



*TRABAJO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

***La organización del trabajo en
Empresas Recuperadas***

*La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las
empresas recuperadas y autogestionadas por los
trabajadores*

Autor: Carolina Herrmann (13123)

Mentor: Diego Szlechter

Buenos Aires, Mayo de 2005.

Abstract

En el marco de la recesión económica experimentada a finales del siglo XX y la implementación de políticas sociales que resultaron insuficientes para responder a las dimensiones del desempleo y la pobreza alcanzadas, las acciones de recuperación constituyeron una alternativa para la defensa del trabajo genuino y el aprovechamiento de la capacidad productiva instalada. La multiplicación de estas experiencias estuvo íntimamente relacionada con la profundización de esa crisis económica y social.

En este sentido, el desarrollo de las capacidades organizacionales resulta determinante para el crecimiento de estas experiencias. Es por ello que el trabajo nos propusimos analizar cómo se organiza el trabajo internamente en estas empresas recuperadas autogestionadas por los trabajadores.

Con el fin de responder a dicha pregunta realizamos entrevistas a trabajadores en distintos puestos dentro de diferentes industrias: alimenticia, metalúrgica, maderera y textil. Para ello pusimos especial atención en las características organizacionales. Luego nos ocupamos de identificar, en las conclusiones, las fortalezas y debilidades así como también las perspectivas a futuro, sus dificultades y los desafíos que pueden afectar a largo plazo el desarrollo de las mismas.

El resultado del análisis indica que las prácticas desarrolladas por estos trabajadores no son homogéneas, lo que ha dado como resultado diferentes formas de puesta en marcha y gestión de las fábricas recuperadas. Pero, si bien son diferentes, pueden observarse una serie de elementos comunes que las caracterizan. Notamos que en la mayoría de las empresas analizadas existe una tendencia a la igualdad entre los miembros que las componen. Es interesante identificar una mayor horizontalidad en la forma en la que se toman decisiones, reparto igualitario de los salarios, al compromiso entre los socios y con la comunidad en la que se desarrollan, así como la eliminación del costo empresario y gerencial, la mayor flexibilidad en horario de trabajo, la reducción del conflicto y el mayor involucramiento de los trabajadores en la gestión de la producción aparecen como los elementos que permiten llevarlos adelante.

Palabras clave: empresas recuperadas, autogestión, cooperativas de trabajo, crisis económica, desempleo, organización del trabajo, asambleas.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problemática	1
1.2 Estrategia Metodológica y Fuentes de Información	6
1.2.1 Tipo de Investigación	6
1.2.2 Metodología y Fuentes utilizadas en la investigación	6
1.3 Guía de Lectura	9
2. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	10
2.1 ¿Qué son las empresas recuperadas?	10
2.2 Localización de las empresas recuperadas	11
2.3 Rubros y Actividades desarrolladas	12
2.4 Número de trabajadores en empresas recuperadas	14
2.5 Definiendo Autogestión	14
2.6 Formas de recuperación de las empresas por los trabajadores	15
2.7 La construcción del Movimiento Social	17
2.8 Las relaciones entre empresas recuperadas	18
2.9 Vínculos con las Universidades	19
2.10 Las asambleas barriales y los vecinos	21
2.11 Una relación compleja y contradictoria: los sindicatos y las empresas recuperadas	22
2.12 Movimientos de recuperación de empresas.....	23
3. CAPÍTULO 2: ORÍGENES Y SURGIMIENTOS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS	27
3.1 La mirada global	27
3.1.1 Las otras fábricas recuperadas	27
3.2 Perspectiva histórica de la situación argentina	31
3.2.1 Aspectos económicos	32
3.2.2 Aspectos políticos y sociales	34
3.2.3 La profundización del modelo político económico	35
3.3 Los antecedentes de empresas recuperadas en Argentina	36
3.4 La crisis del 19 y 20 de Diciembre de 2001.....	39

4.	CAPÍTULO 3: LA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL TRABAJO EN EMPRESAS RECUPERADAS Y AUTOGESTIONADAS POR LOS TRABAJADORES	41
4.1	Continuidades y rupturas en el proceso de trabajo	41
4.2	La organización del trabajo: La autogestión	42
4.3	Modalidades organizativas: Los distintos tipos de autogestión	44
4.4	La Cooperativa de Trabajo	46
4.4.1	<i>¿Qué es una cooperativa?</i>	46
4.4.2	<i>¿Cómo se constituye una cooperativa?</i>	46
4.4.3	<i>Estructura interna de la cooperativa</i>	46
4.4.4	<i>Valores y principios</i>	47
4.4.5	<i>Tipos de cooperativas</i>	48
4.4.6	<i>Las nuevas cooperativas de trabajo: su organización</i>	50
4.5	La organización interna del trabajo vs. la gestión de los recursos humanos en dos grandes cadenas de supermercados	52
4.5.1	<i>Toma de decisiones estratégicas</i>	53
4.5.2	<i>Roles, Jerarquías y división de las tareas</i>	53
4.5.3	<i>La comunicación interna</i>	58
4.5.4	<i>Controles y Sanciones</i>	59
4.5.5	<i>Salarios y Criterios de remuneración</i>	60
5.	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CASOS	62
5.1	Caso 1: Cooperativa de Trabajo Vieytes	62
5.2	Caso 2: Cooperativa de Trabajo M.V.H	69
5.3	Caso 3: Cooperativa de Trabajo Maderera Córdoba	73
5.4	Caso 4: Cooperativa de Trabajo 18 de Diciembre	79
6.	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	84
7.	BIBLIOGRAFÍA	91
8.	GLOSARIO	95
9.	ANEXOS	96

1. Introducción

1.1 Problemática

El trabajo ha sido una dimensión central y uno de los fundamentos estructurantes de las llamadas sociedades industriales desde hace dos siglos. Si bien el trabajo después de la Revolución Industrial tomó diferentes formas, reconociéndose siempre como empleo asalariado, ha marcado a fuego las relaciones de los seres humanos con el mundo, entre sí y consigo mismos, convirtiéndose a partir de la década del cincuenta y, según algunos autores, en un “hecho social total”, es decir, en relación social fundamental, en medio de integración social y en factor esencial de realización personal (Longo, 2003).

Sin embargo, y en general para los países desarrollados y subdesarrollados, la década del setenta marcó el comienzo de una crisis que, según Fajn (2003), fue provocada por la disminución de las tasas de crecimiento de la productividad debido al agotamiento de la potencialidad de los procesos de trabajo, los *shocks* petroleros y el proceso de mundialización, que acarrearón la baja de las tasas de ganancia y dificultades para mantener el ritmo de la acumulación de capital.

Una nueva situación fue caracterizando el mercado de trabajo: desempleo estructural, empleo no registrado y precario, rigidez salarial, pobreza y exclusión, desregulación de la legislación individual y colectiva del trabajo y disminución de la protección social como consecuencia de la crisis del Estado de Bienestar (Longo, 2003).

