un modelo de desarrollo alternativo que, por un lado, se inspire en las experiencias positivas de la socialdemocracia y, por otro, proponga mecanismos que se alejen del automatismo que rodea a los actuales derechos de propiedad institucionali-

Para hacer crecer la propiedad social, Piketty (2019) sugiere basarse en las experiencias positivas previas de los modelos alemanes y escandinavos de participación de las personas empleadas en la toma de decisiones de las empresas.

zados. Para ello, propone una política reformista de crecimiento de la propiedad social en las empresas, combinada con un sistema reforzado de fiscalidad progresiva de la riqueza (incluidos el impuesto sobre la renta y el de sucesiones). En el segundo caso, se trata de una redistribución secundaria de la riqueza, que tiene lugar una vez obtenidos los ingresos derivados de la producción. En el primer caso, se trata de una redistribución primaria: el aumento del poder de decisión de las personas trabajadoras en las empresas crea gestión y propiedad social y reduce el poder de decisión de los accionistas (externos) sobre los activos de la empresa, permitiendo así la diversificación de la riqueza "antes" de su acumulación.

Para hacer crecer la propiedad social, Piketty (2019) sugiere basarse en las experiencias positivas previas de los modelos alemanes y escandinavos de participación de las personas empleadas en la toma de decisiones de las empresas. Como proceso, esto debería culminar finalmente en un voto mayoritario de las personas empleadas en la dirección de la empresa. A partir de los años 50 del siglo pasado, como parte del desarrollo de la socialdemocracia, tanto Alemania como varios países de Escandinavia institucionalizaron modelos empresariales en los que las personas trabajadoras obtenían hasta el 50% en

ciertos órganos de decisión en la gestión de la empresa. Estos modelos han demostrado tener éxito:

...todos los datos disponibles sugieren que las nuevas normas han garantizado un cierto restablecimiento del equilibrio de poder entre trabajadores y accionistas y un desarrollo socioeconómico más armonioso y, en última instancia, más eficaz en el seno de las empresas afectadas... La presencia de trabajadores en los órganos de decisión también ha permitido reducir las diferencias salariales y ha dado mayor visibilidad al crecimiento, a veces asombroso, de las remuneraciones de los altos ejecutivos que se observa en otros países. Los ejecutivos corporativos de las empresas alemanas, suecas y danesas han tenido que conformarse con aumentos salariales significativamente menos asombrosos que los de sus homólogos anglosajones desde la década de 1980-1990, y esto no parece haber perjudicado la productividad y la competitividad de las empresas en cuestión, sino todo lo contrario. (Piketty, 2019, p. 534).

La difusión y el desarrollo ulterior de estos modelos empresariales germano-escandinavos se ven frustrados por el poder de los accionistas, que ven así comprometidos sus intereses a corto plazo y mantienen una ideología que sigue defendiendo y glosando la creciente desigualdad socioeconómica basada en "valores meritocráticos" y en el contexto de las relaciones competitivas globales. Piketty destaca el papel clave que ha desempeñado el movimiento sindical en el desarrollo de modelos empresariales participativos germano-escandinavos (Piketty, 2019, p. 531 y p.1037).

En lugar de una transición general –y radical– hacia el modelo empresarial cooperativo, Piketty (2019) sugiere un proceso experi-

mental de crecimiento hacia propiedad social que, debido a la resistencia, puede tener que surgir principalmente de las crisis que se produzcan dentro del actual modelo de empresa y sociedad. Insiste en la importancia del movimiento sindical en la búsqueda de posibles modelos empresariales alternativos, aunque no se profundiza en su papel preciso en este sentido.

Los experimentos deberían contribuir a un proceso de aprendizaje social sobre cómo y en qué condiciones es posible esta apropiación social del capital, sin comprometer una gestión eficiente –y eficaz–.<sup>3</sup>

### LA SEPARACIÓN TRABAJO-CAPITAL Y LA DESVINCULACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El hipercapitalismo descrito por Piketty (2019), no sólo genera dislocación social a través de la creciente desigualdad de la riqueza, sino que también aumenta las tensiones en otros ámbitos. Uno de ellos lo constituyen las relaciones laborales. Las empresas están flexibilizando sus relaciones laborales para reducir costos y aumentar los beneficios, en el contexto del creciente poder del capital financiero mundial junto con un gobierno en retirada. En muchas regiones, el crecimiento del uso flexible del trabajo asalariado (o su forma encubierta mediante la contratación de personas trabajadoras por cuenta propia) a través de subcontratistas y contratos temporales ha reducido en

En lugar de una transición general –y radical– hacia el modelo empresarial cooperativo, Piketty (2019) sugiere un proceso experimental de crecimiento hacia propiedad social que, debido a la resistencia, puede tener que surgir principalmente de las crisis que se produzcan dentro del actual modelo de empresa y sociedad.

gran medida las relaciones laborales permanentes que prevalecían anteriormente (OIT, 2016). Sin entrar en todas las investigaciones al respecto, está claro que esta pérdida de relaciones laborales permanentes no sólo ha contribuido a la disminución de la representación y la influencia del movimiento sindical. También ha provocado un aumento de la insseguridad laboral y desconexión social entre las personas trabajadoras individuales, acompañado de una pérdida del valor del proceso laboral para la construcción de su identidad y de relaciones significativas con los entornos laborales naturales y sociales.

Aunque la relación trabajo asalariado-capital en el seno de las organizaciones empresariales siempre ha sido problemática debido a sus intereses en gran medida contradictorios, esta contradicción quedó en cierto modo enmascarada, al menos en Europa durante la construcción de la socialdemocracia.<sup>4</sup> Por definición, la separación estricta de trabajo asalariado-capital crea distanciamiento y falta de identificación de las personas asalariadas con el proceso de producción y el producto

<sup>3</sup> En esta idea de un proceso de aprendizaje paulatino, Piketty (2019) difiere de las propuestas de otros/as autores/as como García Jurado (2024), quien, para el crecimiento de un modelo de desarrollo alternativo, ve imprescindible la creación de modelos empresariales basados en la gestión colectiva del capital, pero advierte acerca de las consecuencias si el modelo cooperativo no se implanta plenamente y permite un nuevo crecimiento interno del trabajo asalariado y distinciones en el acceso a los recursos productivos. Esto, según García Jurado, eliminará todo el potencial transformador del modelo empresarial y hará que la iniciativa se convierta en poco tiempo en parte integrante del actual sistema capitalista. Este debate se retomará más adelante.

<sup>4</sup> Dentro de un contexto de la guerra fría y un movimiento sindical fortalecido, los intereses del capital se veían obligados de aceptar concesiones atenuantes (Piketty, 2019).

La separación estricta de trabajo asalariado-capital crea distanciamiento y falta de identificación de las personas asalariadas con el proceso de producción y el producto final con sus valores y significados intrínsecos. Por lo tanto, las personas asalariadas carecen también, aparte de los incentivos salariales y de control, de un vínculo natural directo con el producto final de su esfuerzo y con la innovación y la mejora de la calidad en torno a él. Las relaciones laborales flexibles a partir de los años 90 ponen el dedo en la llaga, por así decirlo. Llevan al límite la desvinculación originalmente ligada al capital-trabajo asalariado y al mismo tiempo ponen de manifiesto su insostenibilidad fundamental (Antivero, 2019).

final con sus valores y significados intrínsecos. Por lo tanto, las personas asalariadas carecen también, aparte de los incentivos salariales y de control, de un vínculo natural directo con el producto final de su esfuerzo y con la innovación y la mejora de la calidad en torno a él. Las relaciones laborales flexibles a partir de los años 90 ponen el dedo en la llaga, por así decirlo. Llevan al límite la desvinculación originalmente ligada al capital-trabajo asalariado y al mismo tiempo ponen de manifiesto su insostenibilidad fundamental (Antivero, 2019). Esto también deja claro que cualquier búsqueda de un retorno al apogeo de la so-

cialdemocracia y sus relaciones laborales de entonces, es inadecuada ya que no generaría los cambios que se requieren para ofrecer soluciones reales ante problemas estructurales constatados.

Así, a los argumentos para la democratización económica ya señalados por Piketty vinculados a la crisis sistémica y a los actuales derechos de propiedad, se suma el problema intrínseco asociado a la separación trabajo-capital y su relación con el proceso productivo,<sup>5</sup> que hace necesaria la búsqueda de organizaciones empresariales alternativas basadas en la gestión y propiedad social. Si bien es cierto que la democratización económica no garantiza una creciente identificación y conexión de las personas implicadas en el proceso productivo, es un componente importante que podría contribuir a ello y ayudar así a reforzar el valor potencial y el significado del proceso laboral para el desarrollo de la persona y su calidad de vida.

