

Universidad de Buenos Aires.  
Facultad de Ciencias Sociales.

Licenciatura en Relaciones del Trabajo.



---

## RELACIONES DEL TRABAJO

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

#### NUEVOS ESCENARIOS DE RELACIONES DEL TRABAJO EN ARGENTINA (2003-2007)

#### UN CASO ESPECIAL: EL HOTEL B.A.U.E.N.

*Por Rogelio Bos,*

*D.N.I. n° 31.489.713; rogebos@hotmail.com;*

*Emiliano Fogante,*

*D.N.I. n° 30.513.738; emifoga@yahoo.com.ar;*

*Diego Russo,*

*D.N.I. n° 22.151.499; diego.russo@cnaart.com.ar*

Buenos Aires, Noviembre de 2007.

## I - Índice

I - Índice.....	2
1- Introducción.....	3
2- Las relaciones de trabajo en la actividad Hotelera.....	5
2.1 Presentación de los actores y mapa de la actividad.....	5
2.1.1 U.T.H.G.R.A.....	5
2.1.2 Movimientos de Recuperadas.....	6
2.1.2 F.A.C.T.A.....	7
2.1.3 El proyecto de la C.T.A.....	8
2.1.3.1 Asociación de Organizaciones de Trabajo Autogestionado.....	9
2.1.3.2 Red de Asistencia Técnica.....	9
2.1.3.3 Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados.....	10
2.2 El carácter contradictorio de la recuperación de la Hotelería.....	11
2.2.1 El “boom” del Turismo.....	12
2.2.2 La Negociación colectiva en la actividad: un caso “ <i>apto para franceses</i> ”.....	13
3- Configuración de las relaciones laborales en la autogestión.....	17
4- La “auto-organización” del trabajo.....	20
4.1 El camino desde la recuperación hasta hoy.....	20
4.2 Desde adentro.....	22
4.3 El problema de la competitividad.....	25
5- Economía social: los nuevos desafíos.....	26
6- La representación en la autogestión.....	28
6.2 Exclusión del Modelo Tradicional de representación.....	28
6.2 Características del modelo de representación en el “Sector Autogestionado”.....	29
6.3 Propuestas y conflictos particulares del “Sector Autogestionado”.....	30
7- Conclusiones.....	33
8- Bibliografía.....	34
9 Anexos.....	

## 1- Introducción.

*“Cuando las cosas nos resultan fáciles nos volvemos débiles, nuestro compromiso con el trabajo se vuelve superficial, pues nos falta la comprensión de lo que estamos haciendo”*  
Richard Sennett – *La corrosión del carácter*

El presente trabajo se propone explorar las características particulares que se observan en los actuales escenarios del mundo laboral en Argentina. Para ello nos proponemos estudiar un ícono de las nuevas formas emergentes de relaciones de trabajo que comienzan a visualizarse en las últimas décadas: la empresa autogestionada por sus trabajadores. La importancia de este fenómeno, reside en “la originalidad, su capacidad para dar respuesta al desempleo y la posibilidad de constituirse en portadores de una nueva identidad”<sup>1</sup>.

De acuerdo a tal afirmación, consideraremos nuestro foco de análisis un caso testigo de autogestión en nuestro país: el hotel B.A.U.E.N.<sup>2</sup>. Lo que distingue a este caso de muchas otras recuperadas, no es sólo el éxito aparente que ha alcanzado la recuperación y reapertura del hotel, que supo estar quebrado y prácticamente en ruinas, sino la capacidad de convertirse en base de consulta y organización de nuevos procesos de recuperación de empresas, a tal punto de haber iniciado desde su interior la conformación de una nueva Federación de empresas recuperadas (F.A.C.T.A.)<sup>3</sup>.

Definido el objeto de estudio, intentaremos indagar acerca de cómo se configuran las relaciones de trabajo tradicionales en la actividad Hotelera, analizando la norma convencional vigente, para luego desarrollar un análisis comparado entre ambos segmentos, estableciendo las rupturas y continuidades que se observan en la práctica cotidiana.

Una vez presentado el contexto de la actividad en el cual se inscribe, profundizaremos en las particularidades que adquiere el trabajo al interior del hotel, estudiando los procesos de gestión de la cooperativa. Intentaremos realizar también, un acercamiento a este caso desde la perspectiva de las teorías de la Economía Social analizadas.

Por último, nos interesa asimismo conocer cómo se estructuran las relaciones entre los trabajadores de la autogestión y las asociaciones sindicales presentadas. No obstante ello, intentaremos detectar en qué grado la conformación de una federación

---

<sup>1</sup> Martí, Juan Pablo. *“Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay”*. En publicación: Pasos n° 126 Departamento Ecuménico de Investigaciones, San José, Costa Rica (2006)

<sup>2</sup> Buenos Aires Una Empresa Nacional

<sup>3</sup> Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados

de las características mencionadas colisiona con los intereses de representación de las asociaciones sindicales de la actividad, o bien surge como un nuevo interlocutor del sindicalismo a la hora de negociar colectivamente, si es que resulta esto posible en el ámbito de las economías sociales.

## 2- Las relaciones de trabajo en la actividad Hotelera.

### 2.1 Presentación de los actores y mapa de la actividad<sup>4</sup>

#### 2.1.1 U.T.H.G.R.A.

La Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) conserva el monopolio de la representación individual y colectiva de los trabajadores de la actividad, gracias a la posesión de la personería gremial correspondiente. Según investigaciones previas, esta asociación sindical tradicional afiliada a la C.G.T.<sup>5</sup> tiene su ámbito personal en las ramas Turismo, Hotelería y Gastronomía. Esta representación se plasma en distintos convenios colectivos de rama o actividad firmados con las diversas asociaciones representantes de los intereses de las empleadoras (ver Cuadro 1).

CUADRO 1 Convenios Colectivos Actualmente Ultraactivos		
Partes Firmantes		Nº de CCT
Asociación Sindical	Cámara Empresaria	
Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.)	Federación Obrera Argentina de la Industria Hotelera (F.O.A.I.H.)	389/2004
	Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (A.H.T.)	362/2003
	Federación Argentina de Alojamientos por Horas (F.A.D.A.P.H.)	397/2004
	Cámara Argentina de Concesionarios de Servicios de Comedores y Refrigerios (C.A.C.Y.R.)	401/2005

Fuente: Datos obtenidos de *El perfeccionamiento de las relaciones laborales dentro de la hotelería y el turismo*

Focalizando en la rama correspondiente a nuestro objeto de estudio, en el año 2003, la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina firmó un nuevo Convenio Colectivo de Trabajo (362/2003)<sup>6</sup> con la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, manteniendo cláusulas que fueron adicionadas al convenio vigente a ese momento (130/90) en los años 1994 y 1996, que

<sup>4</sup> Para una mejor apreciación del mapa de la actividad, recomendamos ver

- Ramírez, Marina y Romano, Gisela. "*El perfeccionamiento de las relaciones laborales dentro de la hotelería y el turismo*", realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2007)
- Favaro, Priscila; Paz, Anabel; Pistarelli, María Belén. "*Trabajo de investigación. Sector Hotelero-Gastronómico*", realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2006)

<sup>5</sup> Confederación General del Trabajo

<sup>6</sup> El tratamiento del citado convenio se realiza en el apartado 2.2.2

resultan clara expresión de la directriz desreguladora y flexibilizadora que ordenó el gobierno menemista. El Hotel B.A.U.E.N. escapa al ámbito de aplicación del convenio colectivo, debido a que las relaciones de trabajo en las cooperativas no se configuran como asalariadas<sup>7</sup>, situación que define la obligatoriedad de sus cláusulas para trabajadores y empleadores de la rama o actividad.

Si tenemos en cuenta que el comienzo de la autogestión en el hotel se puede fechar en la reapertura del establecimiento en Marzo de 2003, marcando el fin de la conducción fraudulenta de sus antiguos dueños, es importante marcar que en artículo 1 del convenio vigente, que entra en vigencia en Mayo de ese mismo año, advierte que la razón social del Hotel B.A.U.E.N. continúa siendo Solari S.A.<sup>8</sup>.

### 2.1.2 Movimientos de Recuperadas

En relación a la forma jurídica que adoptaron los trabajadores que recuperaron y autogestionan de hotel, existen distintas posibilidades de abordar la formalización de la tenencia de la empresa. La estrategia difiere según el Movimiento político que lidera la recuperación y al cual adhieren los trabajadores.

Según Laura Saavedra<sup>9</sup>, hacia 2003 se podían distinguir tres:

- Recurrir a la instancia judicial para obtener el traspaso de la empresa a los trabajadores mediante expropiación temporaria en beneficio de una cooperativa conformada para ello. Luego, se estipulaba un plazo para que los trabajadores adquirieran los fondos para comprar el bien en su valor objetivo. Esta estrategia era propia de las agrupaciones MNER<sup>10</sup>, FECOOTRA<sup>11</sup> y MNFRT<sup>12</sup>.
- La FENCOOTER<sup>13</sup> proponía utilizar las indemnizaciones que correspondían a los trabajadores para adquirir la empresa, haciéndose cargo de la deuda de la misma.
- Luchar por la estatización con control obrero, sin formar cooperativas de trabajo. El Estado debía expropiar la propiedad (sin pago) permitiendo que los trabajadores controlaran y administraran la producción. Sin embargo, debido a la escasa legitimidad de la demanda de estatización tanto a nivel social como gubernamental,

<sup>7</sup> Los trabajadores de una cooperativa son considerados "socios", quienes se reparten el excedente obtenido en partes igualitarias denominadas "retiros". Estos retiros podrían compararse con "salarios" únicamente a los efectos analíticos de este trabajo, pues no se puede plantear este último término donde no exista relación de dependencia.

<sup>8</sup> El convenio, según su introducción, se suscribe en Abril de 2001, fecha en la cual el hotel se encontraba quebrado y cerrado, razón por la cual tampoco se entiende por qué se lo incluye en el ámbito definido. Por otro lado, los trabajadores del B.A.U.E.N. se habían ya conformado como cooperativa, razón suficiente para ser excluidos del CCT, que rige "a las relaciones laborales de todos los trabajadores que se desempeñen en relación de dependencia" según reza el artículo 1. Nosotros suponemos que ambas partes podrían haber especulado con la reapertura del hotel por algún nuevo dueño y, en tal caso, con la aplicación en forma automática del CCT.

<sup>9</sup> Saavedra, Laura. "La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores". En Revista Lavboratorio Año 5 n° 13 (2003)

<sup>10</sup> Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

<sup>11</sup> Federación de Cooperativas de Trabajo

<sup>12</sup> Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores

<sup>13</sup> Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo en Empresas Reconvertidas, dependiente del INAES (Instituto Nacional de Economía Social).

muchas de las impulsoras de esta propuesta debieron atenerse a la expropiación temporaria, previa conformación de cooperativas. Esta propuesta era liderada por los trabajadores de Brukman, Zanón y Supermercados Tigre.