El desmoronamiento de la sociedad salarial, que se caracteriza por la aparición de nuevas amenazas – desocupación y precarización laboral- que manifiestan la profunda desestabilización de las regulaciones propias de dicha sociedad, no es un fenómeno peculiar de nuestro país. En Argentina, al igual que en otras partes del mundo, en el transcurso de los años 90 particularmente se constata que, para un número creciente de trabajadores, la relación de empleo deja de ser el zócalo estable a partir del cual puede construirse un proyecto de vida presente y futuro, en lo referente a carrera laboral, vida familiar y socio- comunitaria. Ante lo cual, se torna aleatoria la posibilidad de contar

con un vínculo con el trabajo y de construir/estar inmerso en un marco de relaciones sociales, que son los pilares básicos de la integración a la sociedad (Saavedra, 2002).

1.1.1 Situación en Argentina

A partir de 1976, la implementación de políticas neoliberales en la Argentina, ocasionó un proceso de profunda crisis social, política y económica. En relación con el sistema económico, la crisis no sólo se expresó en el colapso del mercado financiero en diciembre de 2001, sino que fue el resultado de varios años de desmantelamiento del aparato productivo (Fajn, 2003: 7). La abrupta caída de la producción industrial y el aumento del desempleo, son dos de las cuestiones más influyentes en el fenómeno que nos proponemos investigar.

Aproximadamente desde mediados de los años 90 la protesta social se intensificó y emergió una diversidad de nuevos actores en la escena político social argentina: piqueteros, asambleas barriales, ahorristas damnificados, clubes de trueque y otros.

En este marco, surge, entre fines de los años 90 y principios de 2000, una gran cantidad de empresas que son recuperadas por sus trabajadores con el objetivo primordial de defender sus fuentes de trabajo y mantenerlas en funcionamiento. En torno al fenómeno que abarca alrededor de 170 unidades productivas en todo el país, se abre un conjunto de procesos sociales, dinámicas políticas, estrategias jurídicas y desarrollos económicos que proporcionan a esta problemática una gran complejidad y riqueza (Fajn, 2003).

El contexto argentino de la década del 90 ha estado signado por una profunda transformación de las relaciones laborales que rigieran hasta mediados de la década del 70; caracterizándose por procesos de flexibilización laboral, desregulación del mercado de trabajo y el aumento significativo de la tasa de desocupación (Bialakowsky, et al; 2003).

Sin embargo, este mismo autor, señala que pese a la vigencia de esas particularidades de las relaciones laborales forjadas principalmente en la década pasada, se produce un nuevo fenómeno creciente entre la finalización de los 90 y los inicios del 2000: “la toma

o recuperación” de fábricas por parte de sus trabajadores. Si bien la existencia de cooperativas puede constituirse como un antecedente de este nuevo fenómeno, consideramos que los procesos actuales de recuperación poseen cierta especificidad sin precedentes que tornan fundamental su estudio y análisis (Bialakowsky, et al; 2003).

Desde hace más de dos años un formidable y creciente movimiento de ocupación de empresas y la puesta en producción bajo gestión de sus trabajadores se está desarrollando en el país (Rezzónico, 2003). Estas empresas representan tal vez, uno de los emergentes más dramáticos de la destrucción sistemática del aparato productivo y de la lucha por parte de los trabajadores por conservar sus empleos.

Asimismo, las empresas recuperadas por parte de los trabajadores constituyen un nuevo fenómeno social que cobra importancia en la realidad argentina mediante prácticas colectivas que pueden entenderse como expresiones de respuesta a la crisis y como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas. Los trabajadores, motivados inicialmente por la defensa del trabajo, encuentran en la recuperación de empresas una respuesta colectiva a la problemática del desempleo (Fajn, 2003: 8).

La base material que sustenta este movimiento no es otra que el intenso proceso de destrucción de fuerzas productivas que provoca la crisis. Más de cuatro años de recesión han concluido con la economía ingresando en un ciclo de depresión y estancamiento, con fuertes caídas de la demanda agregada, del producto bruto interno y de la inversión bruta fija. En un gigantesco vaciamiento cientos de empresas cierran sus puertas lo que encuentra su contrapartida en la pérdida de cientos de miles de puestos de trabajo, en la fenomenal caída de la tasa de empleo y en la instalación del miedo y la inseguridad laboral entre quienes aún conservan su trabajo, e impulsando a la desesperación a quienes lo pierden. Estos, frente al abandono de los capitalistas se “atrincheran” en su territorio laboral: ocupan las plantas primero, resisten los desalojos después, por medio de batallas legales y físicas, y por último gestionan su producción (Rezzónico, 2003: 11).

Identificados como una reacción frente al incremento en los niveles de desempleo, consecuencia de la implementación del modelo neoliberal, los procesos de recuperación de fábricas y empresas desarrollados en los últimos años, retoman como forma de

acción colectiva, una herramienta “clásica” implementada por el movimiento obrero: la ocupación de la unidad productiva.

En este sentido, aun cuando los procesos de recuperación de fábricas adquieren a partir de los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre de 2001 mayor visibilidad pública, el análisis de los mismos nos obliga a preguntarnos sobre el carácter novedoso de esta particular modalidad de acción colectiva y en consecuencia, nos invita a iniciar una mirada retrospectiva de la misma.

Desde la explosión de la crisis de diciembre de 2001 se multiplicaron los diversos emprendimientos económicos de carácter popular que se vieron favorecidos por la devaluación de la moneda que ayudó al desarrollo de la actividad industrial y alentó la audacia de los trabajadores, dado que para aquellos cuyas fábricas habían cerrado las puertas, no había mucho para perder.

En esta contextualización, interesa sobretodo, las formas en que los grupos sociales más afectados por esta crisis de inclusión social, comienzan a desarrollar una serie de prácticas asociativas y autogestivas para conseguir ingresos para sus hogares, para generar relaciones productivas innovadoras y, sobre todo, para lograr un espacio de reconocimiento en la sociedad. Una de estas prácticas son, como mencionamos, las fábricas recuperadas por los trabajadores que se instalan con fuerza en el país en los últimos años cuando se profundiza la crisis iniciada a partir de 1998.

Las prácticas desarrolladas por estos trabajadores no son homogéneas dando ello como resultado diferentes formas de puesta en marcha y gestión de las fábricas recuperadas. Y si bien conviven en ellas saberes heterogéneos y prácticas bien diferenciadas, pueden observarse una serie de elementos comunes que las caracterizan. Muchos de ellos son fortalezas que han construido estos actores en su hacer cotidiano, otros tantos son algunos puntos de tensión que presentan para llevar adelante una gestión empresarial sustentable económica y socialmente (Allegrone, 2004).

A partir de esto, surge la necesidad de intentar comprender la forma en que los trabajadores viéndose desempleados, y en muchos casos, con escasas posibilidades de reinsertarse en la esfera laboral nuevamente, se organizan para llevar adelante su

cometido, es decir, recuperar la fábrica (su lugar de trabajo) y reiniciar el proceso de producción.

El fenómeno de las fábricas recuperadas, al igual que cualquier otro tipo de fenómeno, en realidad, puede ser abordado desde un sinnúmero de perspectivas, sin embargo, para desarrollar el análisis de este tipo de movimiento, hemos decidido enfocarnos en las características de la organización interna del trabajo y la gestión de los recursos humanos que se generó en éstas. Para ello tratamos de identificar cuáles son las estrategias individuales, grupales y/u organizacionales para afrontar el desarrollo de las tareas cotidianas, la toma de decisiones, la selección, capacitación, motivación y remuneración del personal existente, etc., así como intentar detectar cuáles son los beneficios y los problemas a afrontar por estas organizaciones, desde la perspectiva organizativa o administrativa, que afecten al logro de un proyecto sustentable.