#### HACIA UNA NUEVA AGENDA DE TRABAJO DIGNO

Si llegamos a la conclusión de que la democratización económica en el seno de las empresas no sólo es deseable, sino también necesaria, un primer paso en esta dirección consiste en desarrollar un mayor consenso social al respecto. Esto significa, entre otras cosas, que debe hacerse un esfuerzo para destacar, integrar y reforzar este componente en el debate dentro de las instituciones establecidas que trabajan en torno al desarrollo de las relaciones laborales. A nivel mundial, esto implica principalmente a la OIT que, como institución

<sup>5</sup> Las experiencias de investigación en torno a las ERT demuestran que esta identificación y sentido de responsabilidad de la membresía de la ERT hacia el proceso de producción no está garantizada y depende de muchos factores internos y externos (Rebón et al, 2020; Costa Álvarez, 2010; Rieiro, 2010, 2022; Ruggeri, 2011; Ruggeri 2014). En la parte 3 de este texto se abordarán algunos de estos factores.

laboral tripartita, lleva décadas trabajando en torno al concepto consensuado de "trabajo decente". Aunque la definición general de "trabajo decente" de la OIT es bastante ambiciosa<sup>6</sup> en la práctica su programa se enfoca en 4 pilares, incorporando la desigualdad de género como tema transversal:

- Creación de empleo con ingreso digno
- Derechos laborales: garantizar los derechos laborales y su aplicación
- La protección social: ampliar la cobertura y la calidad del sistema
- Fomento del diálogo social entre las partes sociales (empresarial, laboral, gobierno)

(<https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>)

En base de lo anterior resulta lógico sugerir incluir un quinto pilar "democratización económica de las empresas", que no solo complementaría y profundizaría los demás pilares. Por su potencial transformador en la relación de los y las asalariados/as con el proceso productivo, acercaría el programa más a una apuesta por lo que podríamos llamar "trabajo digno" (en lugar de trabajo decente). Sin embargo, esto implicará un cambio de roles de partes sociales que hasta la fecha están muy relacionadas con la estricta separación trabajo-capital. Como ya sugirió Piketty (2019), es probable que la parte empresarial esté dispuesta a discutir la inequidad de los ingresos e incluso la posibilidad de dar acceso a la parte laboral a las acciones de las empresas, pero

<sup>6</sup> La OIT subraya entre otros aspectos la importancia del trabajo en el desarrollo personal sintetizando en trabajo decente: "las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres". (<https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>).

En este momento histórico de creciente autoritarismo político y de mayor influencia del capital financiero mundial, la discusión sobre la democratización económica y la correspondiente toma de decisiones participativa en las empresas parece una ambición inalcanzable y poco realista.

difícilmente permitirán poner en discusión el principio de "el poder de decisión según posesión de las acciones". Esto implicaría poner en riesgo los principios jurídicos que hasta la fecha han acompañado el concepto de la propiedad privada.

Cambiar estos principios y roles requerirá probablemente un proceso prolongado de lucha y concientización a distintos niveles. Hacen falta iniciativas locales que demuestren de forma convincente cómo la democratización económica de las empresas puede conducir a modelos empresariales viables y verdaderamente alternativos en la práctica. Al mismo tiempo, el debate a escala mundial también es muy importante, precisamente porque una adopción más amplia de estos nuevos modelos empresariales requerirá respaldo institucional, marcos jurídicos y políticas de promoción.

En este momento histórico de creciente autoritarismo político y de mayor influencia del capital financiero mundial, la discusión sobre la democratización económica y la correspondiente toma de decisiones participativa en las empresas parece una ambición inalcanzable y poco realista. Además, en un momento en que la mayoría de la población mundial está aún muy lejos de alcanzar los cuatro primeros pilares del "trabajo decente", esta ambición puede parecer

El movimiento sindical, en tanto que interlocutor social natural en torno a la cuestión del trabajo y representante del factor trabajo dentro del actual sistema de relaciones laborales, es el primer interesado en un cambio hacia la democratización económica. El esfuerzo tendrá que venir de dicho movimiento, que, dado el declive de su control sobre las relaciones laborales y los procesos de negociación colectiva, tiene sobradas razones para optar por una estrategia más ofensiva e innovadora.

inútil y futurista. Al mismo tiempo, su abordaje es inaplazable y, precisamente en el contexto actual y ante la falta de alternativas concretas, es más que necesario y urgente fijar objetivos que puedan ofrecer perspectivas para un desarrollo social más sostenible. Esta última consideración motiva a abogar, no obstante, por el compromiso en torno a esta ambición.

El movimiento sindical, en tanto que interlocutor social natural en torno a la cuestión del trabajo y representante del factor trabajo dentro del actual sistema de relaciones laborales, es el primer interesado en un cambio hacia la democratización económica. El esfuerzo tendrá que venir de dicho movimiento, que, dado el declive de su control sobre las relaciones laborales y los procesos de negociación colectiva, tiene sobradas razones para optar por una estrategia más ofensiva e innovadora. De este modo, podrá adquirir un nuevo impulso, en lugar de verse empujado cada vez más a la defensiva. Además, debe quedar claro que los demás interlocutores sociales (parte em-

presarial y gobierno) tendrán poco interés en tomar la iniciativa en este sentido. Por lo tanto, hay suficientes motivos para enfocar en las siguientes partes en las implicaciones en torno al desarrollo del papel sindical en la democratización económica de las empresas.

## 2. LOS OBJETIVOS DEL MOVIMIENTO SINDICAL EN TORNO A LA DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA: ALGUNAS CONSIDERACIONES

El desarrollo y la expansión de un papel sindical activo en torno a la propiedad social y las diversas formas de autogestión de las personas trabajadoras, es inevitablemente un proceso de experimentación. Aunque ayuda que el movimiento sindical sea más consciente de la necesidad de asumir este papel, sigue siendo especialmente importante pasar por tantas experiencias exitosas como sea posible en el proceso. Esto determinará si el interés inicial y la motivación sindical podrán crecer y consolidarse. Para ello, es importante no sólo reflexionar y aprender de las experiencias actuales y futuras, sino también de las consideraciones, puntos de debate y experiencias pasadas en torno a este tema. Esta sección se centrará específicamente en los posibles dilemas a la hora de fijar objetivos en la democratización económica.

## LA RELACIÓN COMPLEJA ENTRE EL MOVIMIENTO SINDICAL Y EL MODELO COOPERATIVO DE PRODUCCIÓN

El compromiso activo y estructural del movimiento sindical con el crecimiento de los modelos empresariales autogestionados no es, desde luego, una evidencia. Esto parece contradictorio ya que muchas iniciativas en torno a la propiedad social en la economía social, en la práctica han surgido desde el movimiento sindical o con su apoyo. Fueron una respuesta colectiva a la falta de servicios públicos y protección social, a la necesidad de vivienda y crédito asequibles o, como en el caso de las

ERT, a la necesidad de mantener el empleo y los ingresos. Además, autores clásicos y más recientes han destacado el papel estratégico de la relación entre el sindicalismo y la autogestión obrera en cooperativas de producción, en la superación del antagonismo entre los intereses capital/trabajo, la democratización de la economía y la transformación del modelo capitalista de sociedad<sup>7</sup> (Guillén Burguillos, 2022).

Aunque en determinados períodos ha habido un interés creciente del movimiento sindical por las formas de empresas cooperativas,<sup>8</sup> este interés no ha sido muy constante y apenas ha habido pruebas de un papel complementario en ambos actores en la lucha por la transformación social. En la práctica, a menudo se han desarrollado más bien dos movimientos más o menos separados, siendo la abolición de la separación entre la propiedad del capital y el trabajo asalariado en las empresas cooperativas, el centro de las luchas y disposiciones ideológicas. Aunque el movimiento sindical estuvo en la cuna de muchas iniciativas de producción cooperativa, una parte consideraba problemático el doble papel de propietario/a y trabajador/a de las personas cooperativistas. Este doble papel oscurecía en su visión la lucha de clases y, por tanto, el compromiso del movimiento sindical con los intereses de las personas asalariadas y, desde luego, durante la guerra fría, la perspectiva de la propiedad pública y la transfor-

Aunque en determinados períodos ha habido un interés creciente del movimiento sindical por las formas de empresas cooperativas, este interés no ha sido muy constante y apenas ha habido pruebas de un papel complementario en ambos actores en la lucha por la transformación social. En la práctica, a menudo se han desarrollado más bien dos movimientos más o menos separados, siendo la abolición de la separación entre la propiedad del capital y el trabajo asalariado en las empresas cooperativas, el centro de las luchas y disposiciones ideológicas.

mación social hacia el socialismo de Estado (Guillén Burguillos, 2022; Piketty, 2019). Al mismo tiempo, esta desconfianza también se alimentó en la práctica, ya que muchas cooperativas de producción perdieron su vínculo con el movimiento sindical tras su creación y, a menudo en parte bajo la influencia del mercado y las presiones competitivas, empezaron a comportarse cada vez más como empresas capitalistas con un número creciente de personas asalariadas de forma permanente. Por lo tanto, abandonaron el principio cooperativo en torno al acceso democrático a los medios de producción y esto se entendió dentro parte del movimiento sindical como traición a la clase. Es evidente que el movimiento sindical, como representante de los intereses de las personas asalariadas, en estas situaciones acabó enfrentado con los y las cooperativistas, lo que provocó un creciente distanciamiento mutuo (Guillén Burguillos, 2022).

<sup>7</sup> Guillén Burguillos (2022) describe por ejemplo cómo el autor Peiró en 1930 ya veía un papel complementario entre sindicalismo y cooperativismo en el contexto de la transformación social. Para ello, el sindicalismo debería centrarse en la obtención del control sobre los medios de producción y el cooperativismo en la obtención de los conocimientos técnicos en torno a la organización de la producción y la distribución de los productos. Véase también los pensamientos de George Sorel en Monereo Pérez (2022) sobre el papel protagónico del sindicalismo y la autogestión productiva obrera en la construcción del socialismo.

<sup>8</sup>Véase por ejemplo Scodeller (2021) que relata sobre el interés de la CLAT por las formas empresariales cooperativas en Yugoslavia en la década de 1970.

Aunque el movimiento sindical estuvo en la cuna de muchas iniciativas de producción cooperativa, una parte consideraba problemático el doble papel de propietario/a y trabajador/a de las personas cooperativistas. Este doble papel oscurecía en su visión la lucha de clases y, por tanto, el compromiso del movimiento sindical con los intereses de las personas asalariadas.

#### LOS POSIBLES TROPIEZOS DE LA DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA FICTICIA

Por otra parte, también existen numerosas iniciativas en el seno de las organizaciones empresariales capitalistas, que aplican reformas basadas en elementos relacionados con la democratización económica, pero que en la práctica no suponen cambios estructurales y, por tanto, complican el posicionamiento del movimiento sindical frente a la gestión colectiva del capital. A partir de estrategias de gestión que buscan fomentar la iniciativa propia, la innovación y la responsabilidad de las personas trabajadoras, aumentar su identificación con el producto y la empresa, y reducir la burocracia, hoy es habitual ofrecer a las personas empleadas paquetes de acciones de forma colectiva o individual. También se están introduciendo estructuras consultivas que dan voz a las personas empleadas de todos los niveles de la empresa en la toma de decisiones sobre el proceso de producción y las posibles mejoras en el mismo. En algunos casos, los sindicatos ven estas estructuras como una competencia no deseada dentro de las empresas

que pueden generar en el camino incluso el surgimiento de sindicatos amarillos, que ya no defienden principalmente los intereses de las personas trabajadoras. Asimismo, su división de intereses (como accionista y como persona asalariada) les hace menos propensos/as a utilizar la presión colectiva (como la huelga) para defender los intereses salariales, ya que el uso de esta presión puede ir en detrimento de la rentabilidad de la empresa. Además, la introducción de estas estructuras en realidad no rompe con el poder mayoritario de decisión de los grandes accionistas y, por lo tanto, ofrecen una falsa democratización económica. Luego, estos programas de acciones generan a menudo nuevas desigualdades socioeconómicas entre grupos de personas asalariadas, que ciertamente no tienen el mismo acceso a ellas en el marco de los programas individuales, lo que hace que sean más susceptibles de enfrentarse colectivamente. Todos estos puntos pueden debilitar o incluso socavar la posición negociadora del sindicato, razón por la cual el movimiento sindical a menudo ve estos programas como una amenaza (Beltzer & van het Kaar, 2001).

Por último, estos programas de acciones también tienen algunas desventajas para la persona empleada. Mediante la participación en los beneficios, ofrecen a las personas asalariadas la perspectiva de unos ingresos más elevados y un reparto más equitativo de los beneficios de la empresa. Pero al utilizar sus reservas de ahorro para comprar acciones, las personas asalariadas también corren grandes riesgos de ingresos debido a su creciente dependencia económica de la fortuna de la empresa para la que trabajan. Una opción más racional sería repartir sus inversiones entre otras empresas para reducir los riesgos de ingresos en caso de pérdidas de la empresa en la cual trabajan. Además, así se evitaría la tendencia de las personas asalariadas de vender sus acciones en masa y abandonar la empresa (al

igual que los inversores externos) en caso de pérdidas empresariales para limitar la pérdida de sus ingresos (Beltzer & van het Kaar, 2001). Por estas razones es comprensible que el movimiento sindical tenga a menudo reservas sobre la conveniencia del acceso de las personas empleadas a las acciones.

### RESTRICCIONES DE ACCESO AL MERCADO FINANCIERO CAPITALISTA

Mientras que en los párrafos anteriores se advertía de los posibles tropiezos de una democratización económica de conveniencia que no genere un cambio real en la estructura empresarial capitalista, otros/as autores/as más bien hacen énfasis en los problemas potenciales relacionados con una plena implementación de los principios cooperativos, tal como se ha definido por la ACI.<sup>9</sup>

Un aspecto mencionado con frecuencia es que el mercado financiero capitalista impone que las iniciativas cooperativas opten por el principio de la plena gestión del capital por parte de las personas trabajadoras/socias cooperativistas. Dado que los inversores de capital externo dentro del sistema de financiación internacional se centran normalmente en la maximización del rendimiento de su inversión/concesión de crédito, las cooperativas de producción les resultan menos atractivas porque no pueden influir en la toma de decisiones y los rendimientos son, por término medio, más bajos debido a los estatutos de la cooperativa y a las decisiones al respecto de los y las cooperativistas (ICA, 2016).

Es bien conocido que una aplicación poco mediada de la toma de decisiones democrática según el principio cooperativo con el voto igualitario de todos/as, puede conllevar múltiples problemas sociales internos y de gestión ineficaz.

Por lo tanto, es extremadamente difícil para la mayoría de las cooperativas de producción obtener suficiente capital y crédito fuera de las aportaciones de sus socios/as para realizar las inversiones empresariales necesarias para competir con las empresas capitalistas dentro del mismo mercado. Por esta razón, muchas cooperativas de producción sin programas de crédito específicamente disponibles han realizado en la práctica la transición a la gestión del capital, permitiendo la participación de accionistas externos minoritarios. Por supuesto, también existen peligros asociados a un interés creciente de los accionistas externos y un reto importante es limitarlo a un interés minoritario. Sin embargo, mientras no haya suficientes proveedores alternativos de crédito cooperativo que den prioridad a los préstamos a las cooperativas de producción, será difícil obtener suficiente capital sin inversores externos para sobrevivir en competencia con las empresas capitalistas (ICA, 2016).

### DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA E (IN)JUSTICIA SOCIAL

Piketty (2019) aporta otro comentario y objeción a una aplicación general del principio cooperativo en torno al control democrático de los recursos productivos por sus miembros. Aunque la totalidad de su libro es un alegato a favor de la democratización eco-

<sup>9</sup> Los siete principios cooperativos de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) son: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad (<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>).

nómica de las empresas, argumenta que una aplicación general en todas las empresas del principio cooperativo por el que todas las personas trabajadoras de una empresa tienen pleno e igual acceso y control sobre los medios de producción, puede dar lugar a nuevas injusticias sociales:

La forma organizativa de la cooperativa de trabajadores tampoco se adapta bien a los retos que plantean las diversas necesidades y aspiraciones humanas... Las sociedades cooperativas pueden desarrollarse mucho más si son menos rígidas. En la forma más calibrada, todos los miembros de la cooperativa tienen los mismos derechos de voto. Esto puede ser perfecto para determinados proyectos basados en la cooperación igualitaria y la aportación similar de todos los miembros... Pero en muchas otras situaciones puede dar lugar a complicaciones, sobre todo cuando hay que financiar una nueva inversión con características individuales específicas. Esto puede aplicarse tanto a grandes proyectos como a pequeñas empresas...<sup>10</sup> Un régimen de este tipo podría adaptarse a distintas situaciones. Pero imponer ese esquema en todos los casos no sería ni justo ni eficaz. Existe una gran diversidad de aspiraciones y desarrollos individuales, y las diferentes formas posibles de distribución del poder deberían adaptarse a esa diversidad y no suprimirla. (Piketty, 2019, p. 632 y 546).

No está del todo claro cómo debe lograrse y configurarse institucionalmente esta adaptación flexible sin que conduzca a una imposición no deseada. El propio Piketty lo señala y sugiere que los marcos legales deberían de surgir del ya mencionado proceso de experimentación. Este proceso de experimentación podría avanzar en muchas empresas partiendo de la participación igualitaria de personas empleadas y accionistas en la toma de decisiones. De ahí el reto sería buscar mecanismos que permitirían extender la gestión y propiedad social a mayor alcance por parte de las personas empleadas (Piketty, 2019).

### TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICA Y GESTIÓN EFICAZ

En adición a lo anterior es bien conocido que una aplicación poco meditada de la toma de decisiones democrática según el principio cooperativo con el voto igualitario de todos/as, puede conllevar múltiples problemas sociales internos y de gestión ineficaz. Aparte de la posible burocratización (Bauni, 2023), los efectos *freerider*<sup>11</sup> y la posible pérdida de suficientes incentivos individuales a la producción (Ruggeri, 2011), no está tampoco garantizado que se tomen las decisiones mejores y más equilibradas (Ruggeri, 2009). Al igual que en las democracias parlamentarias, la toma de decisiones cooperativa funciona mal cuando la membresía está insuficientemente informada y formada en cuestiones estratégicas y cuando las decisiones que requieren conocimientos especializados no pueden ser tomadas por expertos/as o personas con el perfil de conocimientos adecuado. Sin entrar aquí en los distintos aspectos relacionados con la complejidad de la autogestión de empresas y mucho menos negando los méritos y cam-

<sup>10</sup> En este caso, Piketty (2019) da el ejemplo de alguien que monta un restaurante y pone en él sus ahorros. Argumenta que, en esta situación, sería injusto conceder a las personas asalariadas que acaban de ser contratadas por una semana, los mismos derechos en la toma de decisiones y en el reparto de beneficios que al propietario y promotor original. Estas personas recién contratadas no han invertido en el negocio, no han tomado riesgo. El autor sugiere que posiblemente quisieran poner en marcha su propia iniciativa dentro de un mes y abandonar la pequeña empresa. Demuestra que una aplicación radical del principio democrático cooperativo en este caso conduciría a una injusticia social no deseada.

<sup>11</sup> Los efectos *freerider*, o del oportunista, son consecuencias negativas que surgen cuando individuos se benefician de un bien o servicio sin contribuir a sus costos o esfuerzos, lo que puede llevar a la desigualdad de cargas y/o la ineficiencia económica, dificultando la acción colectiva.

bios esenciales y progresivos que puede generar la gestión empresarial cooperativa,<sup>12</sup> se quiere hacer énfasis en la necesidad de buscar como movimiento sindical en la manera posible procesos de transformación paulatinos y preparados. Esto no solo surge en el marco de la importancia del desarrollo de un sistema de toma decisiones bien diseñado y la formación de las personas involucradas, aspecto que se retomará más adelante en la parte 3. La autogestión requiere también la adaptación gradual de actitudes y la definición interna de criterios y condiciones mínimas de cumplimiento de las personas involucradas para asumir responsabilidades de participación en la toma de decisiones.

### ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LOS OBJETIVOS

Siguiendo los párrafos anteriores, se intentará especificar aquí algunos criterios acerca del papel sindical y sus posibles objetivos con la democratización económica en las empresas. La idea no es profundizar en cada elemento ni agotar su análisis, sino más bien generar un ensayo con algunas ideas que estimulen la discusión sobre el rol actual y futuro.

- En primer lugar, todos los comentarios y aspectos problemáticos asociados al desarrollo de la propiedad social y a los retos y posibles riesgos que plantea para el movimiento sindical, no desvirtúan la necesidad de dar pasos para incluir integral-

El movimiento sindical en esta tarea tampoco puede escudarse en los mencionados riesgos en torno a los conflictos de intereses que el crecimiento de la gestión obrera y la propiedad social conllevan para el movimiento cuando los modelos germano-escandinavos ya han demostrado que conducen a una mayor redistribución socioeconómica, a la mejora de la seguridad laboral y a la implicación de las personas empleadas en la toma de decisiones, sin ir en detrimento de una gestión empresarial eficiente, de la inversión empresarial y de la innovación.

mente en su agenda y líneas de trabajo, la democratización económica de las empresas promoviendo la propiedad social y la gestión obrera. Es en su propio interés de innovar en esta dirección como actor social si quiere seguir siendo relevante y, asumir su responsabilidad en el debate imprescindible hacia modelos de desarrollo diferentes y dentro este marco la evolución hacia una nueva agenda y conceptualización de “trabajo digno”.

Como bien argumenta Piketty (2019), el movimiento sindical en esta tarea tampoco puede escudarse en los mencionados riesgos en torno a los conflictos de intereses que el crecimiento de la gestión obrera y la propiedad social conllevan para el movimiento sindical, cuando los modelos germano-escandinavos ya han demostrado

<sup>12</sup> En este caso, Piketty (2019) da el ejemplo de alguien que monta un restaurante y pone en él sus ahorros. Argumenta que, en esta situación, sería injusto conceder a las personas asalariadas que acaban de ser contratadas por una semana, los mismos derechos en la toma de decisiones y en el reparto de beneficios que al propietario y promotor original. Estas personas recién contratadas no han invertido en el negocio, no han tomado riesgo. El autor sugiere que posiblemente quisieran poner en marcha su propia iniciativa dentro de un mes y abandonar la pequeña empresa. Demuestra que una aplicación radical del principio democrático cooperativo en este caso conduciría a una injusticia social no deseada.

que conducen a una mayor redistribución socioeconómica, a la mejora de la seguridad laboral y a la implicación de las personas empleadas en la toma de decisiones, sin ir en detrimento de una gestión empresarial eficiente, de la inversión empresarial y de la innovación.

Además, aunque es cierto que construir nuevos modelos dentro un mercado capitalista genera sus retos adicionales, no vale el argumento de postergar iniciativas de gestión de propiedad social empresarial, hasta que haya un entorno de mercado más idóneo y menos hostil para tales emprendimientos. La autogestión obrera es un proceso de aprendizaje en la práctica de largo plazo. Los intentos en el pasado de implementar de un día para otro un formato teórico a gran escala en otro sistema económico, generalmente han fracasado y han contribuido a la desconfianza en apostar a nuevos formatos. Por lo tanto, serán más bien las experiencias exitosas con nuevos modelos en la realidad actual, que convencerán a los actores en la sociedad de cambiar poco a poco el sistema con sus reglas del juego, instituciones y políticas.

- b) Una apuesta y estrategia consciente del movimiento sindical en torno a la preparación y orientación de la construcción de propiedad social y gestión obrera podría ayudar a evitar muchos de los "descalabros" experimentados por las diversas iniciativas dentro de una economía de mercado capitalista. Tener criterios y estrategias definidas como movimiento sindical ayudará a proyectarse al mundo externo y distinguir lo que son iniciativas y procesos responsables y sostenibles. Además, el movimiento sindical confrontaría menos con dilemas ad hoc en los que tuviera que tomar una posición irreflexiva que conlleva a contradicciones.

Aunque la literatura refleja a menudo una especie de dicotomía e incompatibilidad entre un enfoque empresarial pragmático de la democratización económica, por un lado, o la plena aplicación de los principios cooperativos, por el otro, parece importante que el movimiento sindical trascienda esta dicotomía. Un enfoque más equilibrado debería aspirar a preservar y custodiar principios fundamentales imprescindibles combinados con una flexibilidad esencial y un pragmatismo necesario para que las iniciativas tengan perspectivas de sostenibilidad y crecimiento dentro de un sistema de mercado capitalista.

- c) Dicho esto, es una proposición que el movimiento sindical debería, basándose en la experiencia, asumir deliberada y decididamente el reto de la democratización económica dentro de las empresas con un enfoque equilibrado. Aunque la literatura refleja a menudo una especie de dicotomía e incompatibilidad entre un enfoque empresarial pragmático de la democratización económica, por un lado, o la plena aplicación de los principios cooperativos, por el otro, parece importante que el movimiento sindical trascienda esta dicotomía. Un enfoque más equilibrado debería aspirar a preservar y custodiar principios fundamentales imprescindibles combinados con una flexibilidad esencial y un pragmatismo necesario para que las iniciativas tengan perspectivas

**Velar por el principio de lograr una gestión de propiedad social auténtica también significa que el objetivo de la democratización económica debe ser que las personas trabajadoras constituyan en última instancia una mayoría en la toma de decisiones.**

de sostenibilidad y crecimiento dentro de un sistema de mercado capitalista.

d) Así mismo, el movimiento sindical podría velar por los principios esenciales en el sentido de que se contemple un modelo de empresa realmente diferente, haciendo justicia al principio democrático que permite el acceso al poder de decisión y a la participación en los beneficios a todas las personas trabajadoras de la empresa. Un principio fundamental en este marco es que los contratos de trabajo asalariado nunca deben convertirse en indefinidos y que todas las personas trabajadoras deben poder acceder a la toma de decisiones y a la participación en los beneficios a lo largo del tiempo. Desde luego, esto no significa que todas las personas trabajadoras deban tener la misma participación y el mismo reparto de beneficios desde el primer momento y sin condiciones (deberes, obligaciones). Aquí es precisamente donde se plantea el reto, dados los riesgos mencionados a lo largo del tiempo, de encontrar un equilibrio entre la accesibilidad democrática y los incentivos justos y eficaces para la innovación y la recompensa individual por la toma de riesgos e iniciativas empresariales. Como estas relaciones y la historia son diferentes en cada empresa, es difícil llegar a normas generales al respecto. Sin embargo, tomando en cuenta los men-

cionados riesgos a injusticias, parece razonable buscar la democratización económica de una empresa cuando al menos haya alcanzado cierto estado de madurez empresarial. Cómo y bajo qué parámetros se define esta madurez empresarial, se debe de aclarar mejor a través de la experiencia a lo largo del tiempo.<sup>13</sup>

- e) Velar por el principio de lograr una gestión de propiedad social auténtica también significa que el objetivo de la democratización económica debe ser que las personas trabajadoras constituyan en última instancia una mayoría en la toma de decisiones. Aunque los mencionados modelos germano-escandinavos ya son un avance importante en la participación obrera en la toma de decisiones, en estos modelos sigue siendo en última instancia el poder accionista el que decide cuando no se encuentra consenso. Para transformar el modelo las iniciativas futuras deberían de cambiar este balance a favor del factor laboral (Piketty 2019). Además, tal como se ha indicado anteriormente, un poder minoritario laboral dará lugar a una democratización simulada, que en el mejor de los casos funcionará como un estímulo laboral sin romper realmente la lógica capitalista de acumulación de capital. Por lo tanto, será difícil para el sindicato defender su papel si se mantiene en esta posición minoritaria.
- f) Se señaló que la construcción de propiedad social no es, desde luego, lo mismo que el acceso a las acciones de las personas empleadas a través de fondos de inversión individuales o colectivos. Como hemos visto, esto conlleva riesgos financieros inaceptables para las personas empleadas y tam-

<sup>13</sup> Aquí se podría pensar por ejemplo en parámetros como: nivel de recuperación de la inversión inicial, nivel de ganancia y rentabilidad promedio, tiempo de existencia y crecimiento de la empresa y su fuerza laboral.

La propiedad social significa también que la idea cooperativa de acumulación indivisible de capital dentro de la empresa debe ser el principio. Así pues, la propiedad social no consiste en el acceso a las acciones, sino en el acceso colectivo a la toma de decisiones (derecho de voto) en torno a los medios de producción, el capital circulante indivisible y el reparto de beneficios.

bien puede provocar una fuga de capital cuando la empresa (amenaza con) incurrir en pérdidas. La propiedad social significa también que la idea cooperativa de acumulación indivisible de capital dentro de la empresa debe ser el principio. Esto puede evitar el éxodo de empresas cuando se producen pérdidas y evitar que las personas empleadas canjeen sus acciones en un momento de alta rentabilidad para cobrar efectivo. Así pues, la propiedad social no consiste en el acceso a las acciones, sino en el acceso colectivo a la toma de decisiones (derecho de voto) en torno a los medios de producción, el capital circulante indivisible y el reparto de beneficios. Sobre cómo llegar a esta mayoría en el poder de decisión y cómo establecer el capital indivisible, se puede y se quiere mencionar poco aquí, ya que este proceso deberá considerarse con flexibilidad y con la vista puesta en la situación específica de las distintas empresas.

- g) Una última proposición cuidadosa es considerar cierto pragmatismo cuando se trata de cohesionar el ideal de la autogestión completa de las empresas por parte de las personas trabajadoras con la realidad en torno a la necesidad de obtener capital fi-

nanciero externo para invertir y poder competir como empresa dentro de un mercado de productos. Por ahora, la mayoría de las iniciativas en torno a la propiedad social y gestión obrera tendrán lugar dentro de un mercado de capitales predominantemente capitalista centrado en el máximo rendimiento de las inversiones. Así pues, mientras no haya suficientes proveedores de capital alternativos (cooperativos), será inevitable recurrir a inversores externos, que también esperarán un rendimiento atractivo. Aunque es importante que estos inversores mantengan siempre una participación minoritaria (que, por lo tanto, también debería ser libremente negociable), también es importante limitar y contener la influencia en la toma de decisiones de estos inversores externos. No cabe duda de que permitir inversores externos conlleva desventajas y riesgos de perder la autonomía, pero, una vez más, la experiencia puede servir para saber cómo limitar estas desventajas/riesgos. Sin embargo, la alternativa de mantener una empresa a flote sin capital externo puede no ser una opción en muchos casos y estar condenando iniciativas al fracaso.

### 3. HACIA UN PAPEL ESTRÁTÉGICO DEL MOVIMIENTO SINDICAL EN TORNO A LA DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA

Como se mencionó en la introducción, el desencadenante de esta reflexión sobre la relevancia y el papel potencial del movimiento sindical en torno a la democratización económica fue la introducción a la rica experiencia de investigación sobre la formación de las ERT en el Cono Sur. Aunque existen muchas otras experiencias relacionadas con la gestión de propiedad social de empresas, lo que destaca en los procesos relacionados con las ERT en el Cono Sur, tal como subraya Ruggeri (2014), es que sus antecedentes son empresas

capitalistas con una división trabajo-capital definida, que a partir del conflicto de intereses relacionado con esta división, han entrado en un proceso de gestión de propiedad social cuya consolidación depende entre otros de la capacidad de transformación de roles de personas ex trabajadoras involucradas en personas propietarias colectivas de los medios. Este aspecto las hace específicamente interesantes desde la perspectiva del rol potencial del movimiento sindical, lo cual es punto de enfoque de este texto. Si bien las ERT en el Cono Sur no son únicas en este distintivo, es una ventaja que han sido experiencias relativamente masivas, que ha permitido un monitoreo más estadístico, y al mismo tiempo sus procesos de consolidación han sido objeto de bastantes análisis de casos a profundidad. Por lo tanto, esta última parte del ensayo sobre el rol sindical, en que se abordaran algunos desafíos relacionados con el cambio concreto de su papel en la promoción de propiedad social empresarial, tomará como base de referencia las experiencias en la consolidación de la autogestión obrera en las ERT.

### LA RELACIÓN ERT VERSUS MOVIMIENTO SINDICAL EN EL CONO SUR

En el afán de encontrar pautas en la revisión de algunas publicaciones sobre las relaciones entre el movimiento sindical y las iniciativas ERT en Argentina, Uruguay y Brasil desde los años '90, existe por supuesto el peligro de llegar a conclusiones demasiado generalizadas. Sin embargo, el objetivo de este texto no es llegar a un análisis exhaustivo que toma en cuenta todo el material documentado, sino compartir algunas impresiones que generan la base para reflexionar en función de posibles cambios.

En primer lugar, la relación a menudo parece haber tenido un carácter bastante coyuntural, a pesar de las grandes diferencias entre los países. Como muestran Ruggeri (2011, 2014)

En el caso de Argentina en la formación de las ERT ciertamente no hubo una implicación estructural del movimiento sindical. Cuando hubo relación, se trató más bien de casos individuales en los que los sindicatos de base locales, a menudo ya presentes en las antiguas empresas capitalistas, desempeñaron un papel activo durante la crisis económica de la empresa en cuestión, para apoyar a las personas trabajadoras en su lucha por el mantenimiento del empleo y la organización en torno a la reivindicación de su derecho a acceder a la propiedad colectiva de los medios de producción. Desde la cúpula sindical oficial (CGT), la implicación fue muy escasa y, desde luego, no se concedió mucha importancia estratégica a estas iniciativas.

y Kasparian (2018) en el caso de Argentina en la formación de las ERT ciertamente no hubo una implicación estructural del movimiento sindical. Cuando hubo relación, se trató más bien de casos individuales en los que los sindicatos de base locales, a menudo ya presentes en las antiguas empresas capitalistas, desempeñaron un papel activo durante la crisis económica de la empresa en cuestión, para apoyar a las personas trabajadoras en su lucha por el mantenimiento del empleo y la organización en torno a la reivindicación de su derecho a acceder a la propiedad colectiva de los medios de producción. Sin embargo, desde la cúpula sindical oficial (CGT), la

implicación fue muy escasa y, desde luego, no se concedió mucha importancia estratégica a estas iniciativas. Una situación que no cambió después de los años de mayor crisis y desempleo (2001-2003). Las ERT después de su creación tomaron iniciativas de formar sus propias organizaciones de defensa, se distanciaron mayoritariamente del movimiento sindical asalariado formal y se identificaron más con las organizaciones cúpulas cooperativas.<sup>14</sup>

En los países vecinos Uruguay y Brasil, la relación entre las ERT y el movimiento sindical ha sido claramente más estrecha. En el caso de Brasil la organización UNISOL que se constituyó en el año 2000 y que aglutina una variedad de empresas cooperativas, incluidas una minoría de empresas recuperadas por trabajadores/as, se construyó con el apoyo activo del sindicato metalúrgico SMABC y la cúpula sindical oficial CUT durante el periodo de presidencia de Lula da Silva (Patry et al., 2013). Sin embargo, a pesar de un periodo de estrecha vinculación el involucramiento activo de la CUT en la práctica del proceso de recuperación de empresas ha ido disminuyendo y el interés de la CUT ha mermado después de las primeras dos administraciones de Lula. En Uruguay la principal organización de empresas recuperadas ANERT se constituyó en el 2007 y forma parte de la central sindical PIT-CNT. ANERT se identifica claramente con la clase trabajadora y ha tenido periodos de fuerte alianza dentro de la cúpula que con el “plenario de

En los países vecinos Uruguay y Brasil, la relación entre las ERT y el movimiento sindical ha sido claramente más estrecha.

autogestión obrera” a partir de 2007, generó un abordaje del tema en el centro de la discusión sindical. Este proceso fue estimulado por el apoyo y respaldo institucional que recibió el movimiento de ERT durante la administración de Mujica. Sin embargo, no se ha logrado la apropiación del tema de todos los sectores dentro PIT-CNT y con la entrada de nuevos gobiernos y la disminución de nuevos casos de empresas recuperadas la atención dentro PIT-CNT y la actividad organizativa del mismo ANERT ha menguado<sup>15</sup> (Rieiro & Reyes, 2022).

Aunque en Brasil y Uruguay las empresas recuperadas en determinados períodos clave, contaban con apoyo activo de sus centrales obreras, este apoyo también ha tenido cierto carácter coyuntural, dependiendo en parte de las crisis económicas en que surgen las ERT y los entornos institucionales favorables de administraciones específicas. Podría ser también que los mismos retos de consolidar muchas ERT de cierta forma han contribuido a bajar por períodos el interés. Como sea, se genera la impresión de que, aunque la CUT y PIT-CNT han tomado posiciones oficiales a favor de la promoción de la economía solidaria y la autogestión obrera, no han logrado todavía evolucionar, conectar e incorporar esta estrategia de forma sostenible y permanente en la agen-

<sup>14</sup> Varios/as autores/as (Kasparian, 2018; Ruggeri 2011; Dobrusin, 2013) mencionan el caso de la integración de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) en la Central de Trabajadores de Argentina (CTA) como una evidencia de alguna vinculación entre el movimiento de ERT y el movimiento sindical. La CTA se formó en el 2005 como una alternativa ante el sindicalismo tradicional. Sin embargo, como concluye Ruggeri (2011): “La CTA representó una alternativa a medias al sindicato burocratizado tradicional (...) Su impacto con respecto a las empresas recuperadas fue escaso, debido a su poco peso en el sector privado, en el que se ubican prácticamente todos los casos de autogestión.” (Ruggeri, 2011, p. 68).

<sup>15</sup> En ANERT quedó representando el sector de ERT en la Junta Directiva de FONDES-INACOOP, un fondo de apoyo a las iniciativas cooperativas que fue creado durante la administración de Mujica y continuó funcionando durante las administraciones posteriores (Rieiro & Reyes, 2022). También existen recientes iniciativas de parte de ANERT para reactivarse y retomar los esfuerzos de sistematizar experiencias de autogestión dentro el movimiento sindical (ver apartado al final de este texto).

da sindical de los sindicatos de personas asalariadas, que forman sus bases tradicionales. La estrategia en la práctica ha quedado algo segmentada dirigida a responder a las demandas/necesidades de un grupo meta específico (la membresía de las ERT creadas) pero la apuesta a la gestión de propiedad social empresarial no se ha incorporado lo suficiente en las demandas y la visión de los grupos asalariados. Por lo tanto, cierta segmentación en lugar de desarrollo de una estrategia integrada es otra impresión que ha quedado sobre el rol sindical en el Cono Sur, a pesar de las grandes diferencias constatadas entre los países y las iniciativas valiosas en esta dirección.

### DESAFÍOS HACIA UN PAPEL SINDICAL ESTRATÉGICO

Las impresiones sobre el papel sindical hasta la fecha llevan a la constatación de que por ahora no se ha podido aprovechar el pleno potencial que una relación de retroalimentación e intercambio constructivo pudiera significar tanto para el desarrollo de las ERT actuales y futuras, como para el desarrollo de una estrategia sindical más integrada y estructural hacia la gestión obrera de propiedad social empresarial. En el caso de las ERT, como han constatado varios/as autores/as (e.o. Rebón et al, 2020, Kasparian, 2018, Ruggeri, 2014, Rieiro & Reyes, 2022), sus perspectivas de consolidación mejoran cuando están integradas en redes de actores sociales que les pueden apoyar en su incidencia política hacia cambios institucionales que las respalden y fortalezcan. Con estas alianzas pueden desarrollarse además redes alternativas de comercialización y de créditos, que aumentan las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las ERT. En este marco el respaldo y apoyo desde sindicatos de base y la cúpula del movimiento sindical, ha sido importante en el pasado y podría potenciarse mucho más.

Por el otro lado, si el movimiento sindical se apropiá de la necesidad de desarrollo de una

Si el movimiento sindical se apropiá de la necesidad de desarrollo de una estrategia más integral, significaría entre otras cosas, incluir de forma general el compromiso de promover la democratización económica como un componente central dentro de la agenda sindical, y no solo apoyar iniciativas vinculadas a sectores o grupos de personas trabajadoras específicos, divorciados de los objetivos e intereses generales de las personas asalariadas.

estrategia más integral, significaría entre otras cosas, incluir de forma general el compromiso del movimiento sindical de promover la democratización económica como un componente central dentro de la agenda sindical, y no solo apoyar iniciativas vinculadas a sectores o grupos de personas trabajadoras específicos, divorciados de los objetivos e intereses generales de las personas asalariadas. También implica una incidencia política más integral para la creación de un marco institucional que ofrece mejores condiciones para la gestión de iniciativas de propiedad social a mayor escala. Además, la cúpula sindical debe jugar un papel para concientizar y formar sus bases y promover sobre experiencias sistematizadas activamente, nuevas iniciativas de democratización económica en sectores concretos entre otros a través de sus estrategias de negociación colectiva. Estos procesos por supuesto implican un cambio también del papel sindi-

cal coyuntural que responde a demandas ad hoc durante una crisis empresarial, hacia un compromiso más estructural con la democratización económica, para que se sostenga de una forma más independiente de los niveles de desempleo o la visión de la administración política vigente.

La preparación, selección y el acompañamiento de iniciativas nuevas de democratización sería clave en generar el proceso progresivo de transformación del rol sindical, ya que se requiere experiencias de éxito para transformar una motivación sindical inicial en una motivación e interés más sostenido y sostenible. De este modo, podría surgir un círculo virtuoso de retroalimentación y aprendizaje positivo. Las experiencias y aprendizajes en los procesos de consolidación de ERT actuales y futuras podrían ser fundamentales en el desarrollo de este papel sindical de sistematizador y promotor de nuevas iniciativas.<sup>16</sup>

### POSIBLES FACTORES DE CONSOLIDACIÓN Y CRITERIOS DE APOYO SINDICAL SELECTIVO

Existe una gran cantidad de relevantes estudios sobre las ERT en el Cono Sur enfocados en factores internos y externos que influyen en sus procesos de desarrollo. En esta línea es clave si la ERT logra alcanzar un estado de consolidación, transformándose de una organización empresarial capitalista a una empresa cooperativa que alcanza "la continuidad productiva, preservando y creando puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa y

autogestión"<sup>17</sup> (Rebón *et al.*, 2020, p. 4). Los estudios disponibles ofrecen muchos elementos que podrían apoyar el aprendizaje sobre las condiciones a crear/buscar para que estos procesos de consolidación tengan mayor probabilidad de éxito. Sin embargo, el propósito de este texto de enfocar en elementos relevantes hacia el cambio del rol sindical en el acompañamiento de iniciativas obliga a ser selectivo. Por lo tanto, a continuación, solo se enfocará en algunos aspectos/aprendizajes, que en este marco parecen los más relevantes.

#### a) Transformar en una crisis económica no ofrece las mejores perspectivas

Aunque las ERT surgieron en su mayoría a partir de una crisis económica que generó las oportunidades espontáneas de transformación de empresas, quedó constatado por muchos autores que estas mismas condiciones en muchos casos han perjudicado sus perspectivas de consolidación. Como constata Rebón et al (2020), las ERT suelen comenzar con grandes problemas económicos. En esto influye el tiempo que la producción quedó parada durante el conflicto laboral que precedió la transformación y el tiempo que transcurre hasta que se logra el reconocimiento legal de la ERT y se reinicia la producción. A medida que se alarga, tiene un efecto disruptivo sobre las perspectivas económicas de consolidación. A esto se suma todavía el trauma que

<sup>16</sup> En este marco se quiere hacer énfasis de nuevo en las valiosas iniciativas que se fomentaban a partir de 2007 entre ANERT y PIT-CNT para ubicar el aprendizaje sobre la autogestión en el centro de debate sindical con el "plenario de autogestión obrera" en coordinación con la universidad nacional UDELAR y el instituto de estudio sindical IDUCU.

<sup>17</sup> Rebón *et al.* (2020) mencionan algunos criterios en base a lo que categorizan una ERT "consolidada" en el marco de las investigaciones realizadas por OSERA (Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas): "En lo económico-laboral: • Presenten continuidad productiva no menor a dos años. • El colectivo laboral haya crecido o se haya mantenido en cantidad de trabajadores desde el momento de la fundación. • Los retiros equiparen o alcancen niveles superiores al salario mínimo, vital y móvil. • Los trabajadores registren aportes previsionales y acceso a cobertura de salud. En lo asociativo: • Presenten autoridades electas y realicen asambleas. • No tengan trabajo asalariado." (Rebón *et al.*, 2020, p. 4)

33 | revista Idelcoop 247 Noviembre 2025, p. 11-41

Las ERT suelen comenzar con grandes problemas económicos. En esto influye el tiempo que la producción quedó parada durante el conflicto laboral que precedió la transformación y el tiempo que transcurre hasta que se logra el reconocimiento legal de la ERT y se reinicia la producción. A medida que se alarga, tiene un efecto disruptivo sobre las perspectivas económicas de consolidación. A esto se suma todavía el trauma que un conflicto laboral profundo genera sobre las posibilidades de crear una nueva cohesión social en la empresa y el mantenimiento de una base sólida de membresía.

un conflicto laboral profundo genera sobre las posibilidades de crear una nueva cohesión social en la empresa y el mantenimiento de una base sólida de membresía.

Además, varias ERT al momento que fueron tomadas como empresa por sus trabajadores/as ya estaban en una crisis económica, con grandes deudas y en punto de quiebre. Se trata, como menciona Patry et al. (2013), de empresas que les va tan mal como para que los empleadores quieran venderlas o cerrarlas. Con el cambio en la forma organizativa por supuesto no ha cambiado la situación económica en que estaba la empresa antes de ser transformada en ERT.

En este marco y en búsqueda de desarrollo de una estrategia sindical más estructural, sería

recomendable dirigir los esfuerzos de preparación y acompañamiento con mayor énfasis en iniciativas en empresas que no están en crisis económica. Además, en refuerzo y extensión de las observaciones en la parte 2 de este texto, sería incluso mejor dirigirse a empresas que tienen cierto nivel de maduración empresarial. Este paso estratégico se puede dar con un enfoque de transformación más paulatina, dirigida a obtener mayor poder en la toma de decisiones de una empresa mediante las negociaciones colectivas.

Siguiendo la misma línea a otro nivel, se puede vislumbrar que una estrategia sindical más estructural podría tener mayor éxito en condiciones macroeconómicas normales o altas, que en una coyuntura baja con altas tasas de desempleo en la cual se formaron la mayoría de las ERT recientes. En esta situación la amenaza de cierre de la empresa sin alternativas de empleo, se forman ERT sin preparación de las personas trabajadoras involucradas y desde una posición en que tienen poco que perder. Una situación de coyuntura normal o alta conlleva cierto riesgo de acomodamiento/conformismo sindical y de las personas trabajadoras involucradas. Sin embargo, en principio habría mucho más espacio/margen de negociación para forzar cambios en la organización empresarial sin perder las perspectivas de desarrollo económico de la empresa.<sup>18</sup> Además, las personas involucradas podrían prepararse bien y fortalecer su estrategia de

<sup>18</sup> Cabe suponer que cualquier nueva iniciativa en torno a la construcción de propiedad social conlleva cierto riesgo de ingresos para las personas involucradas, ya que existe la posibilidad de que la iniciativa fracase. Este riesgo será evaluado por las personas trabajadoras implicadas y deberá ser valorado por el sindicato correspondiente frente a las posibilidades de obtener un trabajo alternativo e ingresos a través del trabajo asalariado en caso de fracaso. Esta probabilidad es mayor en una situación de alta coyuntura. Una coyuntura alta también hace que las perspectivas de crecimiento de las nuevas formas de negocio sean mayores (menos competencia), que los márgenes de beneficio potenciales sean mayores y ofrece más oportunidades para negociar subvenciones y asistencia técnica.

forma gradual. Asimismo, correrían mucho menos riesgo de perder todo por una iniciativa fracasada ya que podrían recurrir más fácilmente a un empleo asalariado alternativo en otras empresas.

b) El entorno del mercado afecta las perspectivas de transformación interna

Otra conclusión relevante y recurrente en muchas investigaciones (e.o. Ruggeri 2014, 2011, Rebón *et al*, 2020, Costa Álvarez, 2010) es que la obtención del acceso formal a la propiedad colectiva de los medios de producción y a la toma de decisiones sobre las ganancias de la empresa, no garantiza que las personas ex trabajadoras y membresía de la ERT, se sientan dueñas de verdad de los medios y que sientan que dirigen y se responsabilicen por el proceso productivo en su empresa. Aunque en varias ERT el nuevo rol de la membresía –como personas que son propietarias colectivamente–, genera cambios importantes en la organización del trabajo, la toma de decisiones y los comportamientos laborales, estos procesos en la práctica se ven condicionados por la interacción de diferentes factores internos y externos. En cuanto a los factores externos, al lado de los problemas con el acceso a créditos (ver parte 2), la afiliación de muchas ERT constata que no sienten autonomía para tomar decisiones sobre el proceso productivo y sus ganancias, ya que “ahora el cliente es el nuevo patrón” (Costa Álvarez, 2010, p.121). El mercado que rodea la empresa no ha cambiado y si la ERT no cambia su producto se enfrenta con los mismos precios, competidores, proveedores y clientes con las mismas exigencias y márgenes limitados de ganancia. Por lo tanto, en muchas cadenas productivas este entorno del mercado genera muy poco espacio para cambiar la organización y avanzar en fines sociales (Ruggeri, 2014; Rebón *et al*, 2020; Costa Álvarez, 2010).

Por tratarse de factores externos, tal como es el caso de los problemas con el acceso a créditos, el dominio por la cadena en el mercado capitalista es una realidad difícil de cambiar, sin revisiones estructurales del entorno institucional político-económico. Sin embargo, dentro de esta realidad el movimiento sindical podría mitigar en parte el impacto de estos limitantes, focalizando iniciativas prometedoras de gestión de propiedad social en sectores donde las empresas tengan cierta autonomía y control dentro de su cadena de producción, sobre los precios, la calidad del producto y la distribución de los márgenes de beneficios. En este marco, por ejemplo, se mira más perspectivas en la promoción de iniciativas vinculadas con empresas nacionales con un mercado principalmente nacional, que en empresas que forman parte de multinacionales o dependen muy directamente de ellas. Un análisis previo de la cadena productiva en donde se situaría una nueva iniciativa se identifica de todas formas como una necesidad.

En añadidura a esto se ha demostrado en las ERT logran un mayor compromiso de su afiliación, en la medida en que las personas dispongan de conocimientos y experiencia en el proceso de producción y sean conscientes de la posible pérdida de sus conocimientos en caso de que la empresa tenga que cerrar (Kasprian & Rebón, 2020). En este sentido las ERT podrían tener mejores perspectivas en el caso de empresas con productos de un alto nivel de especialización o producción de nichos, que requieran un elevado nivel de competencias individuales específicas para obtener un producto de calidad. Es justamente en este tipo de producciones que las empresas tienen mayor control y autonomía en su cadena productiva que también coadyuva a mitigar el control por el mercado. Con esto tampoco se quiere ir tan lejos de sugerir que el movimiento sindical solo se dirige a estas producciones que se sabe que son escasas. Sin embargo, se

Se subraya la importancia de la preparación y formación de las personas que se involucren en una futura iniciativa de autogestión obrera. Las experiencias en las ERT en el Cono Sur, demuestran no solo en muchos casos su gran reto de mantener vinculado a su personal más calificado y especializado a su empresa, sino también sus grandes necesidades formativas iniciales en al menos tres terrenos: conocimientos técnicos tradicionales (apoyo contable, jurídico), conocimientos especiales (apoyo temporal multidisciplinario que da vida al proyecto productivo), conocimientos co-construidos entre asesores externos y la membresía (acompañamiento reflexivo interno sobre proceso de autogestión) (Supervielle, 2010). En adición a esto Kasparian & Rebón (2020) observan, que en ERT con presencia o el desarrollo de un proyecto colectivo claramente definido (sueño/visión) se fomenta la cohesión social y la perspectiva de desarrollo general de las ERT en sus fases iniciales y posteriores. Además, Supervielle (2010) identifica una mayor cohesión social cuando antes de la creación de la ERT, ya existía una conciencia de clase y las personas trabajadoras estaban organizadas a través de un sindicato. Estos elementos contribuyen a generar un compromiso colectivo exitoso a largo plazo con la necesaria voluntad de sacrificio y solidaridad entre la membresía.

pueden priorizar estas empresas si existen las oportunidades y la voluntad del personal involucrado.

#### c) El papel fundamental de preparación y formación de las personas involucradas

En complemento al último punto y lo abordado en la parte 2 de este texto, se subraya la importancia de la preparación y formación de las personas que se involucren en una futura iniciativa de autogestión obrera. Aunque tal vez es un aspecto demasiado evidente, las experiencias en las ERT en el Cono Sur, demuestran no solo en muchos casos su gran reto de mantener vinculado a su personal más calificado

y especializado a su empresa, sino también sus grandes necesidades formativas iniciales en al menos tres terrenos: conocimientos técnicos tradicionales (apoyo contable, jurídico), conocimientos especiales (apoyo temporal multidisciplinario que da vida al proyecto productivo), conocimientos co-construidos entre asesores externos y la membresía (acompañamiento reflexivo interno sobre proceso de autogestión) (Supervielle, 2010). En adición a esto Kasparian & Rebón (2020) observan, que en ERT con presencia o el desarrollo de un proyecto colectivo claramente definido (sueño/visión) se fomenta la cohesión social y la perspectiva de desarrollo general de las ERT en sus fases iniciales y posteriores. Además, Supervielle (2010) identifica una mayor cohesión social cuando antes de la creación de la ERT, ya existía una conciencia de clase y las personas trabajadoras estaban organizadas a través de un sindicato. Estos elementos contribuyen a generar un compromiso colectivo exitoso a largo plazo con la necesaria voluntad de sacrificio y solidaridad entre la membresía.

Retomando aquí el papel sindical ya mencionado como sistematizador de experiencias, se visualiza la relevancia y oportunidad de desarrollar trayectos estructurados de formación y concientización adaptados a las necesidades ya identificadas en las ERT. Esta tarea y responsabilidad cae naturalmente en los sindicatos que dentro las empresas ya pueden identificar y preparar a las personas para ir creando e identificando nuevas oportunidades. Por supuesto en esta tarea es imprescindible contar con alianzas y fortalecimiento técnico externo, como por ejemplo las universidades con equipos especializados. Por lo tanto, es alentador concluir para terminar, que ya existen desde hace muchos años estas alianzas construidas, como por ejemplo en el caso de Uruguay entre la cúpula sindical PIT-CNT, la ANERT (Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por Trabajadores), el IDUCU (Insti-

Es alentador concluir que ya existen desde hace muchos años estas alianzas construidas, como por ejemplo en el caso de Uruguay entre la cúpula sindical PIT-CNT, la ANERT (Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por Trabajadores), el IDUCU (Instituto Gerardo Cuesta León Duarte) y UDELAR (Universidad de La República).

tuto Gerardo Cuesta León Duarte) y UDELAR (Universidad De La Republica). Recientemente en esta alianza se retomó la iniciativa de crear un "Centro Cultural para la Innovación Social y la Autogestión de los Trabajadores." Es un camino esperanzador que demuestra que se puede avanzar en esta dirección, aunque sea de paso lento y con mucha persistencia.

## CONCLUSIONES

Partiendo de la innegable realidad de la crisis sistémica descrita por Piketty (2019), es necesario apostar por posibles nuevos modelos de desarrollo. El reto aquí es llegar a modelos genuinamente novedosos. Dado que la crisis está estrechamente vinculada a la problemática de la acumulación de capital, a la forma en que la propiedad privada está legal e institucionalmente arraigada en el sistema actual y a la polarizadora división de intereses trabajo-capital asociado a ella, la democratización económica de las corporaciones parece tener que ser uno de los componentes relevantes de la búsqueda de un nuevo modelo.

Es deseable que el movimiento sindical, como representante de los intereses de las personas trabajadoras más amenazadas por la crisis actual y actor adecuado por excelencia para

cuestionar centralmente la división de intereses entre capital y trabajo, desempeñe un papel protagonista en el compromiso con la democratización económica de las empresas. Aunque el movimiento sindical ha participado activamente en modelos pasados y presentes de gestión social, -en los que las personas trabajadoras están involucradas en la toma de decisiones- y en iniciativas en torno a la gestión de propiedad social, su involucramiento no es evidente ni automático. Requiere una inclusión deliberada, integral y prioritaria de este componente dentro de la agenda sindical. También exige una lucha activa a escala mundial para introducir este debate dentro de la concepción y como parte de los pilares en la "agenda del trabajo digno". Además, a escala nacional y local se necesita orientar y consolidar con éxito iniciativas concretas y reforzar las políticas de apoyo institucional en torno a este tema. Así pues, es imprescindible una combinación de un compromiso integral en la agenda y, al mismo tiempo, la orientación específica para impulsar estructuralmente iniciativas concretas.

Dado que no existen formatos prefabricados para el éxito, promover y acompañar iniciativas concretas implica un proceso consciente e intensivo de experimentación y aprendizaje, que debería conducir a una mayor sistematización y conocimiento en torno a las formas en que las iniciativas pueden consolidarse y el papel sindical en ello. Esto requiere una gran determinación, una motivación sostenida y un enfoque a largo plazo, en el que es importante maximizar las posibilidades de éxito. En este contexto, es importante basarse en las experiencias pasadas e incorporar tanto los factores de éxito como los obstáculos y dilemas previsibles en los objetivos y criterios de selección en torno al acompañamiento de las iniciativas de democratización económica. Se han abordado brevemente algunos de estos posibles dilemas y obstáculos y, sobre esta

Aunque el movimiento sindical ha participado activamente en modelos pasados y presentes de gestión social, –en los que las personas trabajadoras están involucradas en la toma de decisiones– y en iniciativas en torno a la gestión de propiedad social, su involucramiento no es evidente ni automático. Requiere una inclusión deliberada, integral y prioritaria de este componente dentro de la agenda sindical. También exige una lucha activa a escala mundial para introducir este debate dentro de la concepción y como parte de los pilares en la "agenda del trabajo digno".

base, se ha propuesto un enfoque equilibrado que, por un lado, se ciña a algunos principios cooperativos esenciales y, al mismo tiempo, sea lo suficientemente flexible y pragmático como para hacer factible una aplicación y consolidación más generalizadas en el contexto actual del mercado capitalista.

Dentro de este enfoque es esencial la adhesión al principio cooperativo de acceso democrático de todas las personas trabajadoras a la toma de decisiones y a la gestión de los recursos productivos. Si bien esto significa evitar el trabajo asalariado permanente, un sistema equitativo ciertamente no significa que todas las personas trabajadoras de una empresa tengan los mismos derechos al mismo tiempo y desde el principio, ni que estos derechos sean incondicionales. Es perfectamente

legítimo hacer una construcción responsable y paulatina en este sentido que pueda evitar muchas contradicciones internas demostradas en el pasado.

La democratización económica debería consistir en la gestión obrera de propiedad social y en la repartición de beneficios, y no en el acceso a paquetes de acciones individuales o colectivos. Éstos tienden a crear nuevas injusticias sociales internas y, además, conllevan riesgos individuales y empresariales indeseables e insostenibles. El principio cooperativo de apostar por un capital indivisible dentro de la empresa parece un objetivo más coherente y sostenible. Aunque debe evitarse la democratización fingida y cualquier proceso debe tener como objetivo, al menos, que las personas trabajadoras de una empresa tengan la mayoría del poder de decisión, hay que analizar el contexto de forma realista. En este marco, por ejemplo, a pesar de sus conocidos inconvenientes, no puede descartarse la necesidad de permitir la entrada de inversores de capital externo.

Por último, se enfocó en las experiencias con las ERT en el Cono Sur en un ensayo para visualizar como los aprendizajes en sus procesos de consolidación, pueden orientar un papel sindical más integral y estructural hacia la apuesta general y el acompañamiento de iniciativas concretas de gestión de propiedad social empresarial. De las experiencias se desprendió que en este futuro papel el movimiento sindical podría considerar entre otros, enfocarse más en iniciativas en empresas que no están en crisis económica y que tengan cierto nivel de maduración. Además, vale la pena enfocarse también en procesos de democratización en coyunturas económicas normales y altas y priorizar sectores/empresas que tengan cierto control/autonomía económica dentro de su cadena productiva o que su producción sea especializada. Por último, se deriva la impor-

La democratización económica debería consistir en la gestión obrera de propiedad social y en la repartición de beneficios, y no en el acceso a paquetes de acciones individuales o colectivos. Éstos tienden a crear nuevas injusticias sociales internas y, además, conllevan riesgos individuales y empresariales indeseables e insostenibles. El principio cooperativo de apostar por un capital indivisible dentro de la empresa parece un objetivo más coherente y sostenible.

tancia de un papel sindical en la formación y preparación de las personas involucradas en iniciativas futuras. La experiencia de las ERT creadas ad hoc y a partir de una crisis, pone en evidencia que la preexistencia de distintas competencias laborales y una visión / proyecto común son factores clave en el desarrollo de la autogestión.

Se concluyó que el movimiento sindical en general en el Cono Sur hasta ahora no ha jugado un papel suficientemente integral, sistematizador, preparador e impulsor estructural de iniciativas. Sin embargo, hay grandes diferencias entre los países y algunas experiencias valiosas demuestran la visión, la voluntad y el potencial de avanzar en esta dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antivero, J. (2019). *Sindicalismo y Autogestión*. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
- Bauni, N. (2020). *Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas*, Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N°12/2020
- Bauni, N. (2023). *Innovaciones organizacionales en la gestión del trabajo asociado en empresas recuperadas de la Argentina actual*, GIZAEKO - Revista Vasca de Economía Social, 20, 101-132. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.24731>)
- Beltzer, R. M., & van het Kaar, R. H. (2001). *Werknemersparticipatie in drievoud - De som en de delen*, Sinzheimer Cahiers 16. (Sinzheimer Cahiers; No. 16). SDU
- Costa Álvarez, C. (2010). *Empresas recuperadas: ¿democratización versus mercado?* En Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva. Editorial Nordan - Extensión Libros, Universidad de la República, Montevideo
- Dobrusin, B. (2013). *Cooperativas de trabajadores en la Argentina. La Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados en la Central de Trabajadores de la Argentina*. Boletín Internacional de Investigación Sindical, vol. 5 núm. 2, 2013, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- García Jurado, O. (2024). *Economía social y sindicalismo transformador: reflexiones y propuestas para estrategias conjuntas*. GIZAEKO - Revista Vasca de Economía Social, 21, 49-66. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26266>).
- Guillén Burguillos, M. (2022). *El rol de los sindicatos en la reconversión de empresas mercantiles en quiebra en empresas de economía social: una revisión teórica*, Universitat Oberta de Catalunya.

- International Co-operative Alliance (2016). *El Dilema del Capital en las Cooperativas.* <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20El%20Dilema%20del%20Capital%20en%20las%20Cooperativas.pdf>
- Kasparian, D. (2018). *Las formas de organización y asociación de los trabajadores de empresas recuperadas en la Argentina* (2000-2015). Século XXI, *Revista de Ciências Sociais*, v.9, no 2, p.646-673, jul./dez. 2019 (DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2236672534022>)
- 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.
- Monereo Pérez, J.L. (2022). *El sindicalismo y sus instrumentos de acción colectiva en la concepción de Georges Sorel. Un estudio crítico*. Lex Social, *Revista De Derechos Sociales* 12 (2), 1-65. (DOI: <https://doi.org/10.46661/lexsocial.7369>)
- OIT Informe (2016). *El empleo atípico en el mundo: Retos y perspectivas*. Presentación resumida del informe, Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra.
- Patry et al. (2013). *Experiencia de cooperación entre organizaciones sindicales del Brasil y el Canadá en apoyo a las cooperativas de trabajo*. Boletín Internacional de Investigación Sindical, vol. 5 núm. 2, 2013, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Pérez de Sierra, L. (2010). *Las relaciones con la comunidad, su organización interna y su potencial de transformación socialista. Un análisis posible desde Gramsci y Foucault*. En Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva. Editorial Nordan - Extensión Libros, Universidad de la República, Montevideo
- Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXIe siècle*. Traducción neerlandesa: Lidewij van den Berg et al., Kapitaal in de 21ste eeuw, uitgeverij De Bezige Bij, Amsterdam.
- Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie*. Traducción neerlandesa: Ilse Barendregt et al., Kapitaal en ideologie, uitgeverij De Geus, Amsterdam.
- Rebón, J., Kasparian, D., Bauni, N. (2020). *Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas*, Informe Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Rieiro, A. (2010). Sujetos colectivos y recuperación del trabajo en un contexto de reificación. En Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva. Editorial Nordan - Extensión Libros, Universidad de la República, Montevideo
- Rieiro, A., & Reyes, J. (2022). *Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay: emergencia, desarrollo, debilitamiento y singularidades del caso*. Deusto Estudios Cooperativos *Revista del Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto* N.º 21 (2023) (doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2675>)
- Ruggeri, A. (2009). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Programa Facultad Abierta Secretaría de Extensión Universitaria Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires
- Ruggeri, A. (2011). *Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas*. Estudios, 2011, nº 1-1, pp. 60-79.
- Ruggeri, A. (2014). *Crisis y autogestión en el siglo XXI*. Programa Facultad Abierta, Universidad de Buenos Aires.

Scodeller, G. (2021). *Modelo para armar: concepciones sobre desarrollo y autogestión en el sindicalismo latinoamericano de orientación socialcristiana en los años setenta*. Secuencia (110), e1745. doi: <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i110.1745>

Supervielle, M. (2010). *La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos. Gestión de conocimientos y autoridad en las unidades recuperadas*. En *Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Editorial Nordan - Extensión Libros, Universidad de la República, Montevideo

<https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>

<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

---