El M.N.E.R., que para ese entonces agrupaba alrededor de 120 empresas recuperadas<sup>14</sup>, fue quien promovió la autogestión del B.A.U.E.N. e introdujo activistas en el interior del hotel para apuntalar el proceso<sup>15</sup>. Posteriormente, este movimiento se escindió por diversas diferencias políticas e ideológicas de sus dirigentes. Gran parte de las cooperativas que allí se agrupaban pasaron a formar parte del MNFRT liderado por Luis Caro<sup>16</sup>, quien procuró darle un nuevo significado “no tan ideologizado” a las recuperaciones de empresas: “de ser concebidas como acciones anticapitalistas/ revolucionarias fueron semantizadas como preservación de la fuente de trabajo, sustituyendo en vocablo `toma´ por `cuidado de las máquinas.”<sup>17</sup>

### 2.1.2 F.A.C.T.A.

Por otro lado, la otra parte componente del disuelto MNER, continuó trabajando por la reorganización del movimiento de recuperadas. Aprovechando el ímpetu de la trascendencia del caso del hotel, la Federación surgió desde el mismo B.A.U.E.N., siendo sus impulsores los antiguos miembros de MNER que habían migrado al hotel para acompañar el proceso de organización de la autogestión. La vinculación entre el hotel y la Federación es tal que la oficina de prensa del B.A.U.E.N. cumple esa misma función en ambas organizaciones. La sede de FACTA funciona en las instalaciones del hotel.

La F.A.C.T.A., como su nombre lo indica, reúne cooperativas de trabajadores autogestionados<sup>18</sup>. Se constituyó en Rosario el 9 de diciembre de 2006. La experiencia positiva de la autogestión del B.A.U.E.N., recibió el apoyo de numerosos grupos sociales, referentes culturales, partidos de izquierda y agrupaciones de derechos humanos. La recuperación del hotel, comenzó a configurarse como un símbolo de resistencia y creatividad social que no solo demostró la viabilidad de una alternativa exitosa de gestionar una empresa de servicios, sino que abrió su espacio a todas las expresiones culturales y sociales que lo solicitaron<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Saavedra, Laura. “*La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores*”. En Revista Laboratorio Año 5 n° 13 (2003)

<sup>15</sup> Según se advierte en la entrevista realizada al representante de prensa del hotel.

<sup>16</sup> Abogado. Actual presidente del MNFRT, miembro de la Pastoral Social de Avellaneda y militante del partido Justicialista.

<sup>17</sup> Gracia, Amalia y Cavaliere, Sandra. “*Repertorios en Fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006*.” En Estudios Sociológicos Vol XXV, núm. 73. Enero – Abril 2007.

<sup>18</sup> A Noviembre de 2007, integran la Federación 32 Cooperativas. Fuente: “La Revista de FACTA” Año 1 – n° 3

<sup>19</sup> Idea expuesta por Fernando “Pino” Solanas, durante la jornada de rechazo a la expropiación del Hotel B.A.U.E.N. (6 de Agosto de 2007). Extraído de “La Revista de FACTA” Año 1 – n° 2 (Septiembre de 2007)

Con la ambición de conformarse como una “cooperativa de cooperativas”, que se oponga al modelo hegemónico de gestión empresarial, esta organización ha desarrollado un interesante Programa de Acción (ver Cuadro 2), que pretende incluir el tratamiento de las principales demandas del sector de la autogestión.

<b>CUADRO 2 Programa de Acción de F.A.C.T.A</b>	
<b>Propuesta</b>	<b>Descripción</b>
Ley Nacional de Expropiación Definitiva	Expropiar toda unidad productiva en cesación de pago. Ceder a los trabajadores, agrupados en cooperativa, que quieran continuar con la actividad.
Cesión de Créditos Hipotecarios y Prendarios	Desde los bancos nacionales y provinciales a las cooperativas que recuperen el trabajo.
Crear Fondo Solidario Rotatorio de Capital Operativo	Financiado con un mínimo porcentaje de las reservas nacionales, aportes de bancos nacionales y provinciales y empresas. Administrado en forma tripartita por representantes de los involucrados.
Ley de Compras del Estado	Priorizar los productos de empresas recuperadas para las compras del Estado, evitando las licitaciones.
Creación de Régimen Especial de Jubilación	A partir de un Registro Especial de trabajadores autogestionados dentro del Sistema de Reparto. Condonación de la deuda de aportes para trabajadores cuyos empleadores no cumplieron con el pago de los mismos a los sistemas de Seguridad Social.
Crear Red de difusión/información	Periódicos, radios, señales de TV propios que difundan la experiencia de la autogestión.
Crear Instituto de Formación	Capacitar al trabajador en el arte de la autogestión (compras, ventas, costos) y brindar formación técnica, política y social

Fuente: Datos obtenidos de "La Revista de F.A.C.T.A." Año 1; n° 2. (Septiembre de 2007)

### 2.1.3 El proyecto de la C.T.A.

La Central de Trabajadores Argentinos surgió orientada hacia una línea de confrontación con el modelo socio-económico imperante en los noventa, criticando fuertemente a ciertos sectores del sindicalismo que renunciaron a su viejo ideario y mantuvieron una postura acrítica con respecto a la política económica y la reforma laboral impulsadas por el gobierno de turno<sup>20</sup>. Se concibe a si misma como una forma autónoma de representación de la clase trabajadora, sin ataduras políticas, independiente del Estado, los partidos políticos y las empresas; y con la novedad de la

<sup>20</sup> Palomino, H. "Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales". En J. Suriano (dir.) *Nueva Historia Argentina* (pp.377-442) Tomo X Dictadura y democracia, cap. VII. Ed. Sudamericana (2005)



inclusión de desocupados y la apertura a nuevas formas de organización<sup>21</sup>, como es el caso de las empresas autogestionadas.

Desde esta moderna Central Sindical, se ha dado origen a la Organización Nacional de los Trabajadores Autogestionados<sup>22</sup>, que se estructura estratégicamente en tres asociaciones específicas que intentan abordar las distintas problemáticas del mundo de la autogestión:

- ⊙ Asociación de Organizaciones de Trabajo Autogestionado
- ⊙ Red de Asistencia Técnica a las Organizaciones de Trabajo Autogestionado (R.A.T.)
- ⊙ Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA-CTA)

### **2.1.3.1 Asociación de Organizaciones de Trabajo Autogestionado**

Por un lado, la Asociación de Organizaciones de Trabajo Autogestionado intenta consolidar a la Autogestión como parte de un proyecto nacional de una economía propuesta dirigida a las necesidades populares; a través de una iniciativa de discusión en los ámbitos político, jurídico, institucional, fiscal y económico-financiero. Por otro lado, se propone a sí misma como el ámbito de intercambio y articulación entre las distintas experiencias de autogestión.

### **2.1.3.2 Red de Asistencia Técnica**

La Red de Asistencia Técnica es un sistema conformado por trabajadores experimentados de la propia autogestión, profesionales y equipos técnicos, que se propone apoyar y perfeccionar los distintos procesos de gestión a partir de la construcción, transferencia e intercambio de conocimientos y herramientas. La clave de esta asociación reside en su capacidad de producción de un cuerpo de técnicas y proyectos a partir del éxito de las prácticas de autogestión. Combinándose con el aporte científico de ONG's y de distintas universidades, procura dar apoyo concreto ante las necesidades permanentes y estratégicas de progreso tecnológico y de crecimiento de la estructura de servicios de las distintas experiencias autogestionadas.

---

<sup>21</sup> Idea expuesta por José Tribuzio durante el transcurso del panel "De la protesta social a la acción sindical" en el marco del 1º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo, organizado por la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la U.B.A. (2007)

<sup>22</sup> Según la CTA la figura del "Trabajador Autogestionado" es una identidad económica, social y cultural que requiere una entidad formal con existencia jurídica, económica y social, sobre la base de una relación laboral auto organizada y de apropiación colectiva de los resultados de su trabajo. Esta entidad le permitiría el acceso al sistema de seguridad social, del trabajo y jubilatorio, construir formas solidarias propias de salud y separarse de la imagen de pretendidos empresarios y reconocerse como clase trabajadora. (Fuente: [www.cta.org.ar](http://www.cta.org.ar))

### 2.1.3.3 Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados

La ANTA-CTA intenta convertirse en representante de los derechos individuales y colectivos de estos nuevos actores del mundo del trabajo, que ya comienzan a adquirir características e identidades propias y requieren ser reconocidos como tales -uno de los propósitos que persigue el Programa desarrollado por el actor sindical- (ver Cuadro 3).

<b>CUADRO 3 Programa de Acción de A.N.T.A. – C.T.A.</b>	
<b>Propuesta</b>	<b>Descripción</b>
Ley de Cooperativas y Organizaciones de Trabajo Autogestionado (OTAs)	Marco jurídico para regular organizaciones de actividad económica con relación laboral asociativa sin fines de lucro ni relaciones de dependencia.
Régimen fiscal y comercial de las Organizaciones de Trabajo Autogestionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría fiscal específica y definitiva.</li> <li>• Registro único de OTAs</li> <li>• Régimen específico de complementación productiva e intercambio de bienes y servicios sin fines de lucro y con promoción fiscal y financiera.</li> </ul>
Régimen laboral y social para la figura del Trabajador Autogestionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría fiscal específica y definitiva + CUIL</li> <li>• Aporte previsional al sistema de reparto con integración por OTA calculado sobre el excedente trimestral.</li> <li>• Aporte al sistema de salud ídem previsional</li> <li>• Registro único laboral para trabajadores autogestionados asociados en OTAs</li> </ul>
Régimen de Promoción a la actividad económica Autogestionada por trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos destinados a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacer necesidades populares (vivienda, alimentos, etc.)</li> <li>-Proveer servicios y bienes intermedios a la industria y obra pública</li> <li>-Sustituir importaciones</li> <li>-Desarrollar nuevos productos en áreas estratégicas nacionales y de necesidad social donde el capital privado nunca invertirá o sería inconveniente que lo hiciera.</li> </ul> </li> <li>• Promoción Fiscal, Financiamiento y asistencia técnica a los proyectos de autogestión</li> <li>• Subsidios al uso de combustibles y energía</li> <li>• Construir Fondos de Promoción al Trabajo Autogestionado a partir de los recursos de programas de promoción económica y social</li> </ul>

Fuente: Datos obtenidos de *"Propuesta para una Política Nacional de Promoción al Trabajo Autogestionado"* En [www.cta.org.ar](http://www.cta.org.ar) (Octubre de 2007)

ANTA nació en Diciembre de 2005, constituyéndose como una entidad de primer grado, con ámbito en todo el territorio nacional, y en virtud de lo establecido por la

normativa vigente referente a las Asociaciones Sindicales<sup>23</sup>. No obstante ello, según información obtenida en las entrevistas, aún no dispone de la personería jurídica, condición necesaria para ser considerada una entidad reconocida y habilitada para la representación formal, al menos, de los intereses individuales de los trabajadores afiliados.