En este acercamiento a las fábricas recuperadas hemos buscado responder algunas preguntas cruciales que giran en torno a este sector, como ser:

- ¿Cómo se organizó internamente el trabajo en las empresas recuperadas?
- ¿Cuáles son los elementos positivos y los puntos de tensión de esta nueva forma de organización económica y social? ¿Qué grado de éxito tuvieron? ¿Qué problemas de organización interna afrontan en las distintas etapas que se suceden?
- ¿Cómo se establecen y llevan adelante las decisiones estratégicas?
- ¿Cómo se determinan las jerarquías (en caso de existir), los roles y la división de las tareas a realizar para el funcionamiento de la organización?

Una de las razones que motivó el análisis del fenómeno de las empresas recuperadas es su capacidad para modificar a los sujetos y, por lo tanto, a la sociedad. Por supuesto que su desarrollo real depende de un gran número de factores, pero al menos hacia el interior de la experiencia, se pueden percibir fortalezas que llevan el optimismo, en especial las características de cambio que se produce en los trabajadores que viven esta experiencia de lucha y de organización con sus pares.

El impacto de las empresas recuperadas excede largamente su dimensión real. Sin embargo, su poder reside en que modifica sustancialmente la forma de trabajar, uno de los aspectos fundamentales de la vida cotidiana en lo cuantitativo- por la cantidad de horas que ocupa- y lo cualitativo – por lo esencial en la reproducción de la vida del sujeto del trabajo y su familia-. Incluso para quienes no llegan a trabajar en una fábrica recuperada, la mera existencia de dicho fenómeno les permite imaginar otras salidas a eventuales crisis como empleados de un patrón, quien con sacar su capital de circulación atan de manos al trabajador, sin dejarle otra posibilidad que volver a su casa (Magnani, 2003).

1.2 Estrategia Metodológica y Fuentes de Información

1.2.1 *Tipo de Investigación*

La investigación que efectuamos es de carácter exploratorio porque nuestro objeto de estudio es un hecho todavía en proceso. Además, debido a la actualidad del mismo, el tema a tratar fue poco estudiado o no abordado con anterioridad en Trabajos de Graduación de la Universidad de San Andrés, por lo cual se tuvo que realizarse un trabajo de investigación exhaustivo. Asimismo, es por esto que, cabe aclarar, no se hace referencia a una hipótesis.

Por lo tanto, trabajaremos con datos primarios cualitativos contruidos a partir de entrevistas en profundidad a los sujetos que están protagonizando este proceso, incluyendo datos secundarios extraídos de la bibliografía existente sobre el tema y observaciones realizadas a los participantes de los procesos de trabajo en el interior de la fábrica, efectuadas durante las visitas y recorridas a las mismas.

1.2.2 *Metodología y Fuentes utilizadas en la investigación*

En lo que respecta a la metodología específica de la misma, la investigación se efectuó a través de cuatro entrevistas semi estructuradas, sobre la base del cuestionario tentativo que consta en el Anexo I, a trabajadores actuales de fábricas y empresas recuperadas en Capital Federal y el Conurbano Bonaerense, pertenecientes a diferentes sectores y rubros (metalúrgico, alimenticio, maderero y textil), y que ocupen distintas posiciones

dentro de la misma (un tesorero, un coordinador, un presidente y un diseñador de indumentaria, respectivamente). Los datos aportados por los mismos (cuyos textos desgrabados constan en el Anexo II) fueron procesados y utilizados para analizar el empleo o no, y/o el grado de adecuación o correspondencia entre las prácticas organizativas analizadas teóricamente, con las que los mismos llevan adelante en la realidad cotidiana, así como las particularidades que surgen en cada caso.

Junto con esta fuente de información primaria, podemos mencionar los datos recolectados en la visita que realizamos a la Primera Exposición Nacional de Empresas y Fábricas Recuperadas, efectuada durante el 29 y 30 de Abril, y el 1 de Mayo, en el Centro Nacional de Exposiciones, durante la cual obtuvimos material de folletería e instructivos de cada una de las empresas expositoras, así como de los diversos proyectos que se están llevando a cabo en relación a la temática.

Por otra parte, hemos recurrido a información secundaria proveniente de libros, papers, artículos periodísticos, y trabajos académicos, que analizan la problemática presentada, a fin de tener una visión más amplia que abarque las distintas posturas, a modo de evitar una enfoque parcial de la misma.

La combinación de ambos tipos de fuentes de información constituye la herramienta fundamental de este trabajo, ya que se conectaron diferentes ideas y argumentos surgidas del análisis de las mismas, para arribar a una respuesta al problema central del que partimos.

Pero antes de proceder al abordaje del mismo, consideramos necesario, en este punto, explicitar las razones de la elección de estas cuatro empresas recuperadas que serán analizadas, siempre teniendo presente que no son una muestra representativa del conjunto de empresas y fábricas recuperadas en la Argentina.

En primer lugar, la selección de la Cooperativa Vieytes (Ex Ghelco) como caso de estudio se funda en que es una fábrica del barrio de Barracas que en su mejor momento alcanzó a ser líder en la producción de materia prima para la elaboración de helados y productos de confitería, pero que cayó en una situación endeudamiento insostenible para sus dueños y finalmente quiebra. Sin embargo, los trabajadores reunidos en la

Cooperativa Vieytes, lograron, luego de una serie de incidentes que se analizarán posteriormente, comenzar a producir y, fueron junto con la Cooperativa Chilavert, la primera fábrica expropiada de la ciudad de Buenos Aires, gracias a la sanción de dicha ley en septiembre de 2002.

En segundo lugar, consideramos que la Cooperativa de trabajo MVH (Ex Vicente Hermanos) es una de las empresas recuperadas, dedicadas a la industria de la metalurgia liviana, de mayor repercusión mediática en la zona norte del conurbano bonaerense. Lo que permite, conocer las características y los problemas propios de aquellas cooperativas que se localizan fuera de la Capital Federal.

En tercer lugar, elegimos la Cooperativa de trabajo Maderera Córdoba para analizar debido a que este sector fue uno de los más golpeados durante la década de los 90, con el ingreso de productos de menor precio (y calidad) del exterior, y consideramos interesante comprender cómo a partir de las crisis externas e internas, llevaron adelante la reorganización del trabajo, hasta encontrarse actualmente, en pleno crecimiento.

Finalmente, tomamos el caso de la Cooperativa 18 de Diciembre (Ex Brukman) dado que lo consideramos como un caso paradigmático por su trayectoria y sostenimiento a lo largo del tiempo, dado que el fenómeno de las fábricas recuperadas comienza a adquirir relevancia luego de los sucesos de diciembre del 2001, y el caso se remonta al año 1998 continuando en la actualidad. Además, Brukman es una de las empresas recuperadas más conocidas del país por la repercusión pública que tuvo su proceso de recuperación¹.

Si bien el proyecto de investigación se inscribe dentro de una problemática más amplia, cuyo objetivo general es comprender el fenómeno de las empresas recuperadas, en sus distintas variantes, en la coyuntura actual y en el escenario social futuro; este trabajo se propone centrar su atención en algunas dimensiones que consideramos remiten a las nuevas formas de gestión y autogestión de los trabajadores. En este sentido tomaremos en consideración las siguientes dimensiones: 1. Toma de decisiones estratégicas; 2. La gestión de recursos humanos; 3. Roles, Jerarquías y División del trabajo.

¹ Información extraída de la página del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.bsas.gov.ar>, visitada el 29 de Abril de 2005.

Finalmente, a modo de aclaración cabe señalar que las dificultades, surgidas en la obtención de la información, fueron propias de un estudio exploratorio. Sin embargo, cabe destacar la gran predisposición que manifestaron los miembros de las empresas recuperadas en la realización de las entrevistas, así como también el gran entusiasmo con el que nos mostraron las fábricas, sus productos y nos acercaron los detalles de sus historias y vivencias, lo que colaboró al enriquecimiento del estudio.

Guía de Lectura

En el trabajo, presentaremos primero, un marco teórico referencial sobre los conceptos que van a ser utilizados a lo largo de la investigación, a fin de familiarizar al lector e introducirlo en los conceptos y términos propios de la temática.

Junto con lo anterior, también consideramos necesario aportarle una perspectiva histórica sobre los orígenes de las mismas, es por ello que en el segundo capítulo se realizó una breve reseña histórica sobre los antecedentes de empresas recuperadas en el contexto mundial y argentino, hasta el año 2001 inclusive, para luego entrar de lleno en el capítulo tres a describir las características propias de la autogestión empresarial y la gestión de recursos humanos que tienen lugar en la misma.

Posteriormente, en el capítulo cuarto, volcamos todos los contenidos teóricos en el análisis de cuatro casos, que si bien no son representativos del universo de empresas recuperadas en la Argentina, cumplen la función de aportar una visión de lo que acontece en diversos sectores de la economía (el alimenticio, metalúrgico, maderero y textil).

Y, finalmente, presentamos a modo de conclusión unas reflexiones finales sobre las ideas y cuestiones desarrolladas a lo largo de la investigación. Adicionalmente, esbozamos los principales problemas y desafíos que enfrentan estas organizaciones, en relación al vacío legal, el apoyo financiero, las cuestiones económicas y políticas, que deberán ser tratadas a futuro por el gobierno para garantizar mejoras en las condiciones generales de funcionamiento.

2. Capítulo 1: Marco Teórico

2.1 ¿Qué son las Empresas Recuperadas?

¿Qué es una fábrica recuperada? Es difícil determinar qué empresas o cooperativas pertenecen a esta categoría y cuáles no, ya que entran en juego no sólo aspectos legales acerca de cómo se organizan estas fábricas (expropiadas, cooperativizadas, bajo un control obrero de hecho) sino también culturales y sociales, como la forma de organización, la existencia de jerarquías, funcionamiento de asambleas, etc.

Una vez aceptada esta limitación, se pueden establecer fronteras borrosas y los rasgos fundamentales que determinan una empresa recuperada, al menos en su sentido más aceptado algunos de ellos son (Magnani, 2003):

1. Que hay un control de hecho de los obreros sobre la fábrica y dentro de la misma tienen todos los mismos derechos a la hora de tomar decisiones. En la mayoría de los casos, además del control obrero que se da, hay o se busca un marco jurídico que permita un funcionamiento aunque más no sea precario.
2. Este control de hecho es producto de un conflicto laboral que desemboca en una deserción empresarial parcial (vaciamiento, despidos, descapitalización, etc.) o total (*lock out* o abandono directo). En la gran mayoría de los casos esto implica una lucha contra la patronal, los sindicatos, el Estado o una combinación de los mismo, pero se dieron casos en los que se llegó a un acuerdo y otros en los que el gobierno local y los sindicatos colaboraron con los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo precario de esta definición que dibuja los márgenes de una lista muy variada de fábricas, se puede calcular que hay unas 170 conocidas que reúnen estas características y la cifra sigue creciendo con cierta regularidad.

¿En qué momento nace el fenómeno? Esta fecha también es difícil de determinar. Existen al menos un par de antecedentes aislados de mediados de los 80 serán analizados y detallados en el capítulo 2, sin embargo, no tuvieron gran impacto y trascendencia, como los que se desarrollan en la actualidad.

Desde la explosión de la crisis de diciembre de 2001, opuestos a una situación de fragmentación social reinante, proliferaron diversos emprendimientos solidarios de carácter popular. Entre éstos fenómenos se destacan las empresas tomadas, puestas en producción por sus trabajadores. Pero, ¿de qué tratan realmente? Las empresas son recuperadas por sus obreros, decididos a proteger los medios de producción y mantener la fuente de trabajo en un contexto de crisis económica. Desde la toma de la empresa, los trabajadores pasan a decidir sobre el proceso de producción. Pero, al tomar esta responsabilidad, también se asume el riesgo de reproducir la lógica capitalista de la explotación y, por lo tanto, de reproducir una dinámica vertical de organización (Echaide, 2004).

La base material que sustenta este movimiento no es otra que el intenso proceso de destrucción de fuerzas productivas que provoca la crisis. Más de cuatro años de recesión han concluido con la economía ingresando en un ciclo de depresión y estancamiento, con fuertes caídas de la demanda agregada, del producto bruto interno y de la inversión bruta fija. En un gigantesco vaciamiento cientos de empresas cierran sus puertas lo que encuentra su contrapartida en la pérdida de cientos de miles de puestos de trabajo, en la fenomenal caída de la tasa de empleo y en la instalación del miedo y la inseguridad labor al entre quienes aún conservan su trabajo, e impulsando a la desesperación a quienes lo pierden. Estos, frente al abandono de los capitalistas se “atrincheran” en su territorio laboral: ocupan las plantas primero, resisten los desalojos después –por medio de batallas legales y físicas- y por último gestionan su producción (Rezzónico, 2003).

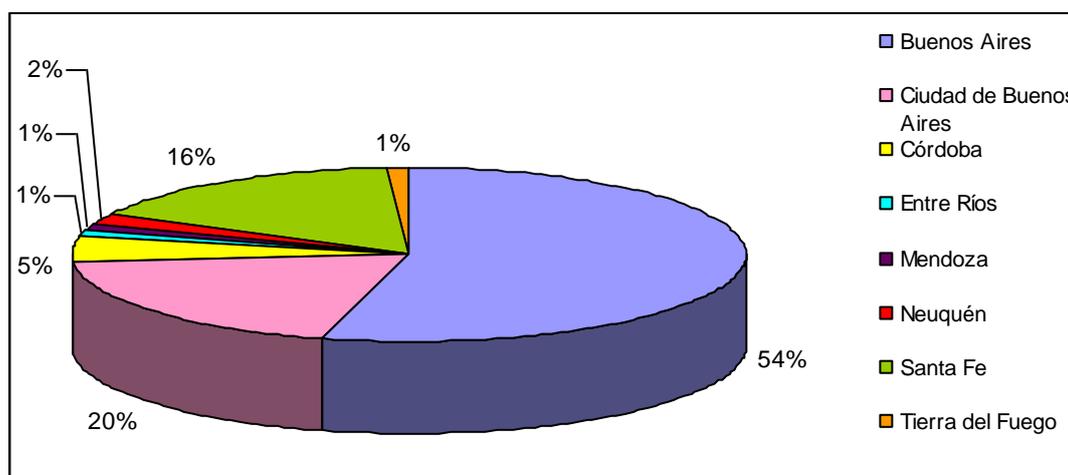
2.2 Localización de las Empresas Recuperadas

No existe un registro acabado de la cantidad de empresas recuperadas, sin embargo, distintas fuentes ubican la existencia de, aproximadamente, unas 170 que revistan en esa situación e involucran a unos 10.000 trabajadores.

La mayoría se concentran en la Provincia de Buenos Aires, que es, además, la que concentra mayor población sobre las 24 provincias existentes. Es a su vez la de mayor desarrollo absoluto y relativo. En realidad, buena parte de las empresas recuperadas se concentran en el Gran Buenos Aires, que incluye a la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires (Capital de la Argentina) y los partidos del Conurbano bonaerense, donde habitan 12 millones de personas y es el núcleo central de la actividad económica, política y cultural del país. En rigor, el fenómeno de las empresas recuperadas se presenta en las zonas de mayor población y desarrollo capitalista, entre las cuales se encuentra las Provincias de Santa Fe y Córdoba y en menor medida en Mendoza, Neuquén, La Pampa, Río Negro y Jujuy (Fajn, 2003).

Gráfico 1: Distribución geográfica de las fábricas recuperadas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn, (2003: 156).

Como puede observarse en el gráfico que se detalla previamente, las fábricas recuperadas o en proceso de recuperación se extienden por distintas provincias del territorio nacional, aunque se concentran fundamentalmente en tres zonas: la provincia de Buenos Aires (54 %), la Ciudad de Buenos Aires (19,5%) y Santa Fe (16,1%).

2.3 Rubros y Actividades desarrolladas

Analizando el cuadro que se presenta a continuación notamos que los procesos de recuperación de empresas impactaron en una amplia diversidad de actividades industriales y de servicios. Sin embargo, como se observa, se destaca la concentración de casos en empresas metalúrgicas que superan el 26% de los mismos.

Cuadro 1: Actividades desarrolladas por las empresas recuperadas (en porcentaje)

Actividad	Porcentaje
Productos Metalúrgicos	26,4
Alimentación	6,9
Textiles	4,6
Explotación de minas y canteras	2,3
Papel	3,4
Envasado de gas licuado	1,1
Cerámica	3,4
Vidrios	4,6
Productos químicos	1,1
Lácteos	2,3
Imprenta/Editorial	5,7
Máquinas y aparatos eléctricos	8
Plásticos/ caucho	2,3
Servicios	2,3
Enseñanza	2,3
Frigorífico	8
Transporte	5,7
Salud	4,6
Tratamiento de agua	1,1
Servicios de hotelería y restaurante	1,1
Materiales para construcción	1,1
Supermercado	1,1
Total	100

Fuente: Fajn (2003: 157).

En un listado mencionado por Gambina (2003), aparecido recientemente en la revista Enfoques Alternativos aparecen mencionadas numerosas empresas alimenticias y frigoríficas; siderúrgicas y metalúrgicas; del vidrio; electrodomésticos; del cuero; de lavado de lanas; de madera; pintura; auto partes, motores eléctricos; cosméticos y papel; transporte y la construcción; imprenta, gráfica; confección y textil; incluso producción de tractores, acoplados y material ferroviario, como las más afectadas por la crisis económica, y por lo tanto, aquellas donde tuvo lugar el desarrollo de fábricas recuperadas.

2.4 Número de trabajadores en empresas recuperadas

Según datos estadísticos obtenidos a partir del análisis de los datos relevados por Fajn (2003: 159) sobre una base de 87 casos, la cantidad máxima de trabajadores que había sido empleada en toda la historia de las empresas, rondaba en promedio los 251 trabajadores, mientras que en la actualidad las mismas cuentan con una dotación máxima que ronda los 60 trabajadores. El 75% de las mismas tiene menos de 71 empleados.

De acuerdo con estos datos, el 67% del total de empresas tenían más de 100 empleados, en tanto que hoy solamente el 13% tiene más de 100 trabajadores. Esto significa que, si bien se han podido recuperar las fuentes de trabajo, no se han alcanzado, en la mayor parte de las fábricas, los niveles de producción y de dotación de personal existentes en el momento previo a la crisis, lo que da a entender que todavía les queda a estas empresas mucho por crecer y consolidarse.

2.5 Definiendo Autogestión

De acuerdo con una investigación sobre autogestión realizada por Borja (2004), la terminología “Auto” es un prefijo que significa “uno mismo”, o “por sí mismo” y “Gestión” se define como administrar o, también, como hacer diligencias para conseguir algo, como puede ser un producto, bien o servicio. Pero autogestionario no significa autosuficiente. La idea de autogestión persigue el poder para decidir por sí mismo sobre las decisiones que le afectan.

Continuando con la definición expuesta por dicho autor, Autogestión es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que lo son propios y que, a través de una organización, permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto por su puesto que lleva implícito de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable.

Entendemos como autogestión todas las opciones de auto organización social y comunitaria donde la comunidad misma, ya sea sindical, cooperativa, campesina, de mujeres, jubilados, marginados y de cualquier otro sector social oprimido en nuestra sociedad, tome en sus propias manos la tarea de resolver sus necesidades.

La autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo, secuencia en las acciones y una capacitación continua, que es robustecer las propias capacidades antes, durante y después de la entrega del bien adquirido, descubriendo las capacidades, destrezas, habilidades individuales, directivas y de grupo de la población (Fajn, 2003).

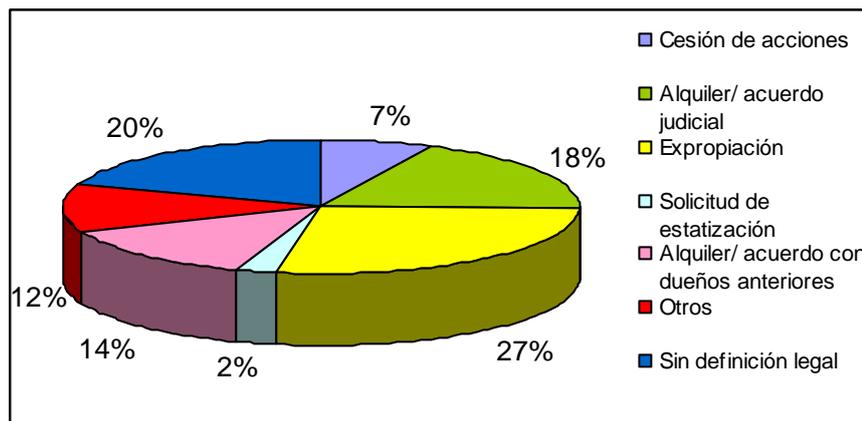
La autogestión comunitaria comienza, se desarrolla y culmina transformando la actitud, disposición de los miembros de la comunidad hacia sí mismos y hacia los demás. La autogestión no debe ser un episodio que brille fugazmente en la vida de una comunidad para luego desaparecer, la idea es lograr cambios que sean permanentes, por ello es imprescindible el proceso de sustentabilidad, para ello planteamos dos formas:

Por un lado, debemos preservar el ecosistema, garantizando los recursos naturales a las generaciones futuras. Por otra parte, el proceso debe ir ganando una estabilidad cada vez mayor, a fin de asegurar su continuidad, ya que la comunidad debe tener una imagen de sustentabilidad de los proyectos a ellos entregados, para poder negociar en el futuro con el resto de la sociedad u otras instituciones otro tipo de apoyo. Resultado que ha de ser el logro de la coordinación y el poder necesarios para proponer e impulsar la descentralización del Estado en esa comunidad, a través de contar con una visión y misión para llenar los vacíos que las instituciones relacionadas no pueden acceder a este tipo de necesidades comunitarias (Borja, 2004).

2.6 Formas de recuperación de las empresas por los trabajadores

En la experiencia reciente de recuperación de las fuentes de trabajo y en relación a la situación original de las empresas cooperativizadas, cada una de éstas que pasa a autogestión de los trabajadores tienen situaciones distintas, como observamos en el gráfico que se presenta a continuación.

Gráfico 2: Utilización del predio, máquinas y patentes (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 160).

Unos pocos casos tienen en su origen un acuerdo con los antiguos dueños que participan bajo diversas formas. Por ejemplo, en un 14% de los casos analizados, los trabajadores autogestionados acuerdan el pago de un canon mensual a los propietarios por los inmuebles y las máquinas, como en el caso de la Cooperativa Metalvarela; en otros, como en la Cooperativa de Trabajo Química del Sur, los gerentes se asociaron a los trabajadores acordando la cesión de facturas por cobrar por parte de la patronal y ése es su capital de trabajo inicial. También se encuentran aquí los casos de participación accionaria de los ex dueños y gestión obrera, tal como Polimex, Aldo Maronese (recurren a este tipo de organización sólo un 7% de las empresas recuperadas) (Slutzky et al, 2003).

En otros casos se trata de alianzas estratégicas, algunas temporales y otras de mayor tiempo, como por ejemplo, en Zanello en que se constituyó una sociedad anónima (Pauny S.A), donde los trabajadores tienen el 33% de las acciones, los concesionarios que son los que aportaron el capital de trabajo-, tienen el 33% y el otro 33% lo tienen el personal jerárquico y el 1% el Municipio de Las Varillas.

Una situación cada vez más generalizada en los dos últimos años es aquella en que los trabajadores ocupan la empresa ante la inminencia de una quiebra y/o para evitar el vaciamiento de la empresa por parte de sus dueños, como se ejemplifico anteriormente. Cada vez más frecuentemente, la expropiación por parte del poder público, evitó la quiebra de la unidad productiva y conduce a la cooperativización de la misma.

Los procedimientos de expropiación por causa de utilidad pública difieren según la legislación de las respectivas jurisdicciones. En el caso de la Ciudad de Bs. As., se trata de empresas con quiebra decretada en que la Legislatura expropia temporariamente, por dos años; el Gobierno de la Ciudad pagará el equivalente a un alquiler, que debe acordarse con el síndico de la quiebra; a la vez expropia en forma definitiva, maquinarias, instalaciones e insumos por un valor de hasta \$ 150.000 que pasan a constituir el capital de la cooperativa; la Ciudad de Bs. As. cede en comodato por dos años a la Cooperativa de trabajo los bienes expropiados con la condición que la entidad continúe con la explotación de la planta fabril. Al cabo de los dos años, la cooperativa puede iniciar la expropiación privada del inmueble y pagarla (Magnani, 2003).

La expropiación se hace declarando de utilidad pública y sujeto de expropiación en los términos de la Ley N° 238, legislación existente desde lejos, pero casi no aplicada. En el caso de la Provincia de Buenos Aires, la legislación vigente establece la expropiación de la fábrica por cuenta del Estado y posterior entrega a los trabajadores; la expropiación tiene vigencia por un período de dos años en que el Estado debería hacer efectiva la indemnización; de todas maneras, la provincia no ha pagado las indemnizaciones correspondientes y eventualmente sería la cooperativa la que debería hacerse cargo del pago transcurridos los dos años (Slutzky et al, 2003).

Aquellas empresas tomadas que se conformaron como S.A. o SRL, lo hicieron por la situación particular que atravesaban y porque la resolución que pudieron alcanzar les pareció más conveniente en ese momento, no porque los trabajadores hayan considerado la mejor forma organizativa (por ejemplo Zanello).

2.7 La construcción del Movimiento Social

Se considera que para las empresas recuperadas por sus trabajadores, la construcción de redes es un mecanismo fundamental en el desarrollo de la vida de la misma, permite superar las desventajas de tamaño y el aislamiento y, al mismo tiempo, aprovechar otro tipo de recursos no materiales: humanos y simbólicos.

Por estos motivos consideramos esencial que las empresas recuperadas desarrollen a lo largo de su proceso de recuperación fuertes lazos con los diversos actores y grupos

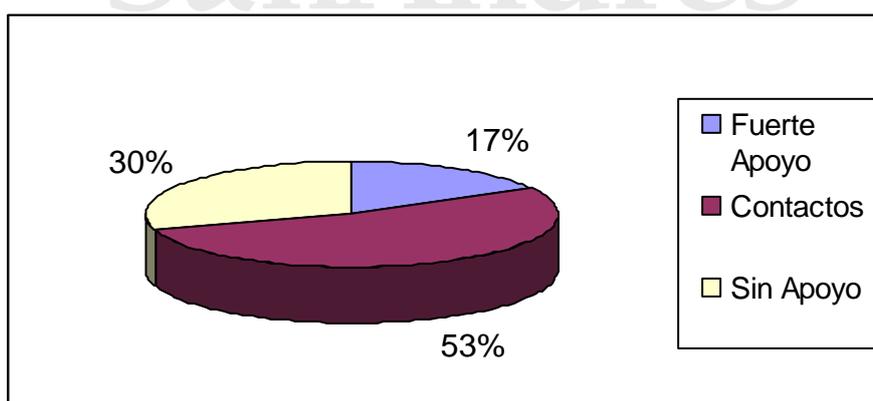
sociales a fin de garantizarse la ayuda, el apoyo y los recursos necesarios para finalmente consolidar su experiencia de manera exitosa y duradera.

2.8 Las relaciones entre empresas recuperadas

Como podemos observar en el gráfico que se presenta a continuación, quienes mantienen vinculaciones fuertes y contactos frecuentes con otras empresas sumaron un 17% del total. La particularidad de éstas es que conforman los “modelos paradigmáticos” de empresas recuperadas, en general, porque son las más conocidas a través de los medios de comunicación y, a su vez, son parte de los distintos movimientos: Zanón, Brukman, Unión y Fuerza, Cooperativa de Trabajadores de Lucha (Ex Supermercado Tigre), IMPA, Ghelco, Zanello, Renacer y Química del Sur. Estas empresas son algunos de los casos referentes de los movimientos, que aparecen estableciendo relaciones más firmes y consolidando los vínculos en forma orgánica (con alta regularidad, frecuencia y compromiso) con el resto de las empresas (Fajn, 2003).

Quienes mantenían relaciones de menor intensidad y contactos poco frecuentes sumaron un 53% del total. Estos datos indican lo que sucedía en muchas de las empresas y podría evidenciar aún una débil identificación con el movimiento social.

Gráfico 3: Relaciones con otras empresas recuperadas (en porcentaje).



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 165).

Por último, de los datos relevados se observa que quienes no establecen ningún tipo de relación con otras empresas representan un 30% del total. Este dato es inquietante en la medida que estos vínculos son vitales, para su supervivencia y para superar la situación

de aislamiento en la que muchas veces se encuentran. La constitución de relaciones con los movimientos de empresas recuperadas son fundamentales, dado que además de brindar soporte básico proveen también de recursos materiales y simbólicos indispensables.

2.9 Vínculos con las Universidades

Las relaciones que se establecen entre las universidades y las empresas recuperadas son de gran importancia, sobre todo, a la hora de poner en marcha la producción, porque la universidad puede aportar las herramientas necesarias para el desafío de una tecnología innovadora e independiente, y brindar recursos para consolidar las nuevas formas de gestión.

La principal característica de las relaciones entre las fábricas y las universidades es que éstas son inorgánicas, es decir que en pocos casos se basan en acuerdos o convenios de trabajo preestablecidos, asesoramientos o relaciones de fuerte apoyo. Un ejemplo es el caso de la Universidad Tecnológica Nacional que dictó cursos para empresas para el Movimiento de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (Fajn, 2003).

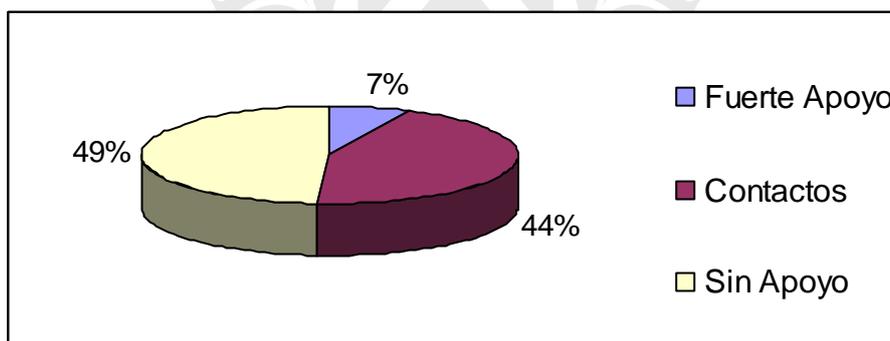
El análisis de los datos permite observar que las relaciones informales alcanzan una proporción mayor, que se traduce en un 44% del total. Las acciones que derivan de estas interacciones se manifiestan a través charlas, contactos momentáneos y hasta visitas guiadas para conocer otras fábricas.

Igualmente alto es el porcentaje (representa un 49%) de quienes carecen de relaciones con las universidades, lo cual debería alertar sobre la necesidad de que las empresas se abran a este tipo de ayuda, debido a que pueden aportar grandes beneficios en materia de recursos (ya sea maquinarias, herramientas, computadoras, etc.) y de conocimientos para reorganizar y reiniciar la producción (como por ejemplo sobre temas de administración, gestión general del trabajo), así como también dar asesoramiento en aspectos técnicos (contables, legales, etc.) a las fábricas recuperadas que se encuentren en mejores situaciones.

Algunas de estas experiencias dan cuenta de un nuevo proceso de reconstrucción del tejido social, ya que por ejemplo, reciben el apoyo de profesionales independientes como de aquellos insertos en actividades universitarias. Otras, por ejemplo, reciben la colaboración de entidades como el INTI, cuyos profesionales capacitan a las empresas para que puedan desarrollar estrategias a largo plazo de producción y diseño de sus productos, en aquellas que no cuenten con trabajadores con conocimientos específicos de la temática para realizarlo por cuenta propia.

Específicamente, algunas empresas cuentan con asesoramiento y asistencia técnica de la Universidad Tecnológica Nacional, vinculado estrechamente con el MNFRT, para solucionar fallas y mejorar la calidad de la producción de las fábricas. También se articulan con la Facultad de Filosofía y Letras, de Ciencias Económicas y de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, entre otras instituciones académicas.

Gráfico 4: Grado de apoyo de las universidades a los trabajadores de empresas recuperadas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 165).

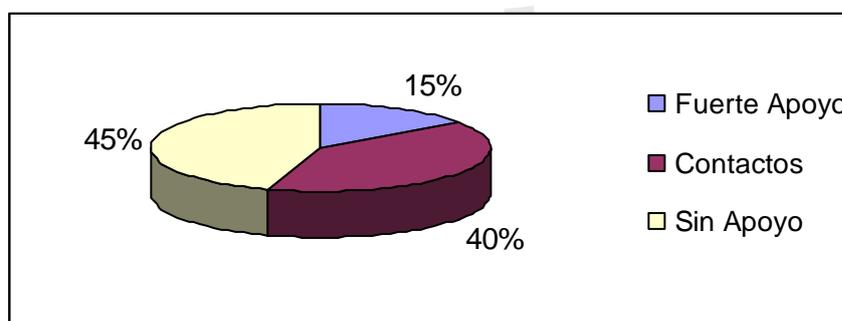
Junto con éstas palabras hay que adicionar el hecho de que hoy en día, para paliar los evidentes efectos de la crisis y, a la vez, colaborar en la reconversión que demandan las nuevas condiciones económicas, cada vez más ONG y gobiernos locales se acercan a las universidades a plantear sus demandas y simultáneamente crece en los investigadores la conciencia de que su trabajo debe tener "impacto social" (San Martín, 2004), por lo tanto es necesario y útil para los trabajadores acercarse a estas entidades y solicitar ayuda a fin de poder enfrentar con mejores herramientas los diversos obstáculos a los que se ven sometidos.

2.10 Las asambleas barriales y los Vecinos

A partir de diciembre de 2001, las asambleas barriales cobraron protagonismo y se transformaron en un actor social con su propio espacio de visibilidad en la escena pública. Las asambleas vecinales, que comenzaron a multiplicarse por los barrios de la ciudad y del Gran Buenos Aires, revelan un creciente interés de la sociedad civil por involucrarse y colaborar en algunos de los procesos de gestión de las empresas e incluso, en la venta de productos (Fajn, 2003)

La ocupación y retención en la mayoría de las empresas contó con el apoyo y contención de asambleas vecinales, estudiantes, profesionales y gente del barrio que intervinieron activamente en acciones solidarias, como por ejemplo aportando dinero para el fondo de huelga, bolsones de comida, capital de trabajo o la compra de materias primas, como así también la difusión a la comunidad de las medidas que se estaban llevando a cabo. Contribuciones elementales en las cuales la solidaridad se convierte en sostén para que los trabajadores puedan desarrollar las primeras etapas de organización y gestión de la empresa (Arévalo, Calello, 2003).

Gráfico 5: Grado de apoyo de las asambleas barriales a los trabajadores de empresas recuperada (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 162).

En muchos casos, los trabajadores dentro de la empresa sin electricidad, sin teléfono, careciendo de alimentos, sobreviven mediante la ayuda y solidaridad de un conjunto de actores sociales, a la vez que buscan una salida a esta situación.

Esta solidaridad proviene de las organizaciones barriales, las Asambleas de los barrios que no sólo los apoyan con su presencia en los alrededores de las fabricas, con

alimentos, con aportes monetarios a “ la gorra” para los trabajadores en conflicto- a la que también contribuyen ciudadanos que transitan por el lugar, otros trabajadores de empresas cercanas, etc.-, sino que también participan de la estrategia de mantener ocupada la empresa e impedir con su presencia activa, ya sea afuera de las instalaciones y aún, previendo una acción de las fuerzas de seguridad, la eventualidad de mantenerse dentro de la misma, como ocurrió en varias ocasiones (Slutzky et al, 2003).

2.11 Una relación compleja y contradictoria: Los Sindicatos y las Empresas Recuperadas

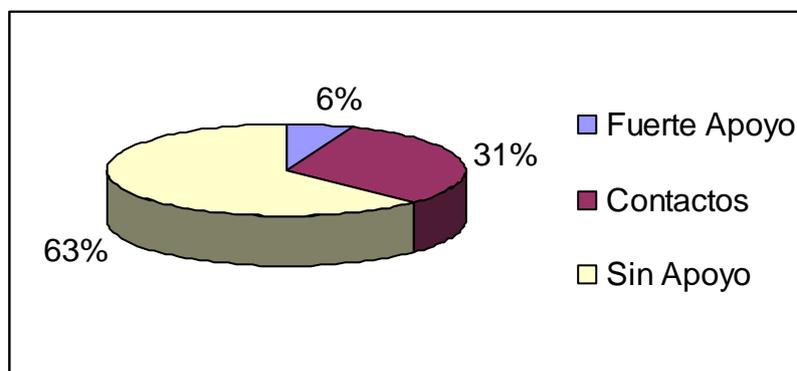
En las entrevistas que se realizan a los trabajadores en los ensayos realizados sobre empresas recuperadas, se observa que una de las principales preocupaciones de los trabajadores cuando se conforman en cooperativa, suele ser el acceso a las obras sociales y otros tipos de servicios que brindan los sindicatos. Es decir, que la identidad sindical se halla fuertemente asociada con una lógica de entidades dadoras de servicios, cuando en realidad éstos deberían ser el principal referente a la hora de defender los derechos de los trabajadores, sobre todo en los momentos previos a la toma, cuando se llevan a cabo reiterados incumplimientos de los contratos por parte de los empresarios y los sindicatos no aparecen para respaldarlos (Magnani, 2003).

Los movimientos de fábricas y empresas recuperadas intentan que los trabajadores continúen afiliados a los sindicatos pero, en muchas ocasiones, se hace dificultoso ya que en los inicios las empresas no tienen el dinero necesario para pagar las cuotas adeudadas, incluso cuando les ofrecen reinstalar el servicio a muy bajo costo.

La tendencia general que predomina en un 62%, es decir, más de la mitad de los casos como notamos en el gráfico, es la negación a brindar apoyo a estas experiencias. Esta falta de colaboración estaría connotando dos lógicas de acción que se articulan y complementan entre sí: en algunas experiencias, los sindicatos tuvieron una lógica guiada por el interés particular, alejándose y sin apelar a la defensa de los trabajadores, por ejemplo, cuando las obras sociales llegaron a pedir la quiebra de las empresas. Y, por otra parte, una de abandono o persuasión encausando la lucha por las vías formales: en estos casos los sindicatos retiraron a sus abogados o los dejaron esperando hasta que se decretara la quiebra, enmarcando el problema en una salida formal. A todo esto, se

debe agregar una conducta recurrente en la historia del sindicalismo en la Argentina: se opone a la formación de cooperativas y está guiada por el miedo a perder los aportes y las cuotas de los trabajadores (Fajn, 2003).

Gráfico 6: Apoyo del sindicato a los trabajadores de empresas recuperadas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 165).

2.12 Movimientos de Recuperación de Empresas

Los movimientos de empresas recuperadas son diferentes grupos con orientaciones políticas diversas que expresan heterogeneidad de orígenes y modalidades de funcionamiento de las experiencias de las fábricas recuperadas. Todos, en general, lo que intentan es coordinar, difundir, apoyar, ampliar las experiencias y ser espacios de contención y aglutinamiento. En su mayoría mantienen estructuras jerárquicas organizadas, prestan servicios de asistencia técnica, e intentan conseguir subsidios o créditos para las empresas o coberturas de servicios sociales.

Como dijimos, creer que las fábricas recuperadas responden a un movimiento exterior a sus asambleas sería subestimar su autonomía real. Las distintas organizaciones involucradas con las empresas en conflicto suelen tener un rol importante en la primera etapa de lucha, pero generalmente, cuando ya se alcanza algún tipo de estabilidad legal y económica, éste se ve restringido a un compromiso moral que no obliga a los trabajadores en nada. En realidad, los recursos limitados de los movimientos, sobre todo del MNER, como vamos a ver, dificultan una relación más cercana con los trabajadores. Éstos, a su vez, están comprometidos con la difícil tarea de poner en funcionamiento la fábrica, algo que los absorbe tanto al menos en los primeros meses, que no pueden

ofrecer mucho al movimiento o a otras fábricas ni en tiempo ni en ayuda económica. Además, la experiencia de lucha hace a los trabajadores saludablemente desconfiados de cualquier organización que tenga un tufillo institucional o jerárquico que implique un mínimo nivel de delegación de poder (Magnani, 2003).

Realizaremos una breve caracterización de los diferentes movimientos que aglutinan a las fábricas para intentar comprender la complejidad de la que hablamos.

2.12.1 Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT)

El abogado Luis Caro, junto con la Federación de Cooperativas de Trabajo, colaboró con los obreros de la cooperativa Unión y Fuerza para obtener en el 2000 la primera expropiación para este tipo de conflictos. Todavía le faltaban algunas materias para recibirse cuando se acercó a una fábrica en conflicto llamada Gip Metal S.A., que se transformaría en el modelo básico seguido en otros conflictos.

Este abogado con pasado militante en la JP, es el presidente de la que él mismo creó y que llamó Movimiento de Empresas Recuperadas por los trabajadores (MNFRT). El número de contactos que estableció con actores totalmente dispares puede sorprender. Entre ellos está la Iglesia católica, a la que llega por ser miembro de la Pastoral Social. Tiene buenos contactos en la política: su mujer, Liliana de Caro, es concejal en la Legislatura de Avellaneda. Asimismo, mantiene lazos con varios empresarios- como el dueño de supermercados San Cayetano- ya que en distintos momentos los asesoró legalmente. Y fue uno de los artífices de la reapertura de Tierra del Fuego Cooperativa Renacer (ex Grundig), cuyo proceso fue fuertemente apoyado por la Corriente Clasista y Combativa.

El MNFRT cuenta en estos momentos con alrededor de 40 empresas recuperadas. En cuanto al proceder legal, promueven la expropiación y fomentan la creación de cooperativas de trabajo. Una de las empresas que se destaca en este movimiento es la Cooperativa Unión y Fuerza, que fue una de las primeras recuperadas en agosto de 2001 y que avanzó hacia la resolución positiva del conflicto jurídico y alcanzó una importante consolidación económica (Fajn, 2003: 91).

Para el MNFRT el endeudamiento debe evitarse porque es un costo que reduce el monto de los retiros porcentuales y pone en riesgo la viabilidad económica de la cooperativa y hasta los bