

# 03

PAPELES  
DE ECONOMIA  
SOLIDARIA  
EKONOMIA  
SOLIDARIOAREN  
PAPERAK

## Autokudeaketa eta Ekonomia Solidarioa

Jordi García Jané

Andrés Ruggeri

Ana Iametti Señorino



**reas**  
**euskadi**

ekonomia alternatibo eta solidarioaren sarea  
red de economía alternativa y solidaria

EKONOMIA SOLIDARIOA ekonomiaren alderdi guztiak (ekoizpena, finantziakzioa, merkataritza eta kontsumoa) pertsonen eta komunitatearen garapenerako bitartekari gisa –eta ez helburu bezala– aldarrikatzen duen ikuspegi eta praktika bat da. Hori horrela, modelu ekonomiko nagusiaren alternatiba moduan aurkezten da, garapen iraunkor, bidezko eta parte-hartzaile bat sustatzen duen gizarte eraldaketarako tresna bat bezala.

REAS Euskadik –Ekonomia alternatibo eta solidarioaren sarea– ekonomia solidarioaren ahalik eta indartze eta aintzat hartze handiena lortzea bilatzen du, esparru ekonomikoan alternatiba eraldatzaileak sortuko dituzten esperientzia eta tresnak bultzatzen. Ikuspegi horretatik, EKONOMIA SOLIDARIOAREN PAPERAK ikerketarako, zabalduerako eta gizarte sentsibilizaziorako tresna gisa aurkezten dira begirada kritiko eta alternatibo batetik.



## Autokudeaketa eta Ekonomia Solidarioa

Jordi García Jané  
Andrés Ruggeri  
Ana Iametti Señorino

**Jordi García Jané** kooperatibista da, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES) kidea eta ekonomia sozial eta solidarioaren inguruko hainbat libururen egilea ([www.xes.cat](http://www.xes.cat)).

**Andrés Ruggeri** Facultad Abierta Programaren/Berreskuratutako Enpresen Dokumentazio Zentroaren zuzendaria da, Buenos Airesko (Argentina) Unibertsitateko Filosofia eta Letren Fakultatean ([www.recuperadasdoc.com.ar](http://www.recuperadasdoc.com.ar)).

**Ana Iametti Señorino** REAS Euskadiko teknikaria da (Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea) ([www.economiasolidaria.org/reaseuskadi](http://www.economiasolidaria.org/reaseuskadi)).

Laguntzailea:



### Autokudeaketa eta Ekonomia Solidarioa

REAS - Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea

Ekonomia Solidarioaren Paperak

Papeles de Economía Solidaria

3 zenbakia

2012ko abendua

### REAS Euskadi

Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea

Red de Economía Alternativa y Solidaria

Venezuela Plaza 1, 2. A • 48001 Bilbo

Tel.: 944 160 566

reaseuskadi@reaseuskadi.net

www.economiasolidaria.org/reaseuskadi

L.Z.: Bi-2670-09

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.

Itzulpena: Labayru Institutua

Inprimaketa: Lankopi, S.A.



### Aitortu-Ez merkataritzarako-Partekatu baimen beraren arabera 3.0

Dokumentu honek Creative Commons erakundearen lizentzia dauka. Obra hau libre kopiatzeko, banatzeko eta jakinarazteko baimena ematen da, betiere haren egilea aipatzen bada eta merkataritza-helburuetarako erabiltzen ez bada. Dokumentuan aldaketarik egiten bada, beste era bateko dokumentua sortzeko edo horretan oinarrituta beste obra bat egiten bada, hau bezalako lizentzia eskuratuta baino ezin izango da banatu. Lizentzia osoa:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.eu>

## Laburpena

Papeles de Economía Solidaria aldizkariaren hirugarren ale honetan autokudeaketari eta kooperatibismoari buruzko zenbait gogoetaren berri eman nahi ditugu, krisi garaian sortutako langileen autokudeaketan oinarritutako esperientzia ekonomiko zehatzen argitan.

Lehenengo artikuluan, Jordi García Janék autokudeaketa eta kooperatibismoa kontzeptuak berrikusiko ditu, ekonomia solidariotik abiatuta. Ondoren, Andrés Ruggerik Argentinan langileek berreskuratutako 200 enpresaren baino gehiagoren balantzea egingo du. Horretarako, beste iturri batzuetan oinarrituko da, hain zuzen ere, Berreskuratutako enpresen hirugarren azterketaren txostenak emandako datuetan. Eta, azkenik, Ana lametik Argentinan berreskuratutako enpresen esperientziak aztertuko ditu, kontuan hartuta ekonomia solidarioaren alorrean duten jarduna eta enpresa horiek ondasunak eta zerbitzuak ekoizten dituzten ingurunearekin eta komunitateekin duten konpromisoa.

Lan honen ekarpen nagusia, gure ustez, krisi garaian sortu eta sektoreko zailtasunak gorabehera beste ikuspegi batekin eta beste printzipio batzuekin martxan jarraitzen duten esperientzia ekonomiko errealei buruzko informazio eguneratua ematea da.



# Aurkibidea

Autokudeaketa eta Kooperatibismoa. <i>Jordi Garcia Jané</i>	9
Autokudeaketak	9
Enpresa demokratikoak eta sozialak	10
Ikuspegi partekatuak sortzea	11
Boterea banatzea	12
Ingurunearekin elkarlanean aritzea	12
Sintesi moduan	13
Oharrak	13
Berreskuratutako enpresen balantzea, 2001eko krisia sortu eta hamar urtera. <i>Andrés Ruggeri</i>	15
Enpresa berreskuratutako autokudeaketan oinarritutako ekintzailatza gisa	17
Ondorio moduan	19
Bibliografia	20
Berreskuratutako enpresak: ekonomia egiteko beste modu bat? <i>Ana lametti Señorino</i>	23
Sarrera	23
Enpresak hartzeko prozesua eta autokudeatutako mugimenduaren sorrera	23
Ekonomia solidarioa eta autokudeaketa	26
Konpromisoa BE-en ingurunearekin	27
Zenbait ondorio	29
Bibliografia	30





# Autokudeaketa eta Kooperatibismoa

Jordi Garcia Jané

## Autokudeaketak

Kooperatiba bat zer den adostea gauza erraza da, baina ez da hain gauza erraza autokudeaketa zer den adostea. Beste "auto" batzuekin ahaidetu ohi dugu, hala nola, autonomiarekin, autoantolakuntzarekin, autosufizientziarekin, autogobernuarekin eta autodeterminazioarekin. Pertsonen autokudeaketaz hitz egin ohi dugu, erakundeen autokudeaketaz (eta horien artean enpresak), eta baita gizartearen autokudeaketaz ere; autokudeaketa politikoaz aritzen gara, baina baita ekonomikoaz eta teknologikoaz ere.

Era honetara definitu dezakegu autokudeaketa: "autonomian eta pertsonen erabakitzeko gaitasunean oinarritutako erakundeen edo komunitateen sorkuntza eta funtzionamendua".<sup>1</sup> Horregatik parekatu dezakegu kalitatezko demokraziarekin edo parte-hartze integral mota batekin. Oso zaila denez zehaztasunez adieraztea zein diren demokrazia bat "kalitatezkoa" dela edo parte-hartze sistema bat "erabatekoa" dela esateko baldintzak, onartu beharra daukagu autokudeaketak garapen gutxi gorabehera zabalak dituela, eta, zalantzarik izanez gero, azken irizpide gisa ustez bere burua kudeatzen duen subjektuaren edo *demosaren* iritziaz baliatu beharko dugu, hura baita autokudeaketarako gaitasunaren gutxieneko adierazpena: subjektuak bere burua gobernatzen duela sentitzen al du? Hala dela uste badu, autokudeaketa da; eta bestela, ez. Horrek subjektibotasunaren, testuinguruen eta itxaropenen eremura eramaten gaitu; baina oso eremu zingiratsua da hori, eta gaur ez dugu horri buruz jardungo.

Nork bere bizitza kontrolatzen duen sentimendu hori, indibiduala zein kolektiboa, zuzeneko demokraziaren tresnak erabiliz lor daiteke, edo, bestela, demokrazia ordezkatzaileari dagozkion beste tresna batzuekin batera; susta dezake gehiago gizabanakoa edo taldea edo komunitatea; erakunde sozial osoa har dezake edo eremu batzuetara mugatu. Politika mailako autokudeaketak demokrazia parte-hartzailearen sistema batera hurbiltzen gaitu, seguru asko; ekonomian, berriz, demokrazia ekonomikora.

Ekonomiaren eremuaren barruan enpresaren azpierremauz ari bagara, enpresa pertsona ekoizleek kudeatzen dutela adierazi nahi du autokudeaketak. Langile mugimendu askorentzat lantegien autokudeaketa eta, azken batean, ekonomiaren autokudeaketa da helburu nagusietako bat. Falansterioak, Parisko Komuna, sobietak, lantegi kontseiluak 1920ko Italian, kolektibizazio libertarioak 1936an Katalunian, Aragoian eta Andaluzian, azken hamarkadetan berreskuratutako lantegiak mundu osoan zehar (besteak beste, Lipen, Frantzia, 1973an; Argentinan mende honen lehenengo urteetan berreskuratutako enpresak), horiek guztiak autokudeaketan oinarritutako jarduerak dira, "ekoizle aske eta berdinen elkarteak", Marxek esaten zuen moduan.<sup>2</sup>

Pertsona ekoizleak kooperatibetan autoantolatzea ere autokudeaketaren beste adierazpen historiko bat da. Lan edo ekoizpen kooperatibek berrehun urte daramatzate erakusten langileak gai direla enpresak nagusirik gabe kudeatzeko.

Edonola ere, badaude zenbait autokudeaketa jardun eta teoria enpresa kudeatzeko eskubidea bertan lan egiten

<sup>1</sup> Sarasua J. eta Udaondo A., *Autogestión y globalidad*. Lankiren koadernoak. Argitaratzailea: Lanki. Arrasate, 2004.

<sup>2</sup> I. Internazionalaren 1866ko Genevako Biltzarraren Adierazpena.

dutenei eman beharrean, beste subjektu batzuei ematen diena. Zenbaitetan, autogobernua langile multzoari ematen zaio, autokudeatutako lantegiek edo sindikatuek ordezkaturata, uste baita enpresaren kudeaketa soilik langileen esku utziko balitz, langileek lehentasuna eman-go lioketela beren interes partikularrei, gizarte osoaren interesei eman beharrean; beste batzuetan, autokudeaketa kontsumitzaileei ematen zaie. Are gehiago, XIX. mendearen amaierako eta XX. mendearen hasierako kooperatibismo joera nagusietako batek defendatzen zuen kontsumitzaileek (eta ez ekoizleek) autokudeatu behar dutela ekonomia, kontsumo kooperatibetan antolatuta; oinarritzat hartzen zen ekoizpenak kontsumitzaileen zerbitzura egon behar duela eta inoiz ez alderantziz.<sup>3</sup>

Aukera ugari horiek erakusten dute ez dela hain erraza jakitea nor den erakunde batean autokudeaketaren subjektua edo nor diren subjektuak, lehen ikusian bestela ematen badu ere. Izan ere, zer gizataldek dute legitimazio eta interes gehien eta gaitasun handien (ez dute zertan hiruek bat etorri) kudeatzeko, esate baterako, enpresa bat kudeatzeko? Bertan lan egiten dutenak? Beharbada, horien parte bat? Edo bezeroak, kontsumitzaileak edo erabiltzaileak? Toki komunitatea, komunitate nazionala? Intuizioz iruditzen zaigu erantzun egokia aldatu egingo dela enpresaren arabera, esate baterako, altzari enpresa bati buruz ari garenean, banketxe bati buruz, auzoko dena bati buruz edo posta zerbitzuaren zentralari buruz ari garenean.

Bestalde, ohartu gara batzuen eta besteen autokudeaketek batura zero ematen duten egoerak eragin ditzaketela, edo, beste modu batera esanda, autokudeaketa batek, zenbaitetan, beste autokudeaketa bat galarazten duela. Adibidez, logikoa dirudi pentsatzea enpresa korporazio handien (edo "merkatuen") autokudeaketa zenbat eta handiagoa izan, gaur egun gertatzen den bezala, orduan eta autokudeaketarako gaitasun txikiagoa geldituko zaiola gizarteari. Antzeko zerbaite gerta daiteke autokudeaketa pertsonalarekin. Zenbat eta handiagoa izan autokudeaketa pertsonala, orduan eta txikiagoa izango da taldearen autokudeaketarako gaitasuna. Ez al da indibidualismoa inoren mendeko ez bagina bezala jardutea, hau da, autokudeatzaileen gailurra?

Orain ez dut aztertuko zein izan litezkeen gaur egungoa baino gizarte hobea ekarriko luketen pertsonen, erakunde mota bakoitzaren eta gizartearen autokudeaketa mailak eta eremuak.<sup>4</sup> Kooperatibismoak autokudeaketaren hiru subjektu handi horiek (pertsona, erakundea eta gizartea) nola antolatzen dituen baino ez dut aztertuko, eta kooperatiben barruan autokudeaketa maila zabaltzeko moduari buruzko zenbait ohar eskainiko ditut.

## Enpresa demokratikoak eta sozialak

Egitura kooperatiboa saiatzen da bazkidea, kooperatiba eta gizartea modu bidezkoan egituratzen. Kooperatiben lehenengo hiru printzipioek (kooperatibara borondatez eta modu irekian atxikitzea, bazkideen kudeaketa demokratikoa eta bazkideek kapitalean parte hartzea) egituratzen dute bazkidearen eta kooperatibaren arteko harremana. Laugarren printzipioak (kooperatibaren autonomia eta independentzia hirugarrenen aurrean) kooperatibaren autodeterminazioaren alde egiten du, beste enpresen eta gobernuen aurrean. Bosgarren printzipioak (kooperatiben arteko lankidetzak) autonomia hori babes-ten du, baina beste kooperatibekin lankidetzan jardutea premiazkoa dela adieraziz. Seigarrenak (hezkuntza, prestakuntza eta informazioa) bazkidearen eta kooperatibaren artean dagoen prestakuntza harremana aipatzen du, alde batetik, eta, beste alde batetik, kooperatibak gizartearekin duen harremana (lankidetzak ekartzten dituen onuren berri eman behar dio gizarteari). Azkenik, zazpigarren printzipio kooperatiboak (kooperatibak komunitateagatik duen interesa) mugatu egiten du kooperatibaren autokudeaketa, bazkideek modu demokratikoan erabakitzen dituzten jardueren interes orokorarekin bat egiten behar baitute.

Zazpi printzipio horien artetik bi printzipio garrantzitsuenak, seguru asko, bazkideek kooperatiba modu demokratikoan kudeatzea eta komunitatearenganako interesa dira; beraz, kooperatibak enpresa demokratikoak eta sozialak direla esan dezakegu modu sintetikoan. Kudeaketa demokratikoa handia denean, autokudeaketarekin parekatu dezakegu; komunitatearenganako interesak, berriz, helburu onuragarrietara bideratzen du autokudeaketa hori.

<sup>3</sup> Charles Gidek eta Nimeseko Eskolak proposatutako Errepublikako Kooperatiboari buruz ari naiz. Interneten aurkitu liteke horiei buruzko informazioa.

<sup>4</sup> Clarkek honela iragarri zuen: "kontrol demokratikorik ezaren ondorioz, kooperatibek ere aginpidea teknokrazia baten esku kontzentratzera joko dute, eta haiek berretarren artean hautatzen dituzte agintariak. Dagoeneko kooperatiben batzarrak isilak dira, eta batzuetan hutsik egoten dira, kontseilu zuzentzaileek sistematikoegi ematen dute oniritzia... eta zuzendariak ez dira aldatzen". Clarke, T. *Alternative Modes of Co-operative Production*. Economic and Industrial Democracy. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado* aipatua. Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, CIRIEC, 1998.

Edonola ere, printzipioetatik jardunbideetara igarotzen garenean, kooperatiben parte bat kalitate apaleko demokrazia gisa agertzen dela ohartuko gara, autokudeaketa jardunbideetatik urrun. Kasu horietan gaur egungo demokrazia politikoen antzeko fenomeno bat gertatzen da: herritarren iritzia, langileen iritzia kasu honetan, noizean behin baino ez da kontuan hartzen (hauteskundeetan, urteko batzarrean), eta elite politikoez, ekonomikoez eta teknikoek dute benetako boterea. Hori dela eta, kooperatiba horiek desaktibatu egiten dute kooperatibek merkataritza enpresen aldean duten abantaila lehiakor nagusietako bat -bazkideen parte-hartzea eta motibazioa-, eta deuseztatu egiten dute eraldaketarako duten gaitasuna.<sup>5</sup>

Nola baliogabetu dezakegu kooperatiba askok hustuketa demokratikorako duten joera hori eta nola sakon dezakegu horien konpromiso sozialean? Hiru gomendio eskainiko ditut, antolamenduaren diseinuari dagokionez: ikuspegi partekatuak sortzea, boterea banatzea eta ingurunearekin lankidetzan jardutea. Ondoren, horietako bakoitza gauzatzeko moduari buruzko argibide batzuk ematen saiatuko naiz, ohar modura.<sup>6</sup>

### Ikuspegi partekatuak sortzea

"Itsasontzi bat egin nahi baduzu, lehenbizi ez duzu egurra bilatu behar, oholak ebaki edo lana banatu, lehenik gizonengan itsaso aske eta zabalera joateko nahia sustatu behar duzu". Saint-Exupéryren aholku horri jarraituz, gure kooperatibek aldiari behin kooperatibako pertsonen artean kultura partekatu bat sortu eta birsortu behar dute. Kooperatiba osatzen duten pertsona guztien artean, hau da, bazkideen artean, baina baita soldatapekoen artean ere -balidin eta halakorik balego-, etengabe adostu behar da enpresaren filosofia, hau da, asmoak edo helburuak (zer onura ematen dizkion gizarteari, bezeroei eta kideei), helburuez gainera partekatzen diren balioak eta ikuspegiak (lehenetsun estrategikoak eta kudeaketa planak, eta baita inbertsioari dagozkionak ere) eta arauak (estatutu sozialak eta barne erregimenaren araudia).

Goitik behera osatutako enpresa monolitiko baten proiektua bilatu beharrean, zeinari ustez denek jarraitu behar dioten, proiektu kooperatiboa bazkide guztien arteko konpromisoen bitartez moldatu behar da, aldizkako

eztabaida foroetan berritzen diren akordioen bitartez, alegia. Era horretara, "pentsatzen dutenen" eta "lan egiten dutenen" arteko bereizkuntza lausotu egiten da -ezinbesteko baldintza autokudeaketari buruz hitz egiteko-; horri esker, estrategia ez da teknokrazia kooperatibotik sortzen, pertsona guztien jardueratik eta horien interakzioetik baizik.

Baina, horretarako, bazkide sortzaileek eskuzabaltasunez onartu behar dituzte bazkide berrien ekarpenak, hasierako proiektu enpresariala berriro formulatzeko; eta gainerako bazkideek eskuzabaltasunez aplikatzen jarraitu behar dute kooperatiben lehenengo printzipioa, hau da, soldatapekoak eskubide osoko bazkide berri gisa kooperatiban sartzeko borondatezko atxikimendu irekiari dagokiona; eta bazkide guztiek, azken batean, heldutasunez jardun behar dute elkarrizketaren bitartez sintesi proiektu batera iristeko. Era berean, ezinbestekoa da lanaldiaren parte bat eskaintzea gogoeta estrategikoari, berrikuntzari eta etengabeko prestakuntzari; hau da, berrikuntza pertsonalari eta kolektiboari.

Hori guztia ez da, ordea, berez sortzen. Kalitatezko parte-hartzea bultzatzeko egokiak diren testuinguruez, bidez eta erremintez gainera, beharrezkoak dira motibazioa (erakundearen kulturaren eta eskaintzen dituen pizgarrien arabera, baina baita pertsonen beraien arabera ere) eta ezagutza, hau da, parte hartzen jakitea eta eztabaidagaiak ondo ezagutzea. Parte-hartzea egokia izateko, hiru baldintza hauek bete behar dira: ahal izan, nahi izan eta jakin. Hiru baldintza horiek betetzea erronka da.

Baina kooperatiba esanahiz betetzeko, lanpostuak ere esanahiz bete behar dira. Eguneroko lanak errealizazioaren eta ikaskuntzaren iturri izan behar du. Zoritxarrez, lanaren arloko jarduera asko ez dira, berez, pizgarriak; horri aurre egiteko, lehenik, lan bakoitza dagokion multzoarekin lotu beharko da, ahal den neurrian (balio kate osoaren, produktuaren, asetzen dituen premien eta kontsumitzailearen edo erabiltzailearen profila ezagutu) eta produkzio prozesuan pertsona guztiak kate horretako beste eragileekin harremanetan jarri beharko dira. Bigarrenik, pertsonen lanpostuaren diseinuan parte hartu behar dute, zeregin esanguratsuez arduratzeko eta beren

<sup>5</sup> Interesa dutenek ikus dezatela Garcia Jané, J. egilearen *Adiós al capitalismo*, 15 M 2031 lana, Icaria argitaletxeak (2012) argitaratua; bertan, kapitalismoaren ondorengo sistema sozial baten zirriborro bat proposatzen dut: "ekodemokrazia kooperatiboa".

<sup>6</sup> Gai hau sakonago aztertzen dut "¿Cómo profundizar la participación en las cooperativas de trabajo?" artikuluan. *Nexe* aldizkaria, 24. zenbakia, 2009ko ekaina. [www.nexe.coop](http://www.nexe.coop) webgunean kontsulta daiteke.

gaitasun, ekimen, erantzukizun eta ikasteko ahalmen guztia erakutsi ahal izateko.

## Boterea banatzea

Boterearen banaketak bi premisa hauek ditu abiaburu. Lehenik, boterea kontzentratzeak dakartzkien arriskuen jakitun izatea: "botereak usteldu egiten du eta erabateko botereak erabat usteltzen du" egiaztapena. Bigarrenik, pertsona bakoitza bere burua gobernatzeko, hau da, bere lana egiteko, gai dela kulturalki onartzea, ikuspegi eta irizpide orokorrak edukitzea, eta proiektuak sustatzea. Onespren oro apriorismoa da, eta salbuespen sorta ekarri ohi du berarekin.

Boterea banatzeko, alde batera utzi behar dira erosotasuna eta biktimismoa eta erdibanatu egin behar dira erantzukizunak, eta baita konfiantza giroa sortu ere; horretarako, ezinbestekoak dira elkarrizketa eta elkar ezagutza. "Zerbaiten gaineko boterea" gutxitu eta "zerbaitetarako boterea" landu behar da, baztertzen duen boteretik batu egiten duen boterera migratu.

Kooperatiban erabakiak hartzeko esparru egokia hautatzeko aukera emango duten hainbat irizpide erabaki behar dira taldean: biltzarra, kontseilu zuzentzailea, zuzendaritza, lantaldea, batzorde iraunkor bat edo *ad hoc* sortua, bazkide bakoitza bere aldetik... Irizpide orokor gisa, boterea banatu egin behar da, eta erabakia gauzatu behar duenarengana hurbildu (subsidiarotasunaren printzipioa). Esan beharrik ez dago kooperatibako koordinazio eta zuzendaritza organo guztiak modu demokratikoan hautatu behar direla eta aldian-aldian berritu behar direla.

Beste alde batetik, zerbitzuko lidergoak ugaltu behar dira. Lider izatea kooperatibako bazkide guztien erantzukizuna da. Liderraren irudia mitifikatu beharrean, zenbat eta lider gehiago sortu hobe dela sustatu behar da, izan ere, gaitasun hori erakutsi, landu eta gauzatu liteke, gai eta une osagarrietan: batzuk prozesu jakin batzuetan izango dira lider, eta beste batzuk beste batzuetan; batzuek denboraldi batez gidatuko dute kooperatiba, eta, gero, beste batzuen gidaritzapean geldituko da.

Zerbitzu lidergoa eraginaren eta ekimenaren batura da, betiere, kooperatibaren helburuak betetzeko. Gainerako eragina jasotzen utzi behar da, gero horiengan eragiteko; legezko aginpideak ematen duen boterea beste boterea emateko baliatu behar da.

Era horretako liderrek bete ohi dituzten funtzioen artean honakoak daude: moldatzea (esate baterako: zintzotasuna, konfiantza, koherentzia, konpromisoa...), bideak aurkitzea (proiektuak eta estrategiak batera erabaki daitezen bultzatzea, eta horiei ekarpen esanguratsuak egitea), gaitasunak garatzea (taldeko lan dinamikak sortzea, prestakuntza piztea...) eta gainerakoei helburuak betetzen laguntzea.

Zerbitzuko lidergo baten edo lidergo karismatiko edo autoritario baten aurrean gauden jakiteko modurik onena, beharbada, orain dela 2.400 urteko Lao-Tseren "irizpide ebaluatzaileari" jarraitzea izango litzateke: "Nagusi on baten lana amaitzen denean, honela esaten dute guztiek: 'Guk geuk egin genuen'".

Kooperatibak norbanakoaren ekimena sustatu behar du, eta bazkide bakoitzari lanerako autonomia eman: jarduerari berari eta hori gauzatzeko jokabideei buruzko erabakiak hartzeko askatasuna izango da autonomia. Hau da, lanpostuaren autokudeaketaz ari gara. Edonola ere, autonomiak erantzukizuna eskatzen du bi aldeetatik, bai ematen duenaren eskutik bai hartzen duenarenetik. Nola ebaluatzen dira emaitzak? Zer baliabide jartzen dira pertsona bakoitzaren eskura lanpostu bakoitzean? Nola erdibanatzen da arrakasta? Nork hartzen du bere gain porrota?

Azkenik, talde lana kooperatibari atxikia da. Lantaldeek balioa sortzeko prozesu osoaren ikuspegi orokorra eduki behar dute, eta baita askatasun tarte handiak ere, helburuak eta horietara iristeko modua erabakitzeko; horrez gainera, bezeroekin harremanetan egon behar dute. Talde horiek iraunkorrak izan litezke, edo, bestela, proiektu zehatz baterako sortu eta hura amaitzean desegin. Pertsona bakoitza hainbat taldetakoa izan liteke aldi berean.

Lantaldeez gainera -kooperatibaren oinarritzko zelula produktibo-, pertsonak talde estrategikoetan edo etorkizuna prestatzeko proiektu taldeetan antolatzen dira. Hona hemen zereginetako batzuk: prozesu bat edo produktu bat hobetzea, produktu berriak sortzea, merkatu berriak aztertzea, lehentasun estrategikoak osatzea eta enpresa proiektuaren hainbat alderdiri buruz berriro pentsatzea.

## Ingurunearekin elkarlanean aritzea

Kooperatibak ezin du komunitate itxi bat izan; aitzitik, inguruneari irekia egon behar du, eta harekin nahastu. Sortu zuen kooperazio-printzipioak *harresiz kanpo* jauzi

egin behar du, eta beste enpresa batzuekin elkarlanean aritzeko baliatu, bereziki ekonomia sozial eta solidariokoekin, kooperatiben arteko hitzarmenen bidez, bigarren mailako kooperatiben bidez, talde kooperatiboen bidez, kooperatiba federazioen bidez eta ekonomia solidarioko sareen bidez. Kooperatibak ez badira lankidetzatza produktiboko sare zabalagoetan txertatzen, zaila izango da gaur egungo merkatu globaletan eta lehiakorretan bizirik iraun ahal izatea.

Bestalde, kooperatibek herritar enpresak izan behar dute, beren komunitatearen arazoak bereak balira bezala hartzen dituztenak. Berezko ezaugarria dute kooperatibek proiektu sozialekin elkarlanean aritzea, lana jarritz, lokalak utziz edo diru-ekarpenen bitartez (kooperatiban funts bat dago zeregin horietarako pentsatua), eta enpresa gehienek izan ohi duten autismo sozialetik baztertzen ditu horrek.

Azkenik, balantze soziala edo ikuskaritza sozialaren urteko balantzea baliabide ezin hobea izan liteke autokudeaketa maila eta kooperatibaren konpromiso soziala ebaluatzeko.

## Sintesi moduan

Kooperatibismoa erreferentzia saihestezina da kapitalismoaren ordezkotza edozein proposamen ekonomikorako. Nire iritziz, ekonomia alternatibo batek hainbat printzipio gidari nahastu beharko lituzke: erabaki ekonomiko handien plangintza demokratikoa egitea, eskaintzaileen eta eskatzaileen arteko koordinazioa gizartean araututako ondasun eta zerbitzu merkatuen bitartez, eta enpresaren parte handiena langileek autokudeatzea, eta, zenbait kasutan, kontsumitzaileek eta erabiltzaileek autokudeatzea; gaur egun kooperatiba askok erabiltzen du, maila handiagoan edo txikiagoan, autokudeaketa. Zentzu horretan, horien kalitate demokratikoa hobetzea, autokudeaketara hurbiltzea, estrategikoa da, baina ez bakarrik merkatu kapitalistaren barruan bizirik irauteko abantailak ekartzen dituelako, baizik eta baita beste etorkizun bat eraikitzen laguntzeko ere.

## Oharrak

1. Sarasua J. eta Udaondo A., *Autogestión y globalidad*. Lankiren koadernoak. Argitaratzailea: Lanki. Arrasate, 2004.
2. I. Internazionalaren 1866ko Genevako Biltzarraren Adierazpena.
3. Charles Gidek eta Nimeseko Eskolak proposatutako Errepublikako Kooperatiboari buruz ari naiz. Interneten aurkitu liteke horiei buruzko informazioa.
4. Clarkek honela iragarri zuen: "kontrol demokratikorik ezaren ondorioz, kooperatibek ere aginpidea teknokrazia baten esku kontzentratzera joko dute, eta haiek bere-tarren artean hautatzen dituzte agintariak. Dagoeneko kooperatiben batzarrak isilak dira, eta batzuetan hutsik egoten dira, kontseilu zuzentzaileek sistematikoei ematen dute oniritzia... eta zuzendariak ez dira aldatzen". Clarke, T. *Alternative Modes of Co-operative Production*. Economic and Industrial Democracy. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado* aipatua. Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, CIRIEC, 1998).
5. Interesa dutenek ikus dezatela Garcia Jané, J. egilearen *Adiós al capitalismo, 15 M 2031* lana, Icaria argitaletxeak (2012) argitaratua; bertan, kapitalismoaren ondorengo sistema sozial baten zirriborro bat proposatzen dut: "ekodemokrazia kooperatiboa".
6. Gai hau sakonago aztertzen dut "¿Cómo profundizar la participación en las cooperativas de trabajo?" artikuluan. *Nexe* aldizkaria, 24. zenbakia, 2009ko ekaina. [www.nexe.coop](http://www.nexe.coop) webgunean kontsulta daiteke.



# Berreskuratutako enpresen balantzea, 2001eko krisia sortu eta hamar urtera

Andrés Ruggeri

*Argentinan, 90eko hamarkadako nagusitasun neoliberalaren esparruan eta 2001ean eta ondorengo urteetan izandako eredu horren krisi terminalaren esparruan, hainbat enpresak porrot egin zuten edo nagusiek abandonatu egin zituzten, eta bertan soldatapean jardundako langile ohiek okupatu eta abian jarri zituzten berriro ere; enpresa horiek dira Langileek Berreskuratutako Enpresak (LBE), hain zuzen ere. Egoera zailetan eta merkatu kapitalistaren testuinguruan, autokudeaketa kasu horiek mundu osoaren arreta erakarri zuten, eta hainbat interpretazio egiteko bidea zabaldu zuten: batzuetan, globalizazio kapitalistatik irteteko aukera bat zela ikusten zen, eta beste kasu batzuetan, irtenbide guztiz zirkunstantzialak ziren, eta, krisi larriaren ondoriozkoak izanik, herrialdeak ekonomia berreskuratzean desagertuko ziren.*

*Hala ere, errealitatea konplexuagoa da: enpresa berreskuratuen hirugarren azterketak, 2010ean amaitu zenak, erakutsi zigun langileen enpresa horiek, bizirik irauteaz gainera, handitu egin direla bai langile kopuruari bai kantitateari dagokionez, eta 205 izatera eta 9.400 langile edukitzera iritsi direla; handitu egin dute beraien produkzio bolumena, eta, oztopo ugari izan badituzte ere legearen, finantzen eta politikaren alorrean, aurrera egiten dute, jatorrizko arazoa konpontzea lortu dute, eta lan iturriei eutsi diete. Gainera, kontuan hartuta 2012. urtean dagoeneko 20 enpresa berreskuratu direla, fenomeno hori ez da inondik ere bere horretan gelditu. Baina, aldi berean, merkatu kapitalistak baldintzak ezartzen dizkie, barne-demokrazian, lan berdintasunean eta gizarte solidaritatean oinarritutako prozesuaren kontra behin-behineko irtenbideak hartzera behartzen dituztenak; Estatuak, halaber, ez du asmatzen ohiko kudeaketa parametroetatik kanpo dauden forma ekonomikoen errealitatea kontuan hartuko duen politikarik. LBEak ez dira ez estatalak, ez pribatuak, ezta kooperatiba tradizionalak ere, egiazko autokudeaketan oinarritutako esperientzia berezia dira, baina hainbat erronka eta muga dituzte; erabilgarriak izan litezke autokudeatutako lanaren errealitatean eta aukeretan pentsatzeko, ideologo eta juristen planteamendu abstraktuetatik kanpo, baina Latinoamerikako langileen errealitatetik oso hurbil.*



90eko hamarkadaren amaieraz geroztik, asko ugaltu dira Argentinan langileen autokudeaketa kasuak –ekonomia produktiboaren eta zerbitzuaren adar guztietan–, eta herritarren solidaritatea eta ikertzaileen eta militanteen arreta erakarri dute. Porrot egin eta kapitalistek abandonatutako establezimendu produktiboak autokudeatzeko saioak dira "langileek berreskuratutako enpresak (LBE)"<sup>1</sup>; lan iturriei eustea da horien lehenengo helburua. Sortutako egoeraren ondorioz, langileek bide konplexua eta arriskutsua hartu behar dute, eta protagonistak ahal duten ahalegin guztia egin behar dute kapitalismoak porrot egindako lekuan arrakastaz jarduteko. Testuinguru horretan, LBEen biziraupena baliagarria da pentsatzeko zer baldintza behar diren autokudeaketa gauzatzeko, errealitateak kontrakoak direnean eta merkatuaren logikak larritzen dituenean.

Berreskuratutako enpresak nahiko berriak dira Argentinan, eta estuki lotuta daude herrialdeko egitura produktiboan eta lan munduaren baldintzetan politika ekonomiko neoliberalak izandako ondorioekin. Horrek esan nahi du, besteak beste, enpresa horien sorrerak lotura zuzena duela industriaren itxierarekin eta milioika langile lan gabe gelditzearekin (Aspiazu eta Shorr; 2010; Kulfas, 2003; Rebón, 2005; Ruggeri, 2009). Baldintza horietan, lehenengo LBEak lan iturriari eutsi nahi izan zioten langile etsien erreakzioak izan ziren, eta beraien etorkizunean seguru izango zuten gizarte bazterkeriatik ihes egiteko aukera emango zien edozein baliabidek baliu zien. Langabeen bizi baldintzak mehatxu nabarmena ziren artean lana zuten langileentzat, eta horrek lanean bizirik irauteko estrategiak hartuzera bultzatzen zituen, jadanik erabilgarritasunik ez zuten tresna sindikal zaharrak gaindituz; izan ere, sindikatuek galduta zuten enpresaburuei presioa egiteko gaitasuna lan eskaera masiboaren erdian, langile gehientzat lana oso aintzat hartzeko ondasuna bihurtu zen gizarte hartan (Harispe, 2009; Basualdo, 2010).

LBEen sorburu izan zen nagusitasun neoliberalerako prozesu horri lotuta dago, ordea, produkzio eta kontsumo egituretan eta lanaren antolamenduan eta Estatuaren aparatuaren zereginean aldaketa handiak ekarri zituen globalizazioaren prozesua, bereziki sobietar sozialismoaren beherakadaren ondoren (Antunes, 2005; Harispe,

2009). Argentina izan zen, seguru asko, gerra ondorengo "Estatu Ongileak" gizarte aseguru eta laguntza sarea bermatzeko zereginean arrakasta gehien izan zuen Latinoamerikako herrialdea, baina mundu mailako nagusitasun neoliberal horrek larriki eragin zion, eta oso moduan basatian Carlos Menemen gobernuak iraun zuen bitartean.

90eko hamarkadaren hasieran, Washingtingo Kontsentsuak (Williamson, 2004) ideia neoliberalen dekalogo bat ezarri zuen, eta inguruko gobernu gehienek arau eztabidaezintzat hartu zituzten, oro har. Latinoamerikako herrialde gehienetan, elkarren segidan gertatu ziren egokitze planak, pribatizazioak, Estatuaren txikiagotzea eta balioztatze finantzarioko prozesuak; hala, hamarkadaren erdialdean ikuspegia guztiz atsekabegarria zen (Basualdo et al., 2002). Globalizazio izenaz ezaguna den prozesuaren eraginez, Latinoamerikan suntsitu egin ziren Estatu Ongileak, langileen konkistak aurrean eraman zituzten eta gizarte diziplinatu egin zuten langabezia masiboaren bitartez. Neoliberalismoak gizarte berri bat sortu zuen denbora gutxian, eta baita Estatu eredu berri bat ere, atzerantzkoa eta aldakorra, muturrekoa.

Argentinan 1989. urteaz geroztik bizi izan zen neoliberalismoaren muturreko bertsio horrek 2001ean jo zuen azkenik behea, mundu mailako politika horren ondorioak beste kolapso global ikusgarri baten ondorioak baino zenbait urte lehenago. Gure herrialdea ez zen era horretako krisia jasan zuen bakarra, baina bertan izan zen, beharbada, gordinena. Munduko beste bazterretan, sistema global neoliberalaren ezaugarriak zituenari aurre egiteko adierazpenak sortzen hasi ziren, bai globalizazioaren kontrako protesta moduan (erdialdeko herrialdeetan), bai Latinoamerikako hauteskunde prozesuak irabazten hasi ziren herri oinarriko gobernuen bitartez, bereziki 1998an Hugo Chávez Venezuelan aginpidera iritsi zenean.

Neoliberalismo globalari aurre egiteko testuinguru berri horrek bultzatuta, Argentinan krisi garaian sortutako erresistentzian eta erreakzioan oinarritutako herri adierazpenetako batzuk munduko globalizazioaren kontrako mugimendutzat hartu zituzten mundu osoko intelektual eta aktibista askok (Petras et al., 2002; Schoijet, 2005;

<sup>1</sup> "Berreskuratutako enpresa" izendapena, "berreskuratutako lantegia" baino zabalagoa, lehenengo kasuetako protagonistek beraiek sortu zuten. Horren bitartez, nabarmendu nahi izan zuten lan iturria zein unitate produktiboa ekonomia nazionalerako berreskuratzea zela beraien helburua. Definizioa zehatzagoa izan dadin eta "berreskuratzen" duenari buruz nahasketarik sortu ez dadin, "langileek" hitza eranstean diogu LBE esapidea osatzeko.



Bowman eta Stone, 2009). Hala ere, ikusi dugunaren arabera, eta bereziki enpresa berreskuratuen kasuan, Argentinako prozesua testuinguru globalarekin lotuta badago ere, berezko ezaugarriak ditu. LBEen ezaugarrien eta horien osaera prozesuaren azterketaren bitartez, eta, bereziki, prozesu politikoaren eta langileen subjektibitatean izandako aldaketen azterketaren bitartez, ikuspegi ideal eta aprioristikotik baino hobeto ebaluatu ahal izango dugu zer harreman dagoen mugimendu horren eta kapitalismoaren kontra borroka globala egiteko aukeraren artean. Ez dago zalantzarik, ordea, Argentinako eta Latinoamerikako LBEak krisi neoliberal zorrotzeko testuinguruan sortu direla, muturreko egoerei erresistentzia egiteko testuinguruan, eta ez kapitalismoaren kontrako aukera ideologiko gisa; hala ere, langileen ekonomiara iristeko proiektu ekonomikoa eta soziala berregitearekin lotura duten garrantzizko gaiak argitzen dituzte.

### Enpresa berreskuratutako autokudeaketan oinarritutako ekintzailatza gisa

Buenos Airesko Unibertsitatearen Fakultate Irekia Programaren<sup>2</sup> taldeak LBEen hiru azterketa orokorren bitartez egindako lanak aukera ematen digu fenomenoaren dimentsio zehatza ebaluatzeko. 2009ko azken hilabeteetan eta 2010eko lehenengoetan egindako hirugarren eta azken azterketa horretako datuen (Ruggeri et al., 2011) eta 2002an eta 2004an (Ruggeri, Martínez eta Trincherro, 2005) egindakoen datuen arteko konparazioa bereziki interesgarria da ondo ulertzeko zer dimentsio duen prozesuak, eta baita gaur egun dituen ondorioak ere.

Datu horien arabera, Argentinan 205 enpresa berreskuratutako dira guztira, eta 2004an 161 ziren; beraz, bost urtean 44 kasu gehiago izan dira. Hazkunde horrek baliogabetu egiten du LBEak 2001eko krisiaren ondorio bat baino ez direla eta gelditu den prozesu bat dela eta hurrengo urteetan behera egin duela usten dutenen iritzia.

Gaur egun, herrialdean 200 enpresa baino gehiago dira autokudeatuak, eta 9.400 langilek dihardute horietan lanean. Azken lau urteetan, LBEak desagertzeko bidean

daudela edo besterik gabe bizirik dirautela adierazten duen irudiaren guztiz bestela, autokudeatutako lanpostu berriak 2.400 baino gehiago dira, kasu berrien eta LBE zaharren artean. Horrez gainera, ikerketa amaitu zenetik, 30 LBE berri inguru sortu dira, eta horietatik 20 2012. urtekoak dira; beraz, fenomeno hori bizirik dagoela adierazten du. Kasu berri horiei buruzko ikerketa abian da.

LBEen %42 industria metalurgikoetakoak eta beste manufaktura industrial batzuetakoak dira, %19 elikaduraren adarrekoak eta %22 zerbitzu ez produktiboak, esaterako, osasuna, hezkuntza eta ostalaritza. Bestalde, gehienak ETE<sup>3</sup> gisa osatuak dira, langile kopuruaren arabera, eta batez beste 30 kide baino gehiago dituzte. Ezaugarri horiek langilearen profil bat zehazteko aukera ematen du: langile espezializatua, baina bere lan bitzizaren ardatz izan den industriatik kanpo jarduteko aukera gutxi dituena.

Azken horrek lotura du establezimenduen berriro ekoizten hasteko egin beharreko borroka prozesu luzearekin, batez beste hainbat hilabetekoa baita (9 hilabete baino gehiago 2001ean abian jarritakoak, bost urte geroztikoak). Gatazka luze hori oztupo handia da gaitasun handia duten edo merkatuan eskakizun handieneko lanpostuetan diharduten langileak beren lanpostuan eusteko, esaterako langile administratiboak eta hierarkikoak. Era horretara, LBEetan amaiera arte irautea beste aukerarik ez duten langileak gelditzen dira, eta galdu egiten dira enpresa merkatuan txertatzeko helburua duten taldeak.

Prozesuaren ondoriozko lan indarraren profila honakoa da: nolabaiteko espezializazioa duen langilea, enpresa berean urte asko eman dituena, %75 baino gehiago 35 urtetik gorakoa eta %20 inguru 55 urtekoa, gizonen gehienak. Emakumeen presentzia Argentinako lan merkatuaren ezaugarrien araberrakoa da: lanaren antolamenduaren barruan zenbait sektore eta lanpostua bakarrik gizonen esku daude (esaterako, industria metalurgikoak edo grafikoak; horietan emakume gutxi aritzen dira eta administrazioko langileak edo garbitzaileak izaten dira gehienbat); eta horren aurrez

<sup>2</sup> Facultad Abierta Programa ikerketa eta hedakuntza unibertsitarioko programa da, 2002. urteaz geroztik artikuluen egileak koordinatua eta UBAko Filosofia eta Letren Fakultatearen mendekoa. LBEei laguntzea, aholkatzea eta haiekin ikertzea da programaren espezializazioa. 2004. urteaz geroztik, besteak beste, Berreskuratutako Enpresen Dokumentazio Zentroaz arduratzen da Programa, Buenos Aires hirian berreskuratutako Chilavert Artes Gráficas inprimategiaren egoitzan.

<sup>3</sup> Enpresa Txiki eta Ertainak.

aurre, langile gehienak emakumezkoak dituzten enpresak daude -nahiz eta askoz ere gutxiago diren-, hala nola, hezkuntza edo osasun arloko erakundeak eta ehungintzakoak.

Beste alde batetik, LBEak herrialde osoan sakabanatuta daude, eta horien banaketa ez da aleatorioa; aitzitik, lotura estua du Argentinaren egitura ekonomikoarekin eta 90eko hamarkadako erasoak gehien jotako sektoreekin. Hala, LBEen %50 Buenos Aireseko metropolian daude, eta barrualdeko gehienak Santa Fe probintziako eremu industrialean. Buenos Aires hirian 22 kasu zeuden 2004an, eta 39 kasu 2010ean. Buenos Aireseko metropoliaren gainera, era horretako enpresak daude Buenos Aireseko probintzian eta Santa Fe, Córdoba, Chaco, Entre Ríos, Corrientes, Jujuy, La Rioja, San Juan, Mendoza, Río Negro, Neuquén, Chubut, La Pampa eta Tierra del Fuego.

LBEen garrantzizko beste ezaugarri bat beren lege egitura da, izan ere, lan kooperatiba gisa daude eratuta. Gure datuen arabera, kasuen %95 forma juridiko horren arabera eratu ziren, eta gainerakoak beste kooperatiba moduak dira, batzuk definiziorik gabeak, oraindik gatzak egoeran daudelako, eta besteren bat nagusi zaharrenekin edo beste enpresaburuekin batera kudeatzen da. Sistema kooperatiboaren hautaketa hainbat arrazoiaren arabera izaten da, baina pisu handien duen arrazoiak da lan kooperatiba dela LBEen autokudeaketaren ezaugarrietara ondoen egokitzen eta legez baliozkoa den antolamendu mota, erraz izapidetzen baita eta garrantzizko abantailak baititu, besteak beste, murrizketak zergetan eta porrotaren epaileak porrot egindako enpresaren jarraipen gisa har dezake<sup>4</sup>. Kooperatiba izateak aukera ematen du merkatuan legez jarduteko eta Estatuak desjabetutako antzinako enpresaren instalazioen, makinaren eta beste ondasunen behin-behineko onuradun izateko. Gainera, eta hau ere garrantzizkoa da, langileen kooperatiba bat eratzeak aukera ematen du lantegia kontrolatzeko, baina porrot egin duen enpresaren lan jarraipen gisa hartu gabe, eta, ondorioz, enpresaburuek utzitako zor izugarri eta milioi askotakoak heredatu gabe.

Osasunari eta gizarte segurtasunari dagokienez, arazo larriak daude LBEak eremu horietan eta beste batzuetan

berreskuratutako enpresetako langileei lan eskubideak bermatuko dieten araudietara egokitzeko, ez baitago araudi espezifikorik mendekotasun kooperatibizatuko harremana duten langile ohizat hartzeko (Polti et al., 2009). Lan kooperatibentzako lege espezifikorik ez egoiteak anbiguotasun egoeran uzten ditu LBEak eta antzeko beste kooperatiba batzuk. Azken boladan, egoera horrek gero eta eztabaida gehiago sortu ditu egituren barnean, izan ere, enpresa berreskuratutako "zahartzen" ari dira, langile gehienak autokudeaketarako prozesuaren hasieran ere beteranoak baitziren. 2010eko martxoan, Avellanedako Unión Solidaria de Trabajadores (UST) LBEak, Langile Autokudeatuen Elkarte Nazionalako (ANTA) kide denak, autokudeatutako langilearen irudi juridikoa sortzeko premia proposatu zuen, kooperatibistaren eta soldatapekoaren iruditik bereizita, langileen lan eskubideak eta gizarte segurantzari dagozkionak aitortzeko, orain arte ezezagunak baitira edo langileen euren kargura izan baitira. Garrantzizkoa da kontuan hartzea Argentinan, Latinoamerikako beste herrialdeetan bezala, osasun eta gizarte segurantzaren estatalak asko hondatu direla bi hamarkadaz baino gehiagoz izan diren politika neoliberalen ondorioz; hori dela eta, langileen gizarte estalduraren gaia funtsezkotzat hartzen da. Beste era batera esanda, egitura horien zeharkako soldata ia erabat desagertzen da autokudeatutako ekimenetako langileentzat.

Berreskuratutako enpresa gehienek ez dute ekimenen ahalmenari gehieneko etekina ateratzea lortu, nahiz eta kideek ahalegin handiak egin dituzten. Garrantzizko hobekuntza egon bada ere hasierako egoeraren eta lehenengo bi urteen artean, hortik aurrerako zabalkundea gorabeheratsua da, mantsoa, eta, zenbaitetan, langileak ez aurrera ez atzera gelditzen dira. Egoera horren arrazoiak askotarikoak dira, besteak beste, kasu gehienetan makinak eta instalazioak oso egoera kaskarrean egoten dira, eta, ondorioz, langileek inbertsio handiak egin behar izaten dituzte berriro ere baldintza eraginkorretan jarduteko. Inbertsio horiek ia ezinezkoak dira kapitalik gabe, eta, ondorioz, neke handiko egoerak sortzen dira, izan ere, langileek beren lan indarra jartzen dute eta hasieran ez dute biziraupen maila gainditzeko adinako diru-sarrerarik izaten. Aldi berean, egoerak bultzatutako jokabide horrek heldutasun maila handia erakusten

<sup>4</sup> Azken aukera hori salbuespen gisa agertzen zen Carlos Menemen gobernuak 1994an aldatutako porrotaren legean. 2011n Cristina Fernándezek lege horren erreforma bat bidali zuen Kongresura eta onartu egin zen; erreforma horretan, aintzat hartzen da langileen kooperatibak produkzioarekin jarraitzea epaileek kontuan hartu beharreko aukera gisa. Proiektua LBEen bi elkartetan sortu zen.

du, autokudeatutako enpresaren etorkizunaren aldeko apustua baita.

Merkatuan txertatzeko zailtasuna da hainbat urte mar-txan daramaten LBE gehienek aipatzen duten argumen-tua produkzio maila idealak lortu ez izana azaltzeko. Alderdi horiez arduratzen ziren langile hierarkiko eta administratibo gehienek gatazkaren unean utzi zuten enpresa, eta ekoizpenaren alorreko langileak dira haien zereginak beren gain hartu behar dituztenak. Zenbait kasutan, *façon* sistemaz baliatzen da: produkzioa enpre-satik kanpoko kapitalista baten esku uztea. Hark lehen-gaiak eta ondasunak ematen ditu eta prezio finko bat ordaintzen du amaierako produktuagatik. Produktuaren merkaturatzea enpresaburu horren esku gelditzen de-nez, kooperatibaren errentagarritasun maila oso apala da. Hala ere, modalitate horrek aukera ematen du oso kasu zailtan lanean hasteko.

Egoera horren arazoetako bat Estatuaren zeregina da, funtsezko faktorea izan baitaiteke arazo horiek ez dai-tezen oztopo bihurtu eta ez dezaten esperientzia po-rrotera eraman. Kontrako sistema judizialaz eta "iritzi publikoaren" umore aldaketen aurrean oso ahula den botere legegileaz gainera, Botere Betearazleak orain arte laguntza partzialeko tresnak baino ez ditu garatu, eta ez dira oso eraginkorrak izan. LBEetara iristen dira zenbait diru laguntza eta garrantziko bermea dira -baina ez era-bakiorra-, baina orain arte ez dago politika publiko de-finiturik, ezta langileen autokudeaketa indartuko duen ikusmolde bati jarraitzen dionik ere. Hala ere, badago esparru juridikoaren premia; alde batetik, gauza gehiegi uzten ditu epaileen interpretazioaren mende, eta, beste alde batetik, legez kanpoko edo eskasiako egoeran jartzen ditu LBEak. Egoera horrekin modu koherentean, ez dago langileei, beren errealitatetik abiatuta, kudeaketa kole-ktiborako tresnak emango dizkien ez garapen programa-rik ez prestakuntza programarik.

Kasu berrien joeraren ondorioz, gero eta langile ge-hiagok aurre egin behar diete Argentinan garai larrie-netan milioika langilek gaintitu behar izan zituzten erro-neki: edo beraien lana defendatzen dute autoku-deaketa moduetan edo egiturazko langabeen sektore handi horretan sartzen dira; kasu gehienetan, adina-gatik eta lanbideagatik, ez dira egokiak lan merkatuan berriro sartzeko.

Langileek enpresak okupatzeko eta berreskuratze-ko kasuak sortu zirenean, zalantzan jarri ziren ekintza sindika-leko baliabide tradizionalak. Kasuen %87n sindikatuak bazeuden ere, erakundeen %43k baino ez zuen langileen borrokaren alde egin<sup>5</sup>. Sindikatu askok okupazioak eta autokudeaketaren lehenengo urratsak babestu bazituz-ten ere (funtsean enpresa metalurgikoen sekzio batzuk eta Federación Gráfica Bonaerense), horrek erakusten du egitura sindikalek zailtasun handiak izan zituztela, eta dituztela, langileek beren lan iturriak ixten direnean bizi duten egoera ulertzeko (horren ondorioz, 2001eko krisian langabeen mugimendu handiak sortu ziren). Beste kasu batzuetan, nabarmen gelditu da zer konplizitate zuten sindikatuetako burokraziek eta enpresaburuek (Antivero eta Elena, 2011).

Zentzu horretan, LBEek zalantzan jartzen dute sindika-tuek krisi kapitalistaren testuinguruan lana babesteko betetzen duten zeregin tradizionala, langabezia masi-boak klase solidaritatearen loturak mehatxatzen ditue-nean, langileak kapitalaren aurrean babesik gabe uzten dituen eta babestu behar zituen Estatuko egiturek abandonatzen dutenean. Baina, aldi berean, horrek erakusten digu langileek autokudeaketa borrokarako eta antolamendurako tresnatzat hartu dutela, eta enpresabu-ruek oso kontuan hartu beharko dute.

Beste modu batera esanda, berreskuratutako enpresen esperientzia onuragarria da bai protagonistentzat, baita, zeharka bada ere, gainerako langileentzat ere, autoku-deaketaren aldeko borrokaren baliabidea ere badutela baitakite.

## Ondorio moduan

Martxan diren LBEen zailtasunek eta arazoez esperien-tzia horiei buruzko zenbait alderdi modu negatiboan ikustera bultzatzen dezakete, bereziki autokudeaketaren ikuspegi idealizatu batzuekin konparatuz gero. Hala ere, abiapuntua da ebaluazio bat egiteko benetako pa-rametroa: enpresa itxiak, familiari jaten eman behar dioten langabeak, instalazio hondatuak, kapitalik eza, Estatuak bazter uztea, enpresaburuaren iruzurrak eta enpresa horien hasiera baldintzatu zuten beste osagai batzuk. Hala eta guztiz ere, azken bost urteetan, LBEen kopuruak gora egin du, eta 2.400 lanpostu baino ge-hiago sortu dituzte, ekimen solidarioak, kulturalak eta

<sup>5</sup> LBEen Hirugarren Azterketari dagozkion datuak. (Ruggeri et al., 2011. 89-95).

hezkuntzaren arlokoak jarri dituzte abian, eta lana eta duintasuna eman diete bertako kideei.

Europa oso modu bortitzean astintzen ari den nazioarteko krisiaren ondoriozko egoerak berreskuratutako enpresen inguruko argentinar mugimenduaren gaia jendaurrera atera du berriro ere. Autokudeaketaren irteera oso kontuan hartu behar dute herri mugimenduek eta langileek, eta Argentinaren esperientziak datu eta osagai baliagarriak eskaintzen ditu, azterketak egiteko eta eztabaidatzeko. Edonola ere, kontuan hartuta testuinguru guztiak ez direla berdinak eta jardunbideak ezin direla zuzenean transmititu, Argentinaren kasua (eta Latinoamerikako beste herrialde batzuetakoa) beste argi batekin ikus liteke gaur egungo krisiaren ikuspegitik. Amerikaren hegoaldeko muturrean gertatu zena askorentzat interesgarria izan zen, baina garai hartan ezin zen errepikatu herrialde "garatuetan"; gaur egun, ordea, ez dirudi hain errepikaezina denik. Antzekotasunak gorabehera, tresna politiko eta ekonomikoak, Estatuaren izaera eta herrien historia, kultura eta tradizioak direla eta, konparazio oro alde horiek errespetatu egin behar da. Hala ere, berreskuratutako enpresek zer erakutsi asko dute. Ezustean, Argentinako LBEak Industria Iraultzarekin batera sortutako lehenengo langile mugimendu haiek sortu zituzten lehenengo elkarrekin kooperatiboen historia zahar eta ia ahaztuarekin uztartzen dira; langileen autokudeaketarako borroka zahar eta berrien elkargune dira.

## Bibliografia

- ANTIVERO, Javier eta ELENA, Paloma (2011): Sindicatos y Empresas Recuperadas en Argentina: continuidades, rupturas e innovaciones surgidas a través de las experiencias autogestionarias de los trabajadores. "Langileen ekonomia" Nazioarteko II. Topaketan aurkeztutako hitzaldia, Mexiko DF, 2011ko ekainaren 9tik 11ra.
- ANTUNES, Ricardo (2005): Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Lan Ikasketen Tailerra/Tresna. Buenos Aires.
- ASPIAZU, Daniel eta SCHORR, Martín (2010): Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007. Siglo XXI editores. Buenos Aires.
- BASUALDO, E, et al. (2002): El proceso de privatización en Argentina, 12. or. eta Quilmesko Nazio Unibertsitatea, Buenos Aires.
- BOWMAN, Betsy eta STONED, Bob (2009): La cooperativización como alternativa al capitalismo globalizador. In La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Nazioarteko Lehenengo Topaketan aurkeztutako lanen hautaketa. Facultad Abierta Programa. Chilavert Kooperatibaren edizioak. Buenos Aires.
- FAJN, Gabriel eta REBÓN, Julián (2005): El taller ¿sin cronómetro? Berreskuratutako enpresei buruzko oharak. Herramienta 28.
- GÓMEZ SOLÓRZANO, Marco eta PACHECO REYES, Celia (2010): Espejismos del trabajo precario e informal. In NOVELO URDANIVIA, Federico eta GARCÍA VILLANUEVA (koordinatzaileak): Déficit social de México. Ediciones Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Mexiko DF.
- HARISPE, Hernán. Trabajo y sindicalismo (2009) In RUGGERI, A: (2009) La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Nazioarteko Lehenengo Topaketan aurkeztutako lanen hautaketa. Facultad Abierta Programa. Chilavert Kooperatibaren edizioak. Buenos Aires.
- KULFAS, M. (2003): El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva, in Hainbat Egile (2003); Empresas Recuperadas. Buenos Aires Hiria, Garapen Ekonomikoko Idazkaritza. Buenos Aires Hiriko Gobernu.
- PEIXOTO DE ALBUQUERQUE, Paulo (2003): Autogestão. In A outra economia, CATTANI, Antonio David (org.), Veraz Editores, Porto Alegre.
- PETRAS, James et al. (2002) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias. Topia Editorial. Fichas Bilduma. Buenos Aires.
- POLTI, Natalia et. Al (2009) Las empresas recuperadas y la seguridad social: trabas a la hora de enfrentar problemas relacionados con los riesgos del trabajo y la (im)previsión social. In RUGGERI, A. Berreskuratutako enpresak: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Filosofía eta Letren Fakultatearen Argitaletxea, Buenos Aires.
- RUGGERI, A. (2004): Gatic: una empresa recuperada o una estafa más al pueblo y al estado, In Argenpress. info, abuztuak 23.
- RUGGERI, Andrés; MARTÍNEZ, Carlos; TRINCHERO, Héctor Hugo (2005) Las empresas recuperadas en la Argentina:

informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta, Filosofía eta Letren Fakultatea. Buenos Airesko Unibertsitatea. Buenos Aires.

RUGGERI, Andrés (2009): Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Filosofía eta Letren Fakultatearen Argitaletxea, Buenos Aires.

RUGGERI, et al. (2011): Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas. Chilavert Kooperatibaren edizioak. Buenos Aires.

SCHOIJET, Mauricio (2006): La crisis argentina: los movimientos sociales y la democracia representativa. SI-TUAM-Plaza eta Valdés Editores. Mexiko.

TRINCHERO, Héctor Hugo (2009): De la exclusión a la autogestión: innovación social desde las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) In RUGGERI, A. La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Nazioarteko Lehenengo Topaketan aurkeztutako lanen hautaketa. Facultad Abierta Programa. Chilavert Kooperatibaren edizioak. Buenos Aires.



# Berreskuratutako enpresak: ekonomia egiteko beste modu bat?

Ana lametti Señorino

Baina ez da besterik gabe lapurreta bat? Azken batean, langile horiek ez zituzten makinak erosi, nagusiek erosi zituzten; saldu nahi badituzte edo beste herrialde batera eraman nahi badituzte, eskubide osoa dute, noski. Epaille federalak kaleratzeko aginduan idatzi bezala: "bizitzak eta osotasun fisikoak ez dute lehentasuna interes ekonomikoen gainetik".

Naomi Klein, Aldaketa isila

## Sarrera

Artikulu honetan azterketa labor bat egin nahi da, berreskuratutako enpresen fenomenoak (aurrerantzean BE) Argentinan 2001eko ekonomia eta gizarte krisiaren ondoren izan zituen ondorioei buruz; eta hortik abiatuta, langileek bideratutako ekonomia solidarioko jarduerekin lotuko dugu. Seguru gaude fenomeno hori oso zabala dela, eta hainbat ikuspegitatzat azter daitekeela; artikulu honetan, beraz, ez da erpin guztietara iritsi nahi, mugatua izan behar baitu; besterik gabe, ibilbide labor bat egin nahi da: langileek enpresak hartu eta autokudeaketan oinarritutako beste jardunbide ekonomiko batzuen bitartez ekoiztera iritsi bitarteko ibilbidea, hain zuzen ere.

Berreskuratutako eta autokudeatutako enpresei buruzko ikuspegi erreal eta, aldi berean, nolabaiteko idealismoz beteak zenbait galdera egiteko abagunea eskaintzen digu: Posible al da langileen autokudeaketa krisi garaian? Enpresak berreskuratzea irtenbide bakarra izan al da krisiaren aurrean? Nola funtzionatzen dute pertsonen arteko solidaritate loturek? Zergatik hautatu zuten kooperatibaren forma enpresa berriak eratzeko? Egin al liteke beste ekonomia bat? Zertan datza beste ekonomia horrek? Eta, azkenik, zein da balantzea hamar urteren ondoren?

Artikulu honek, beraz, galdera horiei erantzuteko saioa egingo du, baina batez ere azterketarako tresnak eskaini nahi ditu, Ekonomia Solidarioaren Gutunaren<sup>1</sup> printzipioen argitan, eta enpresak hartzeko eta berreskuratutako autokudeaketa jarduerak berrikusi nahi ditu, bereziki Argentinako kasua oinarri hartuta, hori baita berriena eta horri buruzko bibliografia ugaria baita.

## Enpresak hartzeko prozesua eta autokudeatutako mugimenduaren sorrera

Enpresak berreskuratutako eta langileen esku abian jartzeko fenomenoak ulertzeko, ezinbestekoa da, halaber, ulertzea hamar urtez baino gehiagoz Argentinan gauzatutako politika makroekonomiko neoliberalen testuingurua. Ildo horretatik, behar-beharrezkoa da proiektu neoliberalak proiektu politiko gisa ulertzea, izan ere, proiektu horren helburua ekonomia autonomizatzea eta naturalizatzea izan da, langileak eguneroko bizitzatik urrunduz eta etekin gehienak eragile bakar batzuentzat izango direla ziurtatuz, hain zuzen ere: enpresa handientzat, multinazionalentzat eta nazioarteko finantza sistemarentzat. Ekonomia eta merkatuak, beraz, kapital handiari errentagarritasuna sortzen dioten premiak asetzeko mekanismo bihurtzen dira.

<sup>1</sup> Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea, REAS Sarean Sarean bildutako erakundeek ikuspegi eta jarduteko modu bateratua dute Ekonomia Solidarioaren Gutuneko printzipioei dagokienez: berdintasuna, lana, ingurumenaren iraunkortasuna, lankidetzak, irabazi asmorik eza eta ingurunearekiko konpromisoa. Gutunaren testu osoa irakurtzeko: <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>



Era horretara, langileek berreskuratutako enpresen fenomeno ez dago aurreko hamarkadan Argentinan gertatzen zenetik isolatuta. Aitzitik, zuzenean lotuta egon da politika ekonomiko neoliberalak herrialdeko egitura produktiboan eta langileen baldintzetan izandako ondorioekin, baina baita industria ugariaren itxierarekin eta ondoriozko langabeziaren hazkundearekin ere. Egoera horretan, enpresak berreskuratzeko prozesua irtenbidea zen langabeziatik hurbil zeudenentzat eta lan merkatutik baztertuta gelditzeko arriskua zutenentzat.

Hori dela eta, ezinbestekoa da ulertzea enpresak hartzeko prozesua testuinguru-koiuntura partikular baten parte izan dela, hau da, baldintzak aurretik jarrita zeudela. Lanaren iturriak ixteko mehatxuaren aurrean, berreskuratzeko prozesuak funtsezko estrategia izan ziren, hura babesteko ia-ia irtenbide bakarra; izan ere, era horretara, enpresak aurrera jarraituko zuela ziurtatzen zen, autokudeatutako lanetik abiatuta, konpondu gabe zegoen lan gatazka batean.

Hala ere, aztertutako kasuak beste koiuntura batzuk eta krisiaren testuinguruetan autokudeaketa solidarioak eskaintzen dituen aukerak aztertzeko ere balio du.

BE-etako langileek, lantegiaren porrotaren edo itxieraren aurrean, enpresa hartzea eta berriro martxan jartzea erabaki dute. Beraz, BE bat egoteko enpresa bat egon behar da aurretik, hainbat arrazoi direla-eta porrot egoeran dagoena eta funtzionamendua eten duena; egoera horren aurrean, langileek enpresa berreskuratzeko prozesu bat jartzen dute abian, eta aurreko unitate ekonomikotik abiatuta unitate berri bat sortzen dute.

BEak autokudeatutako prozesuen arabera funtzionatzen dute, izan ere, langileek lanaren antolamenduari, ekoizpenari eta ekoiztutako ondasunen eta zerbitzuen salmentatik sortutako diru-sarreraren banaketari buruzko erabakiak hartzen dituzte, batzarren eta parte hartzeko eta ordezkatzeko beste mekanismo demokratiko batzuen bitartez. Hori horrela izateko, hautsi egin behar da kapitalaren jabeen eta langileen arteko harreman desberdina, eta berdintasunezko gizarte harreman solidarioak eratu behar dira barrura begira, unitate ekonomikoarekin, eta kanpora begira, komunitatearekin.

Azpiraratzekoa da erakunde autokudeaktuetan, kooperatibetan, elkartetan eta ekintzaitza produktiboen oro har, langileek zuzenean parte hartu behar dutela enpresa barneko gizartean eta ekonomian eta gizarte harremanetan. Lan iturrien kudeaketa parte hartze hori, askotan, ixteko, porroterako edo husteko mehatxuak eragina izan da, baina baita lan eskubideak babesteko asmoak eragina ere. Parte-hartze horren helburua langileen, familien eta ingurunearen lan baldintzak hobetzea da, argi eta garbi (CTA, 2009:16).

Argentinako langileen borrokaren historian zehar, lantegiak okupatu izan ziren, aldarrikapenak eginez, baina horiek zerikusi txikia dute langileen aldetik kontrola lortzeko gaur egungo helburuarekin. Ekonomia Solidarioko Institutu Nazionalaren (ESIN) txosten baten arabera, 2002. urtean 15.887 kooperatiba zeuden Argentinan, eta herritarren ia %30 kooperatiba bateko kide zen, nahiz eta azken urteetan BE-en bestelako antolamendu sistemak eta istorioak izan dituzten, izan ere, horietako gehienek arrazoi praktikoengatik hartu zuten kooperatibaren forma juridikoa, ideiegatik baino gehiago. Berreskuratutako lantegien aurrekarietan<sup>2</sup>, langileen eta enpresaburuen arteko indar harremanak aldaraztea bilatzen zen, aurretik hartutako lanaren arloko zenbait aldarrikapeni balioa emateko edo Estatua politikak aldatzera behartzeko. Baina helburua ez zen, inondik ere, lanaren antolamenduan egiturazko erreforma bat eragitea langileen autokudeaketara iristeko (Magnani, 2004; 34).

Lan honen helburuetako bat ez bada ere Argentinako 2001eko krisi ekonomikoa eta politikoa aztertzea, hobeto ulertu ahal izateko, beharrezkoa da azpiraratzeko legezketasun politiko eta instituzionalari dagokionez dagoen hutsunea eta egoera hori oinarriko erakundeek bakarrik lehengoratu dezaketzen sentipena. Era horretako erakundeek ahaleginak egin zituzten boterea piramide moduan ordezkatu ez zedin, bestela, boterea nagusien onura pertsonalerako eskuratuko zuten (Magnani, 2004; 39).

BE-en<sup>3</sup> inguruan bigarren mailako erakundeak sortu dira, hala nola, Berreskuratutako Enpresen Mugimendu Nazionala (MNER) edo Langileek Berreskuratutako Lantegien Mugimendu Nazionala (MNFRT). Beraien funtzioak, praktikan, honakoak izaten dira: BE-en arazo

<sup>2</sup> 1958an, Frigorífico Lisandro de la Torre lantegia okupatu zen; 1964an, langileen mugimenduaren kontrako politiken ondoren, CGTK lantegiak partzialki okupatzeko deialdia egin zuen, eta 3.400 lantegitara iritsi zen. 1973an 2000 okupazio egin ziren; baina ez ziren lantegiak bakarrik okupatu, izan ere, unibertsitateak, ospitaleak, telebista kateak, etab. ere okupatu ziren. Azken kasua Ford lantegiaren okupazioa izan zen, 1985ean.

<sup>3</sup> Gaur egun Argentinan BEak zer egoeratan dauden jakiteko, ikusi Ruggierren artikulua.



komunak konpontzea (gaikuntza, laguntza teknikoa, finantzaketa, etab.), politikan eragitea legedia aldatzeko, eta berreskuratutako enpresa berriak sustatzea. Mugimendu horiek beste erakunde eta gizarte eragile batzuekin batera jarduten dute eta beraiekin egituratzen dira, hala nola, unibertsitatea, erakunde profesionalak, gizarte erakundeak, estatuko eta udaletako agintariak. Hala ere, hamarkada batean zehar ezin ziurtatu dezakegu BEak bat eginda funtzionatzen dutenik eta eskaerak elkartzen dituztenik sektorearen mesederako izango den agenda politiko baten baitan.

Bestalde, azken hamar urteetan ekonomia solidarioko esperientziak, eta horien artean BEak, kudeatzeko eta pentsatzeko modu bat instituzionalizatu du Estatuak, eta horien garapenerako politika publikoak osatu ditu. Estatu mailan, BEak sektoretzat hartu badira ere, ezin esan liteke ekonomia solidarioko politika bateratu bat bultzatu dutenik, hainbat gairi buruzko arazo guztiak, hala nola, gizarte segurantzak, makinak, jabetza, etab.<sup>4</sup> konpontzeko asmoz.

BE gehienek lan kooperatiben eredu juridikoa hartu zuten<sup>5</sup>, legezko eredu horrek solidaritatea eta baldintza berdintasuna eskaintzen duelako pertsonen arteko harremani dagokienez. Alderdi ekonomikoa eta produktiboa demokratizatzen ditu, langileei kudeaketa ekonomikoan parte hartzeko aukera ematen dielako; horretarako, ezagutza eta kapitala eskuratzeko bidea sustatzen du, eta langilea erdigunean bertan jartzen du. Edonola ere, testuingurura gehien egokitzen zelako hautatu zuten kooperatibaren eredu juridikoa. Magnanik dioen moduan, "...une batean langileek ez dute sinesten zuzenbidea denik bidezkoa denaren alde borroka egiteko lekua; aitzitik, prest daude hura mende hartu eta politikoki egokitzera behartzeko, esate baterako, desjabetzeko lege baten bitartez (jatorriz ez zen era horretako kasuetarako pentsatu); kooperatibaren antzeko eredu juridiko bat erabiltzeko (beste sustrai batzuk dituen); aldatetako eskatzeko (porroten legea aldatzeko eskaera) edo indarkeriaren monopolioagatik lehiatzeko (kaleratze baten aurrean) (Magnani, 2004:89). Ildo horretatik, "kooperatibak lanaren iturriari eusteko premiaren ondorioz sortu ziren, eta ez lan autokudeatua

bilatzeko borondatearen edo elkartu nahiaren ondorioz. Hala ere, kooperatibaren irudi juridikoa arrakasta handiz bereganatu zuten langileek, eta jardun ahala ikasi zuten haien funtzionamenduaren logika. (...) Haien funtzionamenduak aukera eman zien langile askori autoestimua berreskuratzeke, eta gaitasun berriak eragin zituen, kudeaketaren bitartez praktikan jarriak"<sup>6</sup>.

Jende askorentzat, testuinguru politiko eta sozial horretan, enpresak berreskuratzea aukera ekonomiko bat izan da langabeziari eta bazterketari aurre egiteko, baina baita irtenbide politiko bat ere eredu ekonomiko neoliberalaren aurrean, kasu honetan hamar urtez baino gehiagoz Argentinan inplementatua izan den eredu. Testuinguru bakoitzak errealitate partikular bat definitzen duen zirtasunarekin, eta jakinik batzuen eta besteen artean ezin dela konparaziorik egin, azterketagai diren kasu horiek erakusten dute posible dela langileen autokudeaketa leku jakin batean, krisi ekonomiko, sozial eta politikoaren muturreko baldintzetan; era berean, erakusten dute pertsonen arteko solidaritatea existitzen dela, eta enpresaren kudeaketaren alorreko ezagutzarik ezaren gainetik da-goela lanean eta ekoizpenean jarraitzeko nahia.

Langileek beraiek esandakoaren arabera:

"Kooperatiba baten bitartez funtzionatzen dugu. Lehendakariaren eta diruzainaren izendapena epailearen aurrera eramateko legezko modu bat da, edo zenbait bezerorentzat bi edo hiru ordezkari edukitzeko modua, telefonoz haiei deitzeko, edo norbait etortzen denean, ez gara denak irteten pertsona horrek zer nahi duen edo zer lan egin nahi duen galdetzeraz. Beraz, Batzarra da dena konpontzen duena eta nor sartzen den, noiz eta nola erabakitzen duena. Sistema hori gauza guztietan baliatu behar dugu. Hemen, ez zaigu interesatzen zer kargu duen bakoitzak, legeari dagokionez baino ez. 27 lagun gara Kooperatibaren bazkide. Kooperatiba bat osatzeko, legez 10 pertsona behar dira: idazkaria, lehendakaria, diruzaina, sindikoa... kooperatiba baten arauen arabera izendatu behar ditugu". Ovejero, 19 de diciembre kooperatibaren lehendakaria, ISACO ohia.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> Horren adibide dira Ekonomia Solidarioko Institutu Nazionalak (ESIN) lortu duen arrakasta (Gizarte Garapenerako Ministeriotik deszentralizatutako erakunde), ministerio horren beraren mende dagoen Gizarte Ekonomiako Idazkaritzaren funtzionamendua, edo Lana, Enplegua eta Gizarte Segurantzaren laguntza programak, besteak beste, Programa de Recuperación Productivo (REPRO) izeneko programa. Bestalde, 2011n Lehiaketan eta Porroten legearen erreforma berretsi da.

<sup>5</sup> Kooperatibak "Jendearentzat oro har, enpresentzat eta merkataritza erakundeentzat eta sektore publikoarentzat ondasunak eta zerbitzuak antolatzeke eta ekoizteke helburuarekin eta ahaleginean eta elkar laguntzan oinarrituta sortutako erakundeak dira". Kooperatiben 20.337. Legea. Argentinako Errepublika.

<sup>6</sup> FONTENLA, E. H. (2008) Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis, in "Emprendedores de la Economía Social", 151. or., Ediciones CICCUS, Argentina.

<sup>7</sup> 2003an, 19 de diciembre kooperatiban egindako elkarrizketetatik ateratako zati bat.

Aurreko azalpenean argi daude langileentzat beraientzat kooperatibismoaren eta autokudeaketaren artean dagoen aldea; bigarren aukera horretara bideratzen da testuinguru horretan langileen borrokak bilatzen duen ideala.

Unión Solidaria de Trabajadores (UST) enpresaren kasuan:

"Kooperatiba zen une horretan posible genuen bide bakarra. Egin dezagun kooperatiba bat, hori delako legez denak biltzen gaituen bakarra, eta baita kooperatibismoaren zenbait printzipioengatik ere. Orain langile autokudeatutzat dugu geure burua, Techint joan egin zen eta lantegiaren buru gelditu ginen, ez gara kooperatibistak kooperatibismoaren ideologiatik eta printzipioetatik abiatzen garelako eta denok berdin pentsatzen dugulako, ez. Langileak gara, eta une horretan kooperatibak babesten gintuen, eta hala osatu genuen; horrez gainera, kooperatibismoaren zenbait printzipio ere bultzatu genituen: solidaritatea, gizarte konpromisoa, baliabide egokien erabilera; guretzat hori garrantzitsua da, eta ingurumena kontuan hartuta lan egiten dugu...". Diego (UST).<sup>8</sup>

## Ekonomia solidarioa eta autokudeaketa

Lantegiak hartzeko prozesuak zer egoeratan gertatu ziren kontuan hartuta, solidaritatea barneratuta dute merkatu konbentzionalerako ondasunak eta zerbitzuak ekoizten dituzten enpresa mota horiek. Era horretara, langileek ekonomia solidarioaren printzipioak gauzatzen dituzte BE-etan, derrigorrez horren jakitun izan gabe.

Ekonomiak bete beharko lukeen funtzioa berreskuratzea eskatzen du ekonomia solidarioak, alegia, pertsonen ongizatea lortzeko baliabide bat izatea, eta, horretarako, proposatzen du ekonomia osatzen duten alderdiek-ekoizpena, finantzaketa, merkaturatzea eta kontsumoa- pertsonak eta haien komunitateak izan ditzaten beren garapenaren erdigunean; era horretara, etekinak maximizatzeari loturiko ikusmoldea saihesten da. Hala, bada, esperientzia ekonomiko eta solidarioek honako printzipio hauei jarraitzen diete beren eguneroko jardunean: berdintasuna, enplegua, ingurumena, lankidetzeta, irabazi asmorik eza eta ingurunearekiko konpromisoa.

Zaila da ekonomia solidarioko edo ekonomia autokudeatuko esperientziek beraiek bakarrik ekonomia nagusitik bereizten diren ekonomia bereziak garatzea. Ekonomia berriro ere solidarioa da talde ekintza politikoaren bitartez, eta, era horretara, ekonomiari ekoizpenean betetzen duen rola itzultzen dio, langileen zereginari aberastasun horren sorkuntzan balio handiagoa emanez.

Baina, zer da autokudeaketa? Singerren ustez, ekonomia solidariotik abiatutako autokudeaketan ezinbestekoa da ekonomia solidarioko erakundeetako kide guzti-guztiek eskubide berberak izatea (Singer, 2004). Manceren iritziz, berriz, autokudeaketa gertatzen da "enpresa baten kudeaketak langileek beraiek egiten dutenean; horiek hautatzen dituzte zuzendaritza eta kudeaketa kontseilua. Autokudeaketan oinarritutako enpresek kooperatibaren forma hartzen dutenean, kuota berdinak zehazten dira kide guztientzat (...). Autokudeaketarekin, askatasun osoz erabakitzen denez enpresak nondik joko duen, langileek beren lanpostuei eusten diete eta diru-sarrerak enpresaren jardueraren arabera erabakitzen dituzte. Autokudeaketako ekimenetan, oro har, murriztu egiten da langileen sarien arteko aldea". (Mance, E., 2008:96).

Alburquequek, berriz, autokudeaketan testuinguruak duen eragina erantzen dio azterketari, izan ere, autokudeaketa indarrez berragertzen da produkzioaren berregituratzearen ondorio gaiztoenaren arabera: hau da, langabeziaren arabera; horregatik du izaera plurala. Alde batetik, konotazio ekonomiko handia du lanpostuak eta porrotaren ertzean dauden enpresak salbatzeko premiari lotuta, eta, beste alde batetik, kontzeptua sortu zuten borroka politiko eta ideologikoei berriro ekinda berpizten da, hau da, ideal utopiko bati lotuta, gizarte eraldatzearen eta aldatzearen idealari lotuta. Autokudeaketak ekonomia solidarioarekin duen lotura hobeto ulertzeko, ezinbestekoa da autokudeaketaren bi alderdiak ulertzea, alderdi ekonomikoa eta politikoa. Beraz, "beste ekonomian taldearen jarduteko modutzat hartzen da autokudeaketa, eta, horren arabera, gizarte ekintzaren printzipioak esperientzia zehatzean eratzen dira eta taldearen oinarri diren asmoen edo ideien esanahiaren ondoriozkoak dira; helburu komunak aldeko betebeharrak finkatzen dituen kontratu baten sinadura baino haratago doa".<sup>9</sup>

<sup>8</sup> 2010ean, UST kooperatiban egindako elkarrizketetatik ateratako zati bat. Elkarrizketa horiek Papeles 2 Ekonomia Sozial eta Solidarioaren esperientziak: estrategiak eta ikaskuntzak partekatuz argitalpena egiteko egin ziren, Hegoa, REAS Euskadi, RILESS eta Emaús Fundación Social (EFS).

<sup>9</sup> PEIXOTO DE ALBURQUEQUE, P. "Autogestión" in "La Otra Economía", 46. or.

Autokudeaketaren funtsa boterearen eta irabaziaren banaketan oinarrituta dago, ahaleginen bat egitean eta taldearen jarduteko beste modu batean. Autokudeaketa beste gizarte ekintza mota bati lotuta ere imajina liteke, bai autokudeaketaren alderdi mugatuenean, ekoizpenari erreferentzia egiten diona (ekonomia eta lana), bai alderdi zabal eta orokorrean, gizarte erreproduktioari dagokiona (politika eta lurraldeak); beste ekintza mota horrek, berritri indar produktibo orokorra eskuratu duenean, norbanakoaren garapena sustatzea bilatzen du, gizarte subjektu gisa, eta baita lanaren antolamenduarekin zerikusia duten gizarte jardunak berritri nabarmentzea ere, gizartearen erabateko aldaketaren eta eraldaketaren ideari lotuz.

Langile batek azaltzen duen moduan, "berez, Batzarra da dena konpontzen duena, nor sartzan den, noiz, nola erabakitzen duena. Sistema hori gauza guztietan baliatu behar dugu. Hemen, ez zaigu interesatzen bakoitzaren kargua, legearen alderditik baino ez". Beraz, erronka nagusia honakoa izango da: autokudeaketaren onura guztiak uztartzea eta merkatu konbentzionalean haren joko arauen arabera lehiatzea, baina ekonomia solidarioaren printzipioei eutsiz.

### Konpromisoa BE-en ingurunearekin

Komunitatea funtsezkoa izan zen. Hasieran, itxitako enpresak berritri zabaldu eta beraien lanpostuetara itzultzea erabaki zuten langile haiek laguntza sare oso bat izan zuten: auzo elkarteak, GKEak, unibertsitateak, etab.

"...alde guztietatik jaso genituen dohaintzak. Orain MSTik jasotzen dugu, lankide batzuk alderdi horretakoak direlako, eta hari esker ematen dizkigute salgaiak. Janaria ekarri ziguten Libertadorreko asentamendutik, San Martinen alde zegoen hautagaiaren eskutik: Fernándezek \$500 eman zizkigun. Jaialdi bat egin genuen, eta gauzak eman zizkiguten. UOMk ere gauzak ekartzen zizkigun, janaria. Teresa viveko piketeroek (CCC) bonoak eman zizkiguten Coton erosteko. Alde guztietatik. Orain arte, janari guztia emana da. Ez genuen ezer jarri. Jarri behar izan bagenu... ez dakit, etxerako ere ez badugu, zer jarriko dugu hemen? Zenbaitek etxean ez dute ezer. Orduan, banatu egiten zaie.

Hori ere bada kooperatiba izatea. Badugu lankide bat epileptikoa, eta botikarik gabe, pentsa ezazu zer gerta

dakiokeen hemen barruan. Orduan, etxean dago. Salgaiak iristen zaizkigunean, eraman egiten dizkiogu. Ostitiralean, 10 urteko semea etorri zen, eta motxila bete genion. Eta horrela, astero, 15 egunez behin. Bada beste bat aldaka puskatu duena, eta harekin berdin. Lehen-goan esne hautsa ekarri zuten, eta behar duten lankide guztien artean banatu zen".<sup>10</sup> Senobia, 19 de diciembre kooperatibako diruzaina eta sukaldaria, ISACO ohia.

Ildo beretik, Unión Solidaria de Trabajadores (UST) enpresak ondo azaltzen du zer eragin duen komunitateak enpresa bat hartzeko unean, eta baita ondorengo funtzionamenduan ere:

"...Komunitatean inbertitzeak zerikusia zuen horrekin: parte bat komunitatean inbertitzen da, eta beste bat ekipo propioak erosteko inbertitzen da, kooperatibak bere ekipoak izan ditzan. Eta inbertsio metatuak zerikusia zuen lanpostuen sorrerarekin. Gu hogeita hamabost ginen, eta garai batean laurogeita hamar izatera ere iritsi ginen. Gero, batzuk joan egin ziren, eta gaur egun hirurogeita hamasei gara, hasierako bikoitza, eta horrek zerikusia du komunitatean egindako inbertsioarekin. Horrez gainera, bazegoen klub bat, kiroldegi bat; han zegoen, baina zailtasun handiak zituen aurrera egiteko, eta kooperatiba tresna bat izan zen kirola eta aisia auzoko gazteen artean sustatzeko. (...) Hori denbora-pasaren alorrean egin zen, eta ikusten genuen sartutako gazteen artean inork ez zituela ikasketak amaituta. Batzuei bigarren hezkuntza falta zitzaientzen, beste batzuei lehen hezkuntza amaitzea. Orduan, pentsatu zen herri-batxilergo bat antolatzea, gure lankideentzat, eta baita auzokoentzat ere. Izan ere, ikasketak amaitu gabe zituen jende asko zegoen, eta asko kostatzen zitzaientzen ikasketekin hastea. Eta horrela hasi zen herri-batxilergoa, eta klubaren goiko aldea eraiki zen, eta horrela hasi ginen hezkuntzaren alorrean inbertitzen...".<sup>11</sup> Diego (UST).

Langileek onartzen dute komunitatearen laguntzarik gabe, zenbait kasutan, ezinezkoa izango zela enpresak hartu eta berreskuratzea. Laguntza era askotakoa izan daiteke: kalean egon, elikagaiak eman, manifestazioak, sinadurak bildu, errepideak moztu... eta, beste alde batetik, presentzia heterogeneoa, hau da, unibertsitateak, sindikatuek, auzoko jendea, baina baita komunikabideak ere.

<sup>10</sup> 2003an, 19 de diciembre kooperatiban egindako elkarrizketetatik ateratako zati bat.

<sup>11</sup> 2010ean, UST kooperatiban egindako elkarrizketak.

Komunitatearen funtsezko presentzia eta erantzun hori lortzeko, langileek konpromisoa hartu behar dute beraiek jarduten duten ingurunearekin, ez dute ahaztu behar jasotako laguntza; baina, oro har, kontuan hartu behar dute zer erantzukizun duten leku jakin batean (auzo bat, komunitate bat...) ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena kudeatzen duten enpresa diren aldetik. Era horretara, ingurune garapenera dagokionez hartutako konpromisoaren bitartez itzultzen da jasotako laguntza; kasu askotan, ase gabeko premiak aseta, edo pertsonen jabekuntzaren bitartez...

“Orain, batxilergoan, lankideek beraiek proposatu zuten lehen hezkuntza amaitzea, inguruan batxilergoa egin nahi zuten mutikoak zeudelako eta lehen hezkuntza amaitu gabe zuten ezin zutelako batxilergoa egin. Eta horrela sortu ziren ideiak, eta horretatik abiatuta eskola sare bat egituratu zen: bi haurtzaindegi, lehen hezkuntzako hiru eskola, bigarren hezkuntza, helduen batxilergoa. Aurreko batean Enviónen<sup>12</sup> bileran gauzak nola egin lantzen ari girela, arazo zehatz batzuk zituzten mutiko batzuk aipatu ziren, eta honela esaten zuten: arazoak ditut halakorekin, eta tira, Envióneko irakasleak bakar-tuta badaude, eta beste leku batzuetakoak badira, auzokoak ez badira, ez dituzte ondo ezagutzen oinarriko arazoak. Eta gu han geundenez, gizarte antolamendu gisa: halakok halako arazoa du, dena puskatzen dit, mahaia puskatzen ditu; aurrekoan mutiko baten etxera joan ginen, ezin eskatu genion mahaia zaintzeko, bera etxera iristen denean ez badu bazkaltzeko mahairik. Gauza horiek landu behar ditugu”<sup>13</sup>. Diego (UST).

Ekonomia solidariotik abiatuta, ingurunearekiko konpromisoa zeharkako printzipioetako bat da, eta lurraldearen garapen iraunkorrean eta komunitarioan zehazten da. Horretarako, ezinbestekoa da tokiko sareek parte hartzea eta inguruneke beste erakunde batzuekin lankidetzan jardutea. BEak eragile solaskide gisa eratu dira, eta onartu egin

dituzte bai beraien jardueraren eta lanaren helburu diren komunitateek bai Estatuak berak. Beraz, berreskuratutako enpresek gizartearen aurrean legezketasuna edukitzea lortu dute, eta horri esker gizarte politikak jaso dituzte eta biztanleria sektore batzuetara iritsi ahal izan dute<sup>14</sup>. Lurraldearekin duten loturari esker, Estatuak gizarte eragileztat hartzen ditu. Hain zuzen ere, eremu horretan azpimarratu liteke BE askoren ekarpen nagusia, eta, aldi berean, beste esperientzia batzuetatik bereizten dituen: komunitatearekin loturak sortzea eta gizarte eragile bihurtzea. Horrek lurralde legezketasuna eman die, beren jardueraren ardatz diren komunitateen eskutik, baina baita Estatuaren eskutik ere. Legezketasun hori beren jatorrian oinarri hartuta eraiki dute, eta baita zailtasunen aurrean eusteko eta ekoizten jarraitzeko gaitasunean ere, eta, bereziki, lurraldearen premiak definitzeko gaitasunean; era horretara, gizarte antolamenduaren erreferente bihurtu dira.

#### Ingurunearekiko konpromisoaren printzipioa<sup>15</sup>:

- Ingurunearekiko gure konpromisoa lurraldearen garapen iraunkorrean eta komunitarioan dugun parte-hartzean zehazten da.
- Gure erakundeak erabat txertatuta daude beraien jarduerak egiten dituzten lurraldean eta gizarte ingurunean; horretarako, sarean eta lankidetzan jarduten dute hurbileko gizarte eta ekonomia egiturako beste erakunde batzuekin batera, eremu geografiko beraren barruan.
- Gure ustez, lankidetzaren bide bat da, esperientzia positibo eta solidario zehatzek eraldaketa prozesuak eragin ditzaten, desberdintasunen, mendekotasunaren eta bazterketaren eragile diren egituren baitan.
- Tokiko eremuarekin hartutako konpromisoaren ondorioz, dimentsio zabalagoetan egituratu behar dugu, irtenbide orokorrak bilatzeko, etengabe mikroaren eta makroaren, tokikoaren eta globalaren artean ibili beharraz ohartuta.

<sup>12</sup> Envió Gizarte Erantzukizun Partekatuko Programa bat da, Buenos Airesko Probintziako Gizarte Garapenerako Ministerioak abian jarria eta zaurgarritasun egoeran dauden 12 eta 21 urte bitarteko haur eta gazteei zuzendua. Envió programaren helburua da herritar horiek hezkuntza sisteman txertatzea eta lanbide bat ikastea, eta, orobat, afektu eta euskarri espazio bat ematea, kirola, aisialdiko jarduerak eta jarduera kulturalak egin ahal izateko, profesional egokien gidaritzapean, betiere. Era horretara, lan munduan eta gizartearen txertatzen lagunduko dieten tresnak eskaini nahi zaizkie. Programa honetan, Estatuak (Gobernu nazionalaren, probintzialaren eta udalen bitartez), komunitateak (euskarri sare bat osatzen duena) eta sektore pribatuak (baliabideak eta lanerako aukerak emate dituen) parte hartzen dute. Informazio gehiago nahi izanez gero: <http://www.desarrollosocial.gba.gov.ar/>

<sup>13</sup> 2010ean, UST kooperatiban egindako elkarrizketak.

<sup>14</sup> Envió programaren kudeaketa, esaterako.

<sup>15</sup> REAS Sarean Sarearen Ekonomia Solidarioaren Gutunaren laburpena.

**Gure ingurunearekiko konpromisoaren eta lankidetzaren ikuspegi horretatik abiatuta, honako alderdi hauek defendatzen ditu ekonomia solidarioak:**

- Herritarren premiei erantzutea, garapen komunitario eta iraunkorrerako egitasmoetatik abiatuta, herritarren parte-hartzea kontzientea eta antolatua izan dadin.
- Tokiko garapenerako plangintza horietan parte hartzeko ohiko bideak sareak izatea, askotariko arazoak lantzen dituzten gizarte mugimenduekin zein jarrera ekonomiko kritikoak sustatzen dituzten taldeekin harremanetan (ekologistak, feministak...).
- Eraldatzeko estrategiak dituzten sareak, gizarte eta politika dinamikien diseinuan eta garapenean eragiteko gaitasunarekin.
- Ekintza solidarioako sareak, informazio zorrotza eta komunikazio gardena dutenak, parte-hartze arduratsua eta demokratikoa dutenak, gai berezietarako irtenbideak bilatzen dituztenak eta lurraldearen alderdi orokorrari dagokionez zeharkakoak...
- Egitura zabalagoak proposatzen dituzten Tokiko garapen planak eta Sareak, irtenbide globalen bilaketan laguntzeko, tokikotik abiatuta. "Pentsatu orokorrean eta jardun tokikoan".

Azkenik, lanaren zentraltasunetik abiatuta eta ekonomia solidarioaren jardunaren bitartez, BE-ek politikaren, gizartearen, ekonomiaren, hezkuntzaren... alorreko beste lehentasun batzuk definitzen dituzte. Eta, beharbada, horixe izango da aurreko hamarkadan egindako ekarpen nagusienetako bat.

## Zenbait ondorio

Beste enpresa bat posible da. BE-ek egin dute, baina ez etekinak maximizatzea bilatzen dutelako, baizik eta lan iturririk gabe gelditutako pertsonen premiak ase nahi izan dituztelako. Zentzu horretan, ez ziren lankidetzaren balioak praktikara eramateko sortu; aitzitik, krisi ekonomiko, sozial eta politiko baten aurrean langileek funtsezko erabaki bat hartu beharrak bultzatuta sortu ziren: edo enpresa autokudeatzen zuten edo langabeen taldean sartzen ziren.

Beraien ingurunearekin konpromisoa duten enpresak dira. Beraien produktuak eta zerbitzuak sortzen dituzten komunitateen tokiko garapena sustatzen dute. Era horretara, enpresa batzuek mikrofinantza programak sustatzen dituzte, beste batzuek eskola jantokiak egiten

dituzte... eta hainbat balio bultzatzen dituzte, hala nola, demokrazia, berdintasuna eta elkartasuna, ez soilik barrura begira, baita enpresaren kanpoko sareei begira ere.

Hala ere, enpresa mota horien arrakasta eta iraupena ez dago besterik gabe sustatzen dituzten balioen mende, izan ere, kudeaketa ekonomikoaren mende ere badaude, eta maila horretan ikusi da langileek asko ikasi behar izan dutela eta behar dutela gaur egun oraindik ere, batez ere kontuan hartuta gaitasunen garapen eskasaren abiaburua aurreko prozesuaren kudeaketa bertikala dela. Azken batean, beraien helburuak lortzeko iraunkortasunez eta eraginkortasunez jardun beharko duten unitate ekonomikoak dira.

BE-en egiturazko indarguneak kontuan hartzen baditugu, horiek beren ezaugarrietatik abiatzen dira, hala nola, jabetza kolektiboa, antolamendu demokratikoa eta ingurunearekiko konpromiso soziala.

Baina ahulguneetan pentsatzen badugu, gehienek dute jatorrian gizarte kapitalista batean txertatutako enpresak direla, gizarte ekonomiarekin eta ekonomia solidarioarekin kontraesanean dauden balioekin. Cattanirentzat -ekonomia solidarioari "Beste ekonomia" esaten dio-, ekonomia horrek hainbat erronkari aurre egin behar die, eta horietako bat izango da lanak gizabanakoentzat eta gizartearentzat duen funtsezko garrantzia berrestea: "...kooperatibak eta enpresa autokudeatuak ez dira ekonomia kapitalistatik berezita dauden unibertsoa, eta horrek eragin dezake lehiakortasun printzipio berberak nazioartekotzea, arau hierarkikoen eta autoritarioen arabera egindako lana intentsifikatzea; azken batean, autoesplotazioa" (Cattani, 2004:27).

Eta bertatik ondorioztatzen dira etorkizunera begirako erronka guztiak. BE-entzat, funtsezko erronka da iraunkortasuna eta antolamendua lortzea, ekoizpen baliabideak hartzearen zentzua galdu gabe; alegia, horrek ekarriko luke profesionalizatzea, baina autokudeaketaren idealak galdu gabe. Alabaina, aldi berean, beharrezkoa izango da kontzientzia eta mugimendu unitatea indartzea, eta, horretarako, funtsezkoa izango da sare lana.

Azkenik, errealitatea teorien sargai izan badaiteke, nabarmen gelditzen da ekonomia sozial eta solidarioari buruzko sorkuntza teorikoak askotariko errealitate heterogeneoak aztertzen eta ezagutzen dituela (BEak adibide bat baino ez dira). Alain Caillék dioen bezala, ekonomia solidarioaren barneko esperientzia ekonomikoen aniztasunak antz

handiagoa du kaleidoskopio batekin ondo definitutako sistema batekin baino. Baina, "(...) posible al da, desiragarria al da heterogeneotasun hori gainditzea eta ekonomia solidarioa erakunde uniboko bezala definitzea, berezko koherenziarekin, ekonomia pribatua (hitz batean, kapitalismoa) edo ekonomia publikoa definitzen diren modu berean?" (Caillé, 2009:20). Itxura denez, galdera irekia da hori, eta errealitateak oraindik ez dio erantzunik aurkitu.

## Bibliografia

- ALBERGUCCI, I.; ARANCIBIA I.; CHULMAN, V.; DALLA CIA, M.C.; GIRALDEZ, S. ETA MUÑOZ, R. (2009): Trabajo Autogestionado y organización política. CTA Ikasketa eta Prestakuntza Institutua, Ediciones CTA, Buenos Aires.
- CORAGGIO, J.L (2007): Economía social, acción pública y política, CICCUS, Buenos Aires.
- CORAGGIO, J.L (Ant.); CAILLÉ, A; LAVILLE, J.L eta FERRATON, C. (2009): ¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo. CICCUS, Buenos Aires, 2009.
- ELGUE, M.C. (komp. 2008): Emprendedores de la Economía Social. Ediciones CICCUS, Buenos Aires.
- GALAZ C. eta PRIETO, R. (2006) Economía solidaria. De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad. Icaria, Bartzelona.
- ARGENTINAKO ARARTEKOA: Langileek berreskuratutako lantegiei buruzko txosten berezia. Lehiaketan eta porrotan Legearen Erreforma.
- LAVILLE, J.L. eta GARCÍA JANÉ, J. (2009): Crisis Capitalistas y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real. Icaria Arg.
- LO VUOLO, R.M. (2001): Alternativas, la economía como cuestión social. Altamira, Buenos Aires.
- MAGNANI, E. (2003): El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina. Prometeo libros, Buenos Aires.
- MANCÉ, E. A. (2008): La Revolución de las Redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual. Itaca Arg., Mexiko.
- PLASENCIA, A. eta ORZI, R. (comp. 2007): Moneda Social y mercados solidarios. Potencial emancipador y pedagógico de los sistemas monetarios alternativos. CICCUS, Buenos Aires.
- RUGGERI, Andrés; MARTÍNEZ, Carlos; TRINCHERO, Héctor Hugo (2005) Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta, Filosofía eta Letretako Fakultatea. Buenos Airesko Unibertsitatea. Buenos Aires.
- RUGGERI, Andrés (2009): Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Filosofía eta Letretako Fakultateko Argitaletxea, Buenos Aires.