La finalidad del sindicato es armonizar los intereses del conjunto, la organización de trabajadores autogestionados, con los de los trabajadores individuales garantizando que ni unos ni otros se dañen en derechos y obligaciones contraídas. Se propone apuntalar la democracia interna y el desarrollo de mejores condiciones de trabajo, armonización de conflictos internos y la preservación de la ética laboral de la clase trabajadora.

Según su estatuto, pueden integrar la ANTA “todos los trabajadores que participen de una organización de trabajo autogestionado<sup>24</sup>, cualquiera sea la forma jurídica adoptada y la actividad que desarrolle”. Fiel a la política de apertura de la CTA, mantienen su afiliación los jubilados y aquellos trabajadores participantes de proyectos de autogestión que aun no se han iniciado o que dejaron de funcionar por causas ajenas a la voluntad de sus miembros<sup>25</sup>.

## 2.2 El carácter contradictorio de la recuperación de la Hotelería

Nuestra intención en este apartado es presentar las particularidades que ha adoptado la actividad hotelera en la República Argentina durante los primeros años de la nueva década, que pareció dirigirse a contramano de toda tendencia (ya se positiva o negativa) que adoptó el mercado de trabajo o el conglomerado mismo de actividades productivas de nuestro país.

A diferencia de lo ocurrido en la mayoría de las ramas industriales y de servicios en nuestro país, la hotelería se recuperó muy rápidamente de la crisis económica y social que inauguró el nuevo milenio. Hablamos de un contexto caótico que incluso provocó la salida apresurada del gobierno de la Alianza, signado por la pérdida de miles de empleos y por la quiebra de un gran número de empresas nacionales, todo ello final anunciado del nefasto proceso de transformaciones neoliberales que azotaron la realidad argentina durante las últimas décadas.

Según Novick y Tomada, el escenario económico y social se modificó drásticamente a causa de las privatizaciones de empresas públicas, la estabilización

---

<sup>23</sup> Ley 23.551 y su respectivo Decreto Reglamentario 467/88.

<sup>24</sup> El propio Estatuto, define en su Artículo 1 a las Organizaciones de Trabajo Autogestionado (OTAs) como “aquellas cuya finalidad, modo de funcionamiento y toma de decisiones se estructura a partir del acuerdo de los propios trabajadores sin mediar dirección patronal o estatal. Excluyen el empleo y el trabajo asalariado como relación dependiente de una persona con otra o con la organización”

<sup>25</sup> Estos últimos pueden solicitar por escrito la exención del pago de la cuota sindical

de la inflación, la apertura económica y la reforma del Estado nacional. El nuevo contexto estuvo caracterizado por un marcado aumento de la pobreza y la desigualdad, a causa del incremento del desempleo y el trabajo precario e informal. Gran parte de los desempleados se convirtieron en excluidos, con escasas posibilidades de reingreso al mercado de trabajo<sup>26</sup>.

### 2.2.1 El “boom” del Turismo

El fin de la convertibilidad fue el factor más importante para el desembarco masivo de millones de turistas, a quienes nuestra devaluada moneda nacional les resultó ideal para disfrutar de las maravillas climáticas de nuestro territorio, las vasta oferta gastronómica y las comodidad de hoteles de primer nivel, sumado esto a la tradicional hospitalidad argentina para con el extranjero. Pero no fue el único factor determinante. La eclosión social que se inmortalizó con las imágenes de los saqueos del Diciembre Negro y que el mundo observó por los medios de comunicación, el surgimiento de nuevos actores sociales con reclamos universales genuinos y modernas formas de protesta, fueron también la carnada que atrajo cardúmenes de investigadores sociales ávidos de conflicto social, principalmente provenientes de las potencias europeas, *debido a las posibilidades de agregación que se apreciaron en nuestro país contra las tesis de individualización y fragmentación, frecuentes Europa central*<sup>27</sup>.

Y también, por supuesto, atrajo a otros tipos de visitantes: aquellos que vinieron a hacer “Tours tercermundistas”, que incluyeron entradas a espectáculos deportivos populares, visitas guiadas por asentamientos precarios y tardes de shopping en ferias clandestinas.

Tanto la devaluación como, en menor medida, el atractivo del conflicto social provocaron un “boom” turístico en nuestro país ocasionando que, mientras la economía y el aparato productivo nacionales se sumían en un espiral descendente, “la hotelería disminuyó ligeramente su nivel de producto en los años 1999 y 2001 y logró mantenerlo en niveles apenas inferiores a los del año 1998 (máximo histórico)”<sup>28</sup> mientras que “registró un crecimiento de casi el 3% en el 2002, cuando el PIB caía un

---

<sup>26</sup> Novick, M. y Tomada, C. (2001) *“Reforma laboral y crisis de la identidad sindical”*. En Cuadernos del Cendes, Año 18, Nº 47, Segunda Época, 79-110.

<sup>27</sup> Observación de la cátedra.

<sup>28</sup> Favaro, Priscila; Paz, Anabel; Pistarelli, María Belén. *“Trabajo de investigación. Sector Hotelero- Gastronómico”, realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2006)*

10.9%, y del 8% durante el 2003, que hacen que durante este último año se alcance un nivel máximo de producto que supera en un 6.3% los valores de\_1998”.<sup>29</sup>

Sin embargo, y a pesar del mencionado desarrollo continuo que experimentó la hotelería en los últimos años, notamos la existencia del caso B.A.U.E.N. que resulta llamativo y que nos invita al análisis.

El B.A.U.E.N. supo ser un hotel de lujo durante gran parte de su historia pero, por diversas causas<sup>30</sup>, durante los últimos años de la década de los `90 sufrió una profunda crisis económica cuya consecuencia final resultó ser la quiebra de la empresa dueña, el cierre definitivo del hotel en Febrero de 2001 y, claro está, la pérdida del empleo para decenas de trabajadores, que pasaron a engrosar el ejército de reserva. Lo ocurrido en este hotel parece opuesto al comportamiento apreciado en el conjunto de la actividad, que creció notablemente a partir del 2001, tal como se mencionara anteriormente; aunque sí parecería asemejarse a lo ocurrido en gran parte de las demás actividades productivas.

Sin duda alguna, siendo la evidencia la recuperación del hotel por sus trabajadores en el año 2003, que “en este contexto, la recurrencia a una economía social y solidaria aparece como una nueva utopía de desarrollo, capaz de resolver lo que los esquemas clásicos de la economía no pueden solucionar.”<sup>31</sup>

### **2.2.2 La Negociación colectiva en la actividad: un caso “*apto para franceses*”<sup>32</sup>**

En la actualidad, algunos teóricos europeos advierten sobre la erosión de los sistemas nacionales de relaciones laborales y de Seguridad Social en los países centrales, que afecta negativamente la institución de la negociación colectiva; debido a un conjunto de factores:

- la difusión de contratos precarios que van desplazando al empleo asalariado tradicional, la globalización de numerosos mercados, y las tendencias a la individualización de las relaciones laborales, desarticulan el movimiento sindical.
- la expansión de nuevas tecnologías de información y comunicación, provocan la emergencia de nuevas actividades y reconfiguración de antiguas, que ocasionan

<sup>29</sup> Fuente: FEHGRA; en Bueler, Ana Florencia; Chaiman, Andrea; Girini, Gabriela. “Trabajo monográfico final: Actividad Turismo” realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2006)

<sup>30</sup> La historia del Hotel y del conflicto que atraviesa en la actualidad se resumen en la entrevista realizada por este equipo de investigación a un representante de prensa del B.A.U.E.N. y F.A.C.T.A. ver Anexo.

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> La expresión “no apta para franceses” fue “acuñada” por el Lic. Marcelo Gómez, durante el transcurso del panel “De la protesta social a la acción sindical” en el marco del 1º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo, organizado por la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la U.B.A. (2007). La misma enfatiza la originalidad de la evolución del mundo del trabajo en Argentina a partir del año 2003, imposible de ser estudiada a la luz de las teorías actuales desarrolladas en los países europeos.

profundos procesos de transformación de las estructuras de empleos y mercados de trabajo.<sup>33</sup>

Sin embargo en nuestro país, “a partir del 2003 el repunte de la negociación colectiva fue progresivo, al principio impulsado por el Estado” que promovió la definición de “nuevos valores del salario mínimo, empujando `hacia arriba` la base de discusión salarial entre los sindicatos y empresarios”<sup>34</sup>.

Asimismo la intervención estatal en el mercado laboral se observa en políticas tendientes a reducir la informalidad y la precariedad, focalizando su atención, entre otras cosas, en la progresiva desarticulación de las formas contractuales promovidas por el discurso neoliberal, mediante herramientas como la multiplicación de las inspecciones y el desarrollo de nuevos programas informáticos de registro de trabajadores. Esto ocurre en un contexto de crecimiento económico sostenido y de expansión de las actividades industriales, en donde prima el empleo asalariado amparado por los institutos de seguridad social. Se aprecian además cambios en la jurisprudencia laboral que hoy en día tiende a ponderar al principio protectorio del derecho del trabajo y a subrayar el concepto de responsabilidad solidaria entre las empresas por las obligaciones para con los trabajadores tercerizados.

A pesar de la mejora en las condiciones en que se negocia colectivamente en este período, en ciertas actividades productivas, esto no se traduce necesariamente en la recuperación de derechos perdidos o en la obtención de mejoras significativas para los trabajadores.

Resulta llamativo que, a pesar del crecimiento sostenido que venía experimentado la hotelería desde el 2001, la asociación sindical haya negociado este tipo de acuerdo en un contexto de actividad favorable y de gran demanda de fuerza de trabajo, razón por la cual no se podría argumentar que el poder disciplinante del desempleo hubiera socavado la indispensable necesidad de recuperar los derechos perdidos por sus representados en la década anterior.

.Estas son algunas de las cláusulas más sugerentes del convenio actualmente ultraactivo<sup>35</sup>, todas ellas fundadas en “las características particulares de la actividad”<sup>36</sup>:

- *Polivalencia*: a pesar de la definición de una amplia lista de categorías, resulta meramente enunciativa: el trabajador está obligado a cumplir con todas las prestaciones que correspondan a su categoría *más todas aquellas que*

<sup>33</sup> Palomino, H.; Trajtenberg, David. “*Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina*” (2007). Módulo 2.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> C.C.T. 362/2003

<sup>36</sup> Expresión que se repite llamativamente con gran asiduidad en el CCT referido.

*“razonablemente estén a su alcance como eventualmente lo exijan las necesidades del servicio”<sup>37</sup>.*

- **Trabajo eventual:** la base del actual artículo 68 se incorporó al convenio por acuerdo de partes en el año 1996. Allí se establecieron dos nuevas formas de contratación eventual: Extra común y especial. Ambas categorías se habilitaron para casos extraordinarios y ocasionales, *y en ningún caso las reiteradas prestaciones bajo esta modalidad de un trabajador con la misma empleadora, convertía a la relación eventual en otra por tiempo indeterminado.*

Si bien esta cláusula resultaba inadmisibles e ilegal en su origen debido a que la propia ley prohíbe el uso sucesivo e indiscriminado de formas contractuales a plazo determinado para puestos de naturaleza permanente<sup>38</sup>, el nuevo convenio del año 2003 mantiene la vigencia de sus disposiciones.

Pero, a su vez, agrega una nueva forma de contratación, suponemos con la intención aparente de buscar una original y menos desfavorable modalidad: tiempo indeterminado de prestación discontinua. La misma se efectiviza “cuando la empresa pudiera prever que la eventualidad y/o variabilidad del trabajo puede convertirse en algún porcentaje de ocupación en un trabajo constante”<sup>39</sup>. Se acuerda una cantidad garantizada de horas a trabajar por mes, estableciendo un salario garantizado de un valor proporcional al de la categoría de convenio. Lo interesante es que estos contratos pueden establecer flexibilidad en los horarios de entrada y salida de cada jornada, y además se pueden combinar con los otros tipos de contratación eventual definidos.

- **Vacaciones:** En 1994 se incorpora el artículo 99 bis al CCT vigente (artículo 82 del CCT actual). Se acuerda de esta manera que el empleador puede otorgar la licencia anual reglamentaria en cualquier época del año calendario, con la exigencia de que la misma recaiga en época de verano al menos una vez de cada tres años. Lo particular es que esta última exigencia “no será aplicable a aquellos establecimientos que por sus características comerciales tengan temporada de verano”, es decir, la gran mayoría de los hoteles del país. Aún mas ambiciosa es la redacción de la misma cláusula en el nuevo convenio, ya que advierte que esta medida resulta “en beneficio mutuo de las partes aquí representadas” y además regula que las vacaciones pueden fraccionarse en períodos no inferiores a siete días corridos.

<sup>37</sup> Artículo 8 del CCT 362/2003. La base de este artículo se mantiene del convenio colectivo anterior, mientras que lo remarcado en cursiva es una incorporación del convenio actualmente vigente.

<sup>38</sup> Siguiendo la lógica de este artículo, en el hipotético caso que un mismo trabajador fuera contratado para distintos eventos sucesivos a lo largo de, por ejemplo, un año; la antigüedad que sumaría en su empleo para este caso sería desde el inicio del último de todos esos eventos.

<sup>39</sup> Artículo 68 del CCT 362/2003.

- Sueldo Anual Complementario: el nuevo convenio dispone que el SAC puede abonarse en 3 cuotas cuatrimestrales, a diferencia de lo establecido por la LCT (una cuota en Junio y la otra en Diciembre) atentando contra el objetivo de la ley de otorgarle a esta prestación el sentido de “ahorro”.
- Otras disposiciones: podemos agregar entre las novedades del convenio vigente:
  - ✓ *Horas extras*: se pueden abonar conjuntamente con el mes siguiente al cual se han devengado (la ley exige que la remuneración se abone no más de 4 días hábiles del último día del período devengado)
  - ✓ *Periodo de Prueba*: se acuerda su extensión a 6 meses para toda empresa y a 12 meses para PyMES
  - ✓ *Descanso femenino*: el artículo 87 del CCT 362/2003 merece ser citado textualmente: “REGIMEN DE DESCANSO PARA LA MUJER: Teniendo en cuenta las especiales características de la actividad, el régimen de descansos previstos en el presente Convenio Colectivo, y en atención a la defensa de los derechos del personal femenino, **los que se entienden menoscabados y discriminados por la obligación legal de descansar al mediodía dos horas, las partes acuerdan suprimir el descanso de dos horas previsto por el artículo 174 de la LCT.**”<sup>40</sup> Quizás sería prudente preguntarse en estudios más profundos sobre el tema, qué grado de coincidencia con la lucha por las reivindicaciones de la igualdad de género adoptaron los actores al momento de la firma del acuerdo. Siendo esta disposición parte de un conjunto de modificaciones que podrían considerarse peyorativas para los trabajadores de la actividad, resulta difícil creer la veracidad de la justificación presentada.

Por todo lo visto, evidentemente se puede apreciar, particularmente en esta actividad, una situación acorde a lo expuesto por los desarrollos teóricos europeos, contrastando con la experiencia de revitalización del derecho laboral y la desarticulación de las formas contractuales flexibilizadoras en Argentina.

En este contexto de actividad, en donde no aparenta haber una férrea defensa de los derechos del trabajador sino más bien una cierta connivencia con las pretensiones empresariales, resulta evidente que es imposible pensar en el acompañamiento del sindicalismo tradicional al proceso de recuperación del Hotel B.A.U.E.N..

---

<sup>40</sup> La negrita es nuestra.



### 3- Configuración de las relaciones laborales en la autogestión

Resulta fundamental conocer estos aspectos de la negociación colectiva en la actividad en la cual se desenvuelve la autogestión del hotel referido. Esto se debe a que las condiciones de trabajo que se determinan y la forma en que se dirimen las diferencias en el interior de la cooperativa, se concretan mediante la autodeterminación de los actores en un espacio externo al ámbito de la negociación institucionalizada. Para ello, haremos referencia a cómo se configuran las relaciones laborales en este caso particular, según la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas<sup>41</sup>.

Como primera observación, es válido aclarar que la empresa autogestionada es ajena al ámbito de protección de la seguridad social al no plantearse relaciones salariales en el marco de las cooperativas de trabajo. Los asociados gestionan el monotributo y pueden acceder a la cobertura de una obra social sindical.

Si hacemos referencia a las principales instituciones que regula el CCT vigente, podemos remarcar que en el hotel se mantienen, en algunos casos, tácitamente las disposiciones establecidas. Tal es el caso de la determinación de categorías, cuya definición se respeta debido a que “en la hotelería (...) no hay muchas maneras de hacer las cosas. Hay como una estructura de funcionamiento, que si no se haría imposible”<sup>42</sup>. Una variación que se permiten es la de definir por medio de la asamblea, la determinación de “Responsables de sector”, que se asemejan en funciones a las jefaturas de los hoteles tradicionales, pero haciendo hincapié en la semántica del término, para subrayar la responsabilidad por sobre el título de la función. Existe, sin embargo, la intención de permitir a los trabajadores rotar entre las distintas categorías a solicitud de los mismos, siempre y cuando la situación del hotel y las calificaciones del trabajador así lo permitiesen.

Otros elementos de las relaciones de trabajo tradicionales que se continúan con la autogestión son la posibilidad de trabajar horas extraordinarias y la utilización de mecanismos correctivos habituales.

Con respecto a la duración de la jornada, la misma respeta los cánones tradicionales establecidos en la LCT (ocho horas diarias), aun cuando no se encuentran bajo su regulación. En tal sentido, la posibilidad (voluntaria) de trabajar horas extras responde a la necesidad de cubrir ciertos servicios tratando de evitar la alternativa de proveerse, mediante la figura de prestación de servicios o la incorporación apresurada de nuevos socios, de la fuerza de trabajo necesaria para ello.

---

<sup>41</sup> Ver anexo.

<sup>42</sup> Ver Entrevista al representante de prensa de B.A.U.E.N – F.A.C.T.A., en Anexo.

En lo referido a la utilización de mecanismos correctivos tradicionales, podemos citar la implementación del reloj de fichadas y la institución de un adicional por presentismo votado en asamblea, con el fin de promover el cumplimiento de la jornada de trabajo acordada por los mismos trabajadores. *“No se terminaba de internalizar la importancia de asumir la responsabilidad de estar acá el tiempo que fuese necesario.”*<sup>43</sup>. En este mismo sentido, la implementación de un reglamento interno viene a regular el comportamiento de los socios cooperativos, pero promoviendo a la asamblea como ámbito supremo de resolución de conflictos

Encontramos también que ciertas instituciones determinadas en la legislación vigente se transforman en la autogestión. Los casos más representativos son la determinación de las vacaciones y el establecimiento de un sistema de “retiros”. En los primeros momentos de la recuperación, y a veces por un largo tiempo posterior, “hay como una primera etapa de autoexplotación tremenda en todos los sentidos, no tenés un mango, laburás como un perro y menos tenés vacaciones. En la medida que las empresas empiezan a funcionar podemos mínimamente poner en regla eso. Todavía no se llegó al punto de decir nos tomamos un mes todos, hay vacaciones predeterminadas en relación a lo que se puede, que generalmente son quince días. El primer año no salió nadie, que es inevitable porque no había capital de trabajo”<sup>44</sup>. Es evidente que en un primer momento, donde prima la necesidad de “ocupar y resistir”, hay muchas situaciones que los trabajadores no estarían en condiciones de aceptar en una empresa convencional<sup>45</sup>. Se soportan con la esperanza de que el defender la propiedad social de los medios de producción otorgue la posibilidad, no solo de mantener la fuente de trabajo, sino de mejorar las condiciones en que se desarrolla el mismo en el futuro. No existe, claro está, restricción que impida a los trabajadores de la autogestión otorgarse a cada uno los días de vacaciones que supongan apropiados.

En relación a la distribución de los “retiros” existen algunas salvedades. En nuestro caso particular de estudio, en primer lugar, se debe contemplar el pago de las horas extras trabajadas. En segundo lugar, existen diferenciaciones entre ciertos grupos de socios: los responsables de sector cobran un “plus por responsabilidad”; los integrantes del “grupo originario” perciben un adicional que bien podríamos llamarlo “*plus por lucha*”<sup>46</sup>, que responde a “que estuvieron un año y pico sin ver un mango, hasta que el hotel empezó más o menos a caminar”<sup>47</sup>. Cabe destacar que las diferenciaciones en materia de retiros son votadas en asamblea por todos los trabajadores. Los trabajadores que tomaron el hotel perciben \$200 más que el resto.

<sup>43</sup> Ver Entrevista al representante de prensa de B.A.U.E.N. – F.A.C.T.A., en Anexo.

<sup>44</sup> Ídem.

<sup>45</sup> En investigaciones posteriores, sería prudente plantear la discusión de la existencia o no de condiciones precarias en las cooperativas de trabajo autogestionado. Ambos representantes de las asociaciones estudiadas parecen indicar que podrían observarse condiciones de trabajo precarias en las experiencias de autogestión.

<sup>46</sup> La expresión “*plus por lucha*” es nuestra.

<sup>47</sup> Ver Entrevista al representante de prensa de B.A.U.E.N. – F.A.C.T.A., en Anexo.

---

Los integrantes del Consejo \$100 más por la dedicación, y \$200 más los que cumplen funciones de responsables de áreas<sup>48</sup>. En la actualidad, no existe reglamentación que determine un retiro mínimo garantizado para el trabajador de la autogestión. Sin embargo, esa cuestión se está discutiendo en el seno de los movimientos de cooperativas, que se debate entre quienes apoyan esta propuesta y quienes piensan que “hay cooperativas que no están en condiciones de pagar el mínimo de convenio, entonces que habría que dejarlo librado a la decisión de la asamblea de asociados<sup>49</sup>”.

---

<sup>48</sup> Cabrera, Cancela. Ponencia “Algunas distinciones y puntuaciones en la experiencia del B.A.U.E.N.” para el Primer Encuentro Internacional de Debate “La economía de los trabajadores : autogestión y distribución de la riqueza”, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Abril de 2007

<sup>49</sup> Ídem

## 4- La “auto-organización” del trabajo

### 4.1 El camino desde la recuperación hasta hoy

El origen del movimiento de empresas recuperadas coincide con la crisis del modelo tradicional de los noventa, y emerge con fuerza a partir del quiebre institucional de diciembre de 2001.

El reclamo por la continuidad de trabajo fue la principal reivindicación sostenida por los trabajadores, y fundada ante situaciones de deterioro de las condiciones de trabajo, falta de pago de salarios, despidos, suspensiones, administración empresaria fraudulenta o vaciamiento.

Si bien no fueron homogéneas las situaciones que se presentaban en cada fábrica<sup>50</sup>, la principal coincidencia se enmarcaba en la necesidad de mantener las fuentes de trabajo ante la amenaza de quedarse en la calle en condición de excluidos.

El abanico de actividades de las empresas recuperadas era diverso, y sólo a modo enunciativo ubicamos desde frigoríficos, textiles, gráficas, metalúrgicas hasta alimenticias. Aunque la cantidad de fábricas no fue representativa de la magnitud que alcanzaban aquellas que terminaron en quiebra en los últimos años<sup>51</sup>, el fenómeno excedió el plano cuantitativo para erigirse como un componente importante en la reconstrucción de la sociedad del trabajo en Argentina<sup>52</sup>.

Como describiéramos en el apartado 2.1, la intervención de Movimientos tales como el MNER o el MNFR facilitaron la incorporación de nuevas experiencias de autogestión, la visibilidad pública y la expansión de una cadena de solidaridad entre fábricas y trabajadores. En el caso del hotel B.A.U.E.N. ese respaldo se sostuvo en el acompañamiento al momento de la toma, continuando luego con la asistencia legal en el reclamo de expropiación y el apoyo de otras recuperadas a sus demandas.

La cooperativa del hotel B.A.U.E.N. (Buenos Aires una empresa nacional) lleva cuatro años de autogestión por sus trabajadores. Su dotación es de 157 personas. Es una de las cientos de iniciativas impulsadas por trabajadores y surgidas con fuerza desde la crisis de 2001. Su caso es emblemático dado que es de los pocos establecimientos orientados a servicios (hotelería) y pudo sostenerse en la competitiva actividad turística e incrementar su dotación de trabajadores en los últimos años<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> La página [www.lavaca.org.ar](http://www.lavaca.org.ar) da cuenta de un registro de recuperadas con la descripción de los motivos que condujeron a la recuperación.

<sup>51</sup> En su artículo “Fábricas recuperadas: la organización en cuestión” Gabriel Fajn refiere que de un universo de 5000 fábricas quebradas o en crisis en los últimos años solo se recuperaron menos de 200.

<sup>52</sup> Godio, Julio. “La recuperación de empresas por los trabajadores en Argentina”. Revista Pistas N° 11, 14/03/04. Publicado en [www.rebanadasderealidad.com.ar](http://www.rebanadasderealidad.com.ar)

<sup>53</sup> Comenzaron siendo 35 socios en 2004 y en menos de un año generaron 70 nuevos puestos de trabajo. Para el 2005 eran 103 trabajadores y en noviembre de 2007 ascendió a 157 personas. Fuente: Guía 2005 de Empresas y Fábricas Recuperadas, Publicación del Ministerio de Trabajo.

Su ubicación privilegiada, a pasos de Avenida Corrientes y Callao, le ha permitido tentar a los turistas que prefieren hospedarse en una zona céntrica y con variedad de accesos, como también hacer visible su conflicto ante la sociedad las veces que salieron a la calle dando a conocer sus reclamos.

El hotel de 20 pisos, hoy categorizado tres estrellas<sup>54</sup> se construyó en 1977 para hospedar al turismo internacional que llegaría al país a presenciar el mundial de fútbol del año siguiente<sup>55</sup>. Con una historia en la que conviven maniobras fraudulentas de sus dueños originales, cambios sucesivos de razón social perjudiciales para los trabajadores, el cierre del hotel, la toma, procesos judiciales intrincados y el reclamo por la posesión aun no definido, sus trabajadores siguen apostando a luchar por mantener su fuente de trabajo y demostrar y demostrarse que pueden hacerlo sin patrón.

Inmersos en la figura jurídica de la cooperativa de trabajo que los habilita para operar, la situación legal del B.A.U.E.N. no está resuelta a la fecha y el riesgo del desalojo para los trabajadores está latente. Pugnan por la sanción de una ley de expropiación definitiva que les permita ser los titulares del establecimiento y así disponer de las instalaciones, si bien su caso se enmarca actualmente en una tenencia precaria<sup>56</sup>.

La existencia de cooperativas de trabajo está regulada por la ley 20337 e institucionalizada desde el Estado a través del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social). Los asociados de la cooperativa del B.A.U.E.N. se encuadran bajo este régimen, únicamente en respuesta a la urgencia de mantener la fuente de trabajo, aun cuando el cooperativismo no garantiza mantener los derechos adquiridos como trabajadores. Fundamentalmente porque no comprende a relaciones salariales. Pero a la vez siendo la única forma institucional con la que cuentan las recuperadas para mantenerse en actividad, y arrastrando éstas una compleja trama de vivencias heterogéneas, debieron adecuarse a un marco normativo bastante alejado de la tradicional forma asalariada que les garantizaba a los trabajadores los beneficios de la seguridad social asociada al salario.

Las dificultades identificadas por los trabajadores refieren principalmente a la adaptación al cobro de retiros en lugar del salario, la integración de cuotas sociales suscriptas, la adhesión a la distribución de excedentes (por ejemplo a formación profesional o reservas) o el acceso a una jubilación en el futuro. Aunque estas limitaciones no les impiden administrar exitosamente todas las instalaciones del hotel tales como el bar, la librería, el auditorio. O realizar muestras de arte y eventos

<sup>54</sup> Cuando se construyó estaba categorizado cinco estrellas y disminuyó de categoría ante la falta de inversiones y mantenimiento de instalaciones posterior.

<sup>55</sup> Portal [www.anred.org.ar](http://www.anred.org.ar). "Qué pasa con el B.A.U.E.N." (Diciembre de 2005). Artículo extraído el 08/10/2007.

<sup>56</sup> En julio de 2007 un fallo judicial ordenó el desalojo de los trabajadores del hotel. Se apeló la medida y aun la Cámara de Apelaciones no se expidió al respecto.

culturales solidarios o sede de conferencias y disertaciones con trasfondo social. *“Cuerpo de delegados subterráneos, correo, casino, precarizados, campaña por las seis horas de trabajo, organizaciones por la libertad de presos políticos, entre otros, se reúnen regularmente en los salones del hotel recuperado para nuestra clase”*<sup>57</sup>.

Pudimos comprobar que una de las principales banderas izadas por los trabajadores del B.A.U.E.N. fue la apuesta a una identificación de clase. Así el “trabajador autogestionado” es la figura representativa de la lucha por el derecho a trabajar y el ejemplo a imitar en la reivindicación del control obrero de la producción<sup>58</sup>. Desde un primer momento los trabajadores siempre tuvieron claro que más allá del lucro comercial propio de la actividad, privilegiarían en su gestión la solidaridad hacia la comunidad que los había respaldado en sus reclamos.

Han liderado con firmeza su reclamo por la expropiación definitiva del hotel. Se movilizaron con habilidad cuando en julio de 2007 recibieron la orden de desalojo. En cuestión de días iniciaron una campaña de respaldo por el mantenimiento de la fuente de trabajo. Y se organizó un acto masivo frente al hotel, que a los pocos días finalizó en una marcha hacia Plaza de Mayo con la intención de montar una carpa, intento que fue neutralizado al dialogar con representantes del Gobierno.

Con frecuencia son invitados a paneles, charlas y disertaciones vinculadas con el fenómeno de las empresas recuperadas. El 28 de septiembre de 2007 las cooperativas integrantes de FACTA organizaron junto a FASINPAT<sup>59</sup> y otros movimientos independientes una feria de productos de recuperadas en el Congreso para reclamar nuevamente una Ley Nacional de Expropiación e instalar la cuestión públicamente.

En el marco de la Exposición Nacional y Latinoamericana de empresas y fábricas recuperadas realizada del 23 al 25 de noviembre de 2007, organizada por el Ministerio de Trabajo de la Nación, se promovieron ruedas de negocios y la difusión de los servicios ofrecidos por las cooperativas participantes, entre ellas la del B.A.U.E.N.. Participaron en su mayoría los miembros de FACTA que tenían grandes expectativas por los alcances que esta muestra podría depararles pensando en su crecimiento.

## 4.2 Desde adentro

Cuando el hotel cerró en el año 2001 eran 80 trabajadores, ninguno sindicalizado. Al momento de la toma participaron 20. Y ahí *“se conectaron con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas que ya venía andando. Yo en*

<sup>57</sup> Portal [www.bauenhotel.com.ar](http://www.bauenhotel.com.ar). Boletín de prensa (Octubre 2007).

<sup>58</sup> Portal [www.bauenhotel.com.ar](http://www.bauenhotel.com.ar). Escrito por Prensa Trabajadores del B.A.U.E.N., 18/08/07.

<sup>59</sup> FASINPAT (Fábrica sin patrón) es la actual denominación de la ex Cerámica Zanón, de Neuquén.

*realidad no trabajaba en el hotel, vengo del Movimiento. Vimos cómo era la situación, de qué se trataba la cosa. Y bueno, se decidió armar la cooperativa del hotel y a partir de ahí a recuperarlo. Eso fue el 21 de marzo de 2003*<sup>60</sup>. Para entonces, los trabajadores contaron con numerosas adhesiones de parte de otras recuperadas, partidos políticos, militantes, la universidad pública, los vecinos, la sociedad, que los alentaron a continuar la lucha. Aunque con la indiferencia del sindicato de actividad, UTHGRA, de quien los trabajadores esperaban muestras de solidaridad hacia sus reivindicaciones, que nunca se manifestaron. Sin dudas la solidaridad activa contribuyó a darle más visibilidad al reclamo y a la instalación de la autogestión como modelo alternativo. Empezaron a dispararse muchos interrogantes acerca del éxito de gestión con escaso capital de trabajo inicial y antecedentes de quiebra, el compromiso de los trabajadores en todos los procesos, qué estrategias adoptar luego de la toma, la sustentabilidad del fenómeno en el tiempo.

Los empleados del hotel nunca habían estado sindicalizados por lo que no había experiencias de organización interna comprometida con la defensa de los derechos de los trabajadores. Tampoco existía un interés por la agremiación, por lo que los trabajadores asumieron la decisión de continuar con la autogestión. La demanda principal fue por la fuente de trabajo, y el conocimiento previo de otras experiencias similares de recuperación los alentó a continuar. “La toma, el control de la empresa y su puesta a producir crean condiciones para la emergencia de una nueva clase trabajadora militante y combativa”<sup>61</sup>. Con esa impronta ya se marcaba una estrategia destinada a producir resultados inmediatos en oposición a la espera indeterminada que podría imponerles el planteo de la necesidad de trabajar recurriendo a la vía legal. Se sabía que otros trabajadores de otras fábricas habían adoptado idéntica decisión contando con respaldo judicial que los habilitaba para operar. La iniciativa de la ocupación los expuso sin saberes y capacitación a la realidad de una administración integral del establecimiento: ocuparse del reacondicionamiento, las reubicaciones de trabajadores por sectores, el contacto con proveedores, estrategias para reiniciar actividad, las preocupaciones por la subsistencia diaria sin contar con un sueldo garantizado, estabilidad ni beneficios. Se encontraron con el abandono, la entrada principal tapiada, las habitaciones clausuradas, gran parte de los bienes durables precintados y todo el interior lleno de polvareda<sup>62</sup>. Aunque el comienzo no fue auspicioso contaron con la custodia transitoria otorgada por un juez y con sacrificio empezaron a idear alternativas que al menos les permitieran mantener a sus familiares. Así pasaron de pedir dinero en los semáforos

<sup>60</sup> Ver Entrevista a Representante de B.A.U.E.N., en Anexo.

<sup>61</sup> Extraído del trabajo “Ocupando, resistiendo, produciendo” por Trabajadores de la Cooperativa B.A.U.E.N. y Jorge Sanmartino, 19/10/05.

<sup>62</sup> Extraído de [www.adin-noticias.com.ar](http://www.adin-noticias.com.ar) artículo del 16/05/06: “Se festeja hoy en Buenos Aires el triunfo judicial de los trabajadores autogestionarios del Hotel B.A.U.E.N.”.

con las alcancías a ceder los salones a cambio de elementos de limpieza<sup>63</sup>. Siguieron luego con el reacondicionamiento del bar del lobby e inmediatamente con la puesta a punto de los salones que alquilaban para conferencias y otros eventos.

La principal asistencia la recibieron del MNER que advirtió la viabilidad del proyecto. Inmediatamente la estrategia se orientaba a encaminarse en una gestión judicial que confirmara la expropiación y determinara la transferencia de las instalaciones y bienes a los trabajadores. *“El Movimiento cumplió una función relacionada con la consigna OCUPAR, RESISTIR y PRODUCIR”* afirma el dirigente del B.A.U.E.N. *“Se ocupaba y se resistía bárbaro, después la parte de la producción era la que más flaqueaba” señala. “Por eso la Federación (FACTA) viene a dar un salto cualitativo importante porque va a haber un centro de formación y un cuerpo legal que represente a todas las cooperativas”* agrega.

Hoy la estrategia de los dirigentes del hotel está orientada a seguir presionando por la sanción de una Ley Nacional de Expropiación que les allane el camino para planificar otras acciones de largo plazo mientras tengan garantizada seguridad jurídica. Pero simultáneamente impulsar un rol activo de la FACTA en la defensa de los intereses de sus cooperativas integrantes (según describimos en punto 2.1.3).

Las decisiones en el hotel se toman en asamblea, y esta se convoca al menos una vez por mes. En 2006 se hizo la primera renovación de autoridades de la cooperativa, prevista cada dos años. Cualquier trabajador puede postularse. Por la dinámica de las relaciones y la necesidad de practicidad y agilidad en el día a día se resiste a la formación de estructuras jerárquicas; no obstante, la Ley de Cooperativas exige la conformación de un rígido Consejo de Administración. Este se estructura por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero. Tiene bajo su responsabilidad las tareas administrativas, que inicialmente ejercieron los mismos trabajadores. Cuenta también con autonomía para tomar decisiones en asuntos de rutina, por ejemplo la autorización de una compra menor a un proveedor. La frecuencia de las asambleas se modificó con el tiempo, principalmente por la dinámica de la actividad que impedía que se expusieran todas las cuestiones cotidianas y que no pudieran participar siempre los trabajadores del turno noche dado que se reunían a la tarde.

La responsabilidad a cargo del Consejo de Administración a veces se compara con el rol del patrón de antes. *“Cuesta romper con la cultura anterior”* afirma el dirigente. *“Las asambleas se hacen seguido y si no hay nada concreto para resolver tratamos de no llevarlo a cuestiones ultra subjetivas de... ‘tengo un drama con el que me mira mal’.... Eso lleva a legitimar las decisiones que se toman.”*

<sup>63</sup> Extraído de [www.adin-noticias.com.ar](http://www.adin-noticias.com.ar) Ídem ant.



### 4.3 El problema de la competitividad

La competitividad en la actividad hotelera impacta profundamente puertas adentro. Aun condicionados por la falta de crédito bancario y la situación legal que los limita al no contar con la titularidad del inmueble, privilegian algunas fortalezas que los posicionan frente a otros competidores. *“Para nosotros en porcentaje, la que suma es la hotelería, la torre con las habitaciones”* remarca el dirigente del B.A.U.E.N.. El hotel cuenta con 220 habitaciones equivalentes a 530 plazas. Posee un teatro y hay siete salones con capacidad hasta 800 personas, que actualmente se alquilan para convenciones, disertaciones, conferencias y otros eventos. *“A partir de 2004 había mucha demanda hotelera y cada piso que se abría se llenaba de gente. La historia y la ubicación jugaron un papel importante. En realidad no es un hotel de cinco estrellas como en su momento. Es un tres estrellas. Pero hicimos hincapié en el hecho de que un hotel que en su momento representaba a un sector determinado de la sociedad ahora podía representar a otro completamente distinto y podía brindar un servicio de nivel en manos de los trabajadores. La gran mayoría de los turistas tienen conocimiento del conflicto, nos preguntan y hay otro trato.”*

El costo de las tarifas de alojamiento no los hace competitivos. Son conscientes de ello y que cargan con costos fijos y un compromiso con el aseguramiento de la fuente de trabajo. Según afirma el dirigente *“acá hay relaciones sociales de producción totalmente distintas a las que hay en otras empresas normales. Sería demasiado decir que son socialistas pero son como mínimo democráticas. Entonces en una empresa baja el porcentaje de producción y rajan gente, no tienen ningún problema digamos... Nosotros no, y entonces el costo nuestro siempre es más elevado que el del resto de los hoteles.”*

## 5- Economía social: los nuevos desafíos

Como desarrolláramos en otros puntos de la investigación, la crisis del trabajo en la Argentina es un fenómeno, que acentuado durante el colapso institucional del 2001, inauguró el surgimiento de las fábricas recuperadas por sus trabajadores. Con diferentes matices entre ellas el objetivo principal fue siempre la defensa del derecho a trabajar y la apuesta a la continuidad de su funcionamiento.

En sintonía con el trabajo de Héctor Palomino<sup>64</sup> sobre los cambios en las relaciones del trabajo analizando los ámbitos laborales externos al mercado, ubicamos a la cooperativa del hotel B.A.U.E.N. en el marco del sector de economía social<sup>65</sup>. Emergentes de la movilización de los propios trabajadores ante la necesidad de subsistencia, los nuevos principios de esta economía privilegian la solidaridad entre pares, la igualdad, la cooperación, la democracia.

Desde su aparición hasta hoy una de las discusiones más recurrentes estuvo centrada en la sustentabilidad de las fábricas en el tiempo. Sin embargo, desde el Estado deben liderarse políticas que las integren junto al conjunto de otras agrupaciones con demandas similares (piqueteros, emprendimientos comunitarios). Y articular dichas políticas en una estrategia tendiente a contrarrestar los índices de exclusión social que afectan o pueden afectar el mercado laboral. Porque el sistema capitalista no asegura la oferta de trabajo, la globalización ha profundizado las desigualdades a nivel mundial, y debemos admitir que las relaciones salariales ya no son la única opción de solución a la falta de trabajo, sumados a las actuales condiciones de desprotección y precariedad que agudizan el problema.

“Al trabajo devenido móvil y al mercado devenido volátil debería corresponder un Estado social devenido flexible” postula Robert Castel<sup>66</sup>. Y en esa dirección entendemos que el Estado tendrá que asumir un rol central como facilitador del debate y del diálogo social que integre a todos los actores involucrados para definir después los programas que conduzcan a un plan redistributivo que active la demanda de empleo y nuevas alternativas a la economía de mercado. Para ello coincidimos en que la promoción del trabajo decente y un verdadero compromiso de ejecución sean ejes del cual se deriven las acciones a tomar.

Es importante que se implementen investigaciones en todas las provincias que les permitan orientar las políticas públicas a las realidades y posibilidades zonales, con un criterio que apunte por ejemplo a especializaciones de producción o al incentivo de nuevas actividades de desarrollo locales.

<sup>64</sup> Palomino, Héctor, Trabajo y Teoría Social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas, 2003

<sup>65</sup> Refiere el autor que la economía social supone el desarrollo de actividades de trabajo en un espacio público en el que la retribución no es necesariamente de carácter monetario, y aparece como complementaria del retiro del Estado de la actividad económica.

<sup>66</sup> Castel, Robert, “La inseguridad social ¿qué es estar protegido?”, Editorial Manantial

Encontramos la definición de emprendimientos económicos solidarios<sup>67</sup> como la más funcional para la realidad de nuestro país. No sólo comprende a las fábricas recuperadas sino a otros emprendimientos a los que podrá integrarse en los programas de instrumentación de políticas.

En nuestra investigación hemos advertido una negación de la dirigencia del hotel a un intervencionismo estatal, traducido en rechazo a subsidios por lo simbólico y poco representativo de los mismos. Y también por la falta de respaldo en cuestiones como la sanción de una Ley Nacional de Expropiación. También encontramos que el acceso a los medios de producción propuesto por los trabajadores de las recuperadas difiere de los prevalecientes en la economía social<sup>68</sup>. En este sentido, la estructuración del Consejo de Administración dentro del hotel y algunas características propias de la forma cooperativa, como la participación económica del socio y la realización condicional de asambleas, se alejan de la reivindicación por la horizontalidad y la toma de decisiones solo por asamblea. En tanto no se propongan alternativas jurídicas en reemplazo de la constitución de cooperativas de trabajo estas situaciones podrán presentarse en las empresas recuperadas.

El actual escenario político hace presumir que hay disposición al diálogo. Sin embargo sin voluntad real de las partes y una mirada que sin descuidar el presente de las recuperadas se enfoque en la promoción de esta economía alternativa a largo plazo, estaremos dando soluciones parciales a un problema que requiere compromiso de acción de todos.

---

<sup>67</sup> Adoptada por Luiz Inácio Gaiger en su trabajo "Emprendimientos Económicos Solidarios", donde refiere que se trata de alternativas económicas culturales por comunidades de trabajo, cuyo elemento de motivación es la conquista del bienestar. El concepto abarca ocho características interdependientes: autogestión, democracia, participación, igualitarismo, cooperación, viabilidad, responsabilidad social y desarrollo humano.

<sup>68</sup> Palomino, Héctor, "Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales", en "Dictadura y Democracia (1976-2001)", Editorial Sudamericana.

## 6- La representación en la autogestión

### 6.2 Exclusión del Modelo Tradicional de representación.

El objetivo de este apartado es describir las formas de representación, que encuentran los trabajadores autogestionados para reconocerse como tales y poner en discusión temas propios del colectivo, al mismo tiempo que buscan conquistas inmediatas y necesarias para su supervivencia.

La primera dificultad con la que se encontraron los trabajadores del B.A.U.E.N. a la hora de afrontar el proceso de recuperación, fue el carácter involuntario del mismo. Ante el inminente cierre de la fábrica, la primera actitud resultó casi instintiva, por mantener el puesto de trabajo, debido a las dificultades para encontrar uno nuevo. Por ese motivo la primera ocupación del hotel fue para evitar el desmantelamiento del edificio.

En tal contexto los trabajadores afrontaron nuevos desafíos, impensados tiempo atrás, pero sin más opción que hacerles frente. Es en esta lógica donde encuentran la necesidad de buscar apoyo en asociaciones de trabajadores autogestionados, para responder a problemas inmediatos del tipo “¿Y ahora qué hacemos?, ¿Cómo seguimos?”.

El sindicato de la actividad, que pensado desde una lógica tradicional debiera haber negociado con el empleador y el Estado una salida favorable a los trabajadores, solo llevó a cabo los juicios de las indemnizaciones. No encontró la forma (o no la buscó) de representar los intereses de los trabajadores del B.A.U.E.N. en el proceso de recuperación.

No podemos explicar con certeza por qué la UTHGRA no adhirió al proceso de recuperación. Pero sí podemos mencionar dos hipótesis al respecto.<sup>69</sup>

La primera de ellas es que la recuperación de empresas **es contraproducente a los intereses y accionar del sindicato, y que además no tolera formas de representación democráticas de base**. En una dinámica tradicional de negociación por actividad, entre patronal y asociación de trabajadores con personería gremial<sup>70</sup>, el fenómeno de la recuperación viene a ofrecer una alternativa al modelo de relaciones laborales, en la medida que propone tratar las reivindicaciones y las cuestiones de representación en cada empresa, a través de la participación directa de cada trabajador mediante asamblea. Esto colisiona contra el modelo tradicional de

<sup>69</sup> Estas hipótesis son pertinentes para el caso B.A.U.E.N. Habría que detenerse en cada caso para estudiar las particulares formas de accionar que tuvieron los sindicatos. Un caso contrario al del presente estudio, es el de la UOM Quilmas.

<sup>70</sup> Dos características del modelo tradicional de relaciones laborales. Se pueden observar en Bisio, R.; Battistini, O.; Montes Cató, J. “Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973” en Fernández A., Bisio R (comp.). *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina*.

relaciones laborales que privilegiaba: la centralización de las negociaciones por rama o actividad, el monopolio de representación de un sindicato con personería gremial, y donde la expresión más clara del sistema de regulación de este sistema es el convenio colectivo<sup>71</sup>

La otra hipótesis es que **su estructura es demasiado rígida y se mantienen en una lógica clásica de negociación patronal-sindicato por rama, y además solo negocia contenidos convencionales** (salarios, jornada, categorías, licencias, etc.). Estas cualidades no le permiten adecuarse a los cambios que se suceden en el contexto actual. Las preocupaciones de los trabajadores autogestionados, son otras: referidas a la expropiación, la eficiencia de la producción o el servicio, la obtención de capital para la inversión, etc. Y la UTHGRA no supo dar respuesta, o no supo tratarlas. No porque no cuente con herramientas o medios para accionar en el campo judicial, político, y económico, sino que tienen una historia, una identidad y una base ideológica diferente, donde no encuadran formas diferentes de producción con sus proyectos y políticas. La UTHGRA representa a los trabajadores y empleados hoteleros y gastronómicos, que se encuentren trabajando en relación de dependencia para un empleador. Esto aunque resulte obvio, es fundamental para comprender el surgimiento de las otras asociaciones colectivas. Porque la FACTA y la ANTA no “compiten” en la base de representación con la UTHGRA, es decir, no surgen como alternativa, sino como espacio de inclusión de los intereses de los trabajadores autogestionados (que no perdieron su identidad de trabajadores y mucho menos la de hoteleros).

## **6.2 Características del modelo de representación en el “Sector Autogestionado”**

Ya mencionamos que el colectivo de autogestionados posee intereses propios, y bien diferentes a los de los trabajadores en relación de dependencia. La no respuesta de la UTHGRA conduce al surgimiento de otras formas de organización. El hecho de que no exista una figura de trabajador autogestionado hace difusos los canales de representación y la organización jurídica de la estructura de asociaciones representativas. Esto no significa que el colectivo no se encuentre organizado, ni que los trabajadores no se encuentren representados. Pero en contraste al modelo de relaciones laborales tradicional, donde existe una fuerte regulación normativa<sup>72</sup>, el trabajo autogestionado se encuentra en un vacío institucional. Un ejemplo claro de ello

<sup>71</sup> “Reforma laboral y crisis de la identidad sindical en Argentina”. M. Novick, C. Tomada (2001)

<sup>72</sup> Cuyas normativas más significativas son Ley 23551 de asociaciones sindicales, que normatiza la composición de las asociaciones y su funcionamiento, y la Ley 14250 de convenciones colectivas de trabajo, que regula la Negociación Colectiva.

es que la ANTA-CTA, por ejemplo no posee siquiera personería jurídica. Así podríamos destacar una primera característica de las relaciones laborales en el trabajo autogestionado: **su aspecto no formal o no oficial.**

Existe una pluralidad de organizaciones, de las cuales nosotros ya presentamos dos. Es cierto que esto democratiza al sector, pero si bien ambas asociaciones participan en los mismos actos o movilizaciones, no existe una importante articulación de proyectos. Y teniendo en cuenta que ambas tienen pocas cooperativas afiliadas conduce a una desagregación. Otra característica del sector autogestionado es que: **es pluralista.** Esto probablemente se explique por la no regularización normativa, y por su carácter de base. Cada empresa o experiencia de recuperación, define a que movimiento afilia. Esto sin contar la actividad en la que se desarrolle. Como vimos en el caso B.A.U.E.N., más que adhesión a la FACTA hubo fundación de la federación.

Los reclamos de estas organizaciones que en principio “compiten” en la misma base de representación, tienen como principal destinatario al Estado, y la mayoría de las formas y canales de protesta constan de marchas y actos frente al Congreso de la Nación o en la Plaza de Mayo. Estas organizaciones en principio brindan asesoramiento sobre cómo deben actuar los trabajadores en el momento inicial del proceso, y a la vez buscan conquistas normativas acerca de la expropiación definitiva, reconocimiento de la figura de trabajador autogestionado, fiscal-impositiva, dentro de las más importantes.

### **6.3 Propuestas y conflictos particulares del “Sector Autogestionado”**

En el caso del B.A.U.E.N., estamos en condiciones de afirmar que más que la representante de los intereses de los trabajadores, la FACTA lleva a cabo su dirigencia política. Es su principal interlocutor frente al Estado, y canal de articulación con los restantes movimientos sociales, partidos políticos, otras empresas recuperadas y la comunidad misma. Esto tiene un aspecto positivo en cuanto a su capacidad de negociación, y forma de articulación de la lucha con la actividad misma de los trabajadores del hotel, producto de su proximidad a las bases y sus problemas particulares.

La CTA a diferencia a la CGT, ofrece una propuesta para incluir al colectivo de autogestionados en su base de representación. Esto es coherente con su principio de que el trabajador, es trabajador aunque no se encuentre trabajando en relación de dependencia, sino que su condición se relaciona con una posición objetiva que ocupa

en la sociedad como ciudadano.<sup>73</sup> En este sentido, el objetivo de ANTA-CTA es lograr una articulación a nivel nacional de las recuperadas para lograr que las diferentes cooperativas no se pierdan o, no se “cierren en sí mismas”. Este punto, evidencia un tema de discusión importante, tanto dentro de cada cooperativa; entre distintas cooperativas; y entre las cooperativas y la sociedad toda. Tema de discusión que puede plantearse a través de la siguiente pregunta: *¿En qué medida la cooperativa, una vez lograda la toma, y una vez que resiste y se hace eficiente a la hora de producir, retorna a una lógica de empresa capitalista?*, pregunta que nos interesa a la hora de estudiar las relaciones laborales, porque esto podría implicar un retroceso en las nuevas formas de solidaridad y distribución (sea de ingreso y/o poder) que se dieron en un principio<sup>74</sup>.

Al momento las condiciones para que tal situación sea posible están dadas. Por un lado no existe una normativa que asegure siquiera los derechos a trabajar en las condiciones preexistentes al conflicto. Y en la mayoría de los casos se mantienen cláusulas del convenio anterior. Por otro lado los trabajadores autogestionados se obligan a una autoexplotación (horaria o en intensidad), sea por aumentar el ingreso, o a favor de la supervivencia del negocio. Esta autoexplotación es explicada en parte por la continuidad de la cultura anterior al proceso de recuperación. La asociación sindical ANTA plantea la necesidad de contar con delegados de base en cada una de las organizaciones de trabajo autogestionado para garantizar el cumplimiento de los principios fundamentales de la autogestión<sup>75</sup>. El estatuto establece en tal sentido, la incompatibilidad del cargo de delegado con la participación en funciones directivas, de supervisión o pertenencia a la Comisión Directiva en la organización a la cual pertenezca.

Es una forma de democratizar el sistema de representación. Resultaría de suma importancia, en primera instancia, por ejemplo, si sucediera que en la cooperativa existen situaciones de explotación, o si hubiera falencias en los medios de toma decisiones. Es cierto que no existe un patrón como portador de intereses antagónicos, si se quiere. Pero eso no descarta que dentro de la cooperativa se den relaciones de poder en puja, ni que el caudal de poder sea el mismo en cada individuo o grupo. El problema se plantea cuando ese caudal de poder, se transforma en una prerrogativa de mando y una obligación de acatamiento.

Con respecto a las alusiones sobre autoexplotación, en el hotel existieron como parte de un proceso de estabilización del “negocio”, donde los trabajadores debieron resignar sus vacaciones, o extender su jornada para garantizar el servicio demandado.

<sup>73</sup> Novick, M. y Tomada, C. (2001) “Reforma laboral y crisis de la identidad sindical”. En Cuadernos del Cendes, Año 18, N° 47, Segunda Época, 79-110.

<sup>74</sup> Este interrogante podría ser estudiado en el futuro por nuevas investigaciones.

<sup>75</sup> Solidaridad, justicia social e independencia. Justicia en la distribución de lo producido y prioridad del bienestar de las familias y la comunidad. Trabajo colectivo, sin fines de lucro y de carácter público. (Fuente [www.cta.org.ar](http://www.cta.org.ar))

Hecho que en muchos casos implicó la disconformidad de los trabajadores. Tal disconformidad es vista por quienes dicen estar más identificados como una falta de “concientización” y compromiso. Para la FACTA, esta concientización es necesaria y es un objetivo a lograr. Pero cabría preguntarse si el trabajador está dispuesto a una sobrecarga de trabajo, o bien esa intensificación le viene impuesta por la necesidad “colectiva”, explicitada a través de un grupo de poder<sup>76</sup>.

Las preguntas que surgen de este dilema son ¿Son homogéneos los intereses de los trabajadores dentro de la cooperativa? ¿Quién garantiza la armonización de intereses? ¿La FACTA representa los intereses de todos los trabajadores autogestionados? A priori aparenta haber una aproximación más estructural a largo plazo desde la ANTA, que no solo piensa en “ocupar, resistir y producir”, sino en participar en la conformación de políticas públicas que permitan a la autogestión participar de la distribución del ingreso.

Hoy sin un marco normativo, como un régimen de trabajador autogestionado los conflictos que surgen al interior del hotel, se dirimen en el mismo B.A.U.E.N. y dicha situación puede favorecer que se imponga un grupo más poderoso sobre otro. Cuando se tiende a retornar a formas capitalistas de organizarse, la autoexplotación se hace evidente, y es aquí donde se manifiestan las relaciones de poder que surgen en el seno de las cooperativas.

---

<sup>76</sup> Este interrogante podría ser estudiado en el futuro por nuevas investigaciones.



## 7- Conclusiones

En primer lugar creemos que para que el movimiento de recuperadas pueda establecer estrategias a largo plazo debe, en primera medida, lograr la Ley de Expropiación definitiva. Esto lograría eliminar la preocupación fundamental. Hasta que este enemigo no desaparezca no podremos saber si estos grupos realmente están cohesionados o únicamente reunidos ante una amenaza externa.

En lo que respecta a la representación, la normativa resulta imprescindible. Ya que de ella depende la institucionalización de la figura de trabajador autogestionado, y el reconocimiento jurídico de las organizaciones representativas. Mientras eso no ocurra, se corre el riesgo de que se produzcan desvíos en relación a la distribución del producto del trabajo, respecto a las pujas de poder que se observan en el seno del cooperativismo.

Además es indispensable que el Estado legitime las experiencias de autogestión, ya que coincidimos que el cambio requerido debe ser político<sup>77</sup>. A partir de esa decisión se podrán articular políticas tendientes a convertir la economía social en un sector importante en la capacidad productiva del país.

Para esto sería importante la concreción de los proyectos a largo plazo propuestos por la ANTA: la creación de cadenas productivas regionales, compuestas por cooperativas interdependientes (por ejemplo: proveedoras de muebles, cerámicos para el hotel B.A.U.E.N). Y para que con el tiempo la conexión entre las cooperativas que componen estas cadenas sea cada vez mayor se podría plantear la posibilidad de que participen de un mismo excedente, que se distribuya equitativamente para todos los asociados y respetando los principios de la autogestión.

Si esto ocurriera, podríamos sostener que estarían dadas las condiciones<sup>78</sup> para que las empresas recuperadas sean exitosas y perdurables en el tiempo. Tras haber madurado el movimiento y haberse desarrollado (en los últimos dos años) asociaciones representativas de los autogestionados con liderazgos legítimos para los trabajadores<sup>79</sup> y satisfecha la necesidad de mantener el puesto de trabajo, la intención es crear una identidad, y un conjunto de principios, valores, técnicas y conocimientos, que puedan transmitirse y perdurar en el tiempo construyendo una real tradición asociativa.

---

<sup>77</sup> En este sentido, acordamos con la postura de Coraggio (2003)

<sup>78</sup> Según Gaiger, los emprendimientos económicos solidarios se originan a partir de la conjunción de cinco circunstancias: una tradición asociativa que genere una identidad de trabajo, existencia de organizaciones populares con liderazgos legítimos, insuficiencia en las formas tradicionales de subsistencia (mercado de trabajo y asistencialismo), presencia de organizaciones representativas que impulsen pensar más allá de una situación de mera supervivencia, y un escenario político que reconozca las demandas sociales de estos grupos.

<sup>79</sup> En solo dos años las dos asociaciones lograron agrupar alrededor de 55 cooperativas de trabajo autogestionado, de un total de 200 a nivel nacional.

## 8- Bibliografía

- Adin Noticias. "Se festeja hoy en Buenos Aires el triunfo judicial de los trabajadores autogestionarios del Hotel B.A.U.E.N.". Artículo publicado el 16/05/2006. Extraído de [www.adin-noticias.com.ar](http://www.adin-noticias.com.ar) (Octubre 2007)
- ANRED. "Qué pasa con el B.A.U.E.N." (Diciembre de 2005). Artículo extraído en Octubre 2007 del portal [www.anred.org.ar](http://www.anred.org.ar)
- Asociación de Empleados de Comercio de Rosario. "Empresas recuperadas" extraído del portal [www.aecrosario.org.ar](http://www.aecrosario.org.ar) (Octubre 2007)
- Bisio, R.; Battistini, O.; Montes Cató, J. "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973" en Fernández A., Bisio R (comp.). *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina* (1999)
- Bueler, Ana Florencia; Chaiman, Andrea; Girini, Gabriela. "Trabajo monográfico final: Actividad Turismo" realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2006)
- Cabrera, Candela. Ponencia "Algunas distinciones y puntuaciones en la experiencia del BAUEN" para el Primer Encuentro Internacional de Debate "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza", Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Abril de 2007
- Castel, Robert. "La inseguridad social ¿qué es estar protegido?", Editorial Manantial. (2004)
- Central de Trabajadores Argentinos.
- "Resoluciones del Encuentro Nacional de Trabajadores del ANTA"
  - "Documento Fundacional y Programa"
  - "La Organización de los Trabajadores Autogestionados"
  - "Propuestas para una Política Nacional de Promoción al Trabajo Autogestionado"
  - "Estatuto Gremial de la ANTA"
  - "Teoría y Práctica de la Cooperación y Rol del Dirigente. Planeamiento Estratégico Situacional"
  - "Cuaderno 1. Trabajo Autogestionado y Cooperativismo"
- Artículos extraídos del portal [www.cta.org.ar](http://www.cta.org.ar) (Octubre 2007)
- Coraggio, J. L. "Una alternativa socioeconómica necesaria: la Economía Social" En Universidad de Bologna sede Buenos Aires, *El Estado de las Relaciones Laborales en la Argentina, nueva realidad emergente en el contexto del MERCOSUR*. Seminario anual de discusión. (2003)
- F.A.C.T.A. "La Revista de FACTA" Año 1 – Números. 2 y 3
- Fajn, G. "Fábricas recuperadas: la organización en cuestión"
- Favaro, Priscila; Paz, Anabel; Pistarelli, María Belén. "Trabajo de investigación. Sector Hotelero-Gastronómico", realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2006)
- Gaiger, Luis Inácio. "Emprendimientos Económicos Solidarios".
- Gracia, Amalia y Cavaliere, Sandra. "Repertorios en Fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006" En Estudios Sociológicos Vol. XXV, núm. 73. Enero – Abril 2007.
- Godio, Julio. "La recuperación de empresas por los trabajadores en Argentina". Revista Pistas N° 11, 14/03/04. Publicado en [www.rebanadasderealidad.com.ar](http://www.rebanadasderealidad.com.ar)
- Hotel B.A.U.E.N. (Oficina de Prensa). Boletín de prensa extraído del portal [www.bauenhotel.com.ar](http://www.bauenhotel.com.ar) (Octubre 2007).
- Hotel B.A.U.E.N. (Oficina de Prensa). Boletín de prensa extraído del portal [www.bauenhotel.com.ar](http://www.bauenhotel.com.ar) (Agosto 2007).
- Hyman, R. "Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera". Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 2, N° 4. (1996)

- Martí, Juan Pablo. "Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay". En publicación: Pasos n° 126 Departamento Ecuménico de Investigaciones, San José, Costa Rica (2006)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Guía 2005 de Empresas y Fábricas Recuperadas (2005)
- Novick, M. y Tomada, C. "Reforma laboral y crisis de la identidad sindical". En Cuadernos del Cendes, Año 18, N° 47, Segunda Época, 79-110. (2001)
- Palomino, H. "Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas." Documento de cátedra. (2004, actualizado 2006)
- Palomino, H. "Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso Neoliberal en Argentina" En publicación: 'Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina'. *Enrique de la Garza Toledo*. CLACSO, Buenos Aires, Argentina (2005)
- Palomino, H. "Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales". En J. Suriano (dir.) Nueva Historia Argentina (pp.377-442) Tomo X Dictadura y democracia, cap. VII. Ed. Sudamericana (2005)
- Palomino, H.; Schuster, F.; Gómez, M. y Tribuzio, J. Panel "De la protesta social a la acción sindical" en el marco del 1º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo, organizado por la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la U.B.A. (2007)
- Palomino, H.; Trajtenberg, David. "Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina" (2007).
- Ramírez, Marina y Romano, Gisela. "El perfeccionamiento de las relaciones laborales dentro de la hotelería y el turismo", realizado en el marco de la asignatura Relaciones del Trabajo, cátedra H. Palomino, Carrera de Relaciones del Trabajo. Facultad de Ciencias Sociales (U.B.A). (2007)
- Robles, Daniel (coordinador de la Agencia de Noticias de los Trabajadores de Empresas Recuperadas). "Ocupar, resistir, producir y comunicar" (Mayo de 2007). Extraído del Portal [www.anter.org.ar](http://www.anter.org.ar)
- Saavedra, Laura. "La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores". En Revista Lavboratorio Año 5 n° 13 (2003)
- Sanmartino, J. y otros. Ponencia "Ocupando, resistiendo, produciendo" para el Primer Encuentro Internacional de Debate "La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza", Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Abril de 2007
- Vales, Laura. "Una historia cooperativa en peligro de desalojo". Artículo publicado en Diario Página 12 el día 21 de Agosto de 2007.
- Vales, Laura. "Limites y potencialidades. Encuentro Internacional sobre la Autogestión". Artículo publicado en Diario Página 12 el día 22 de Julio de 2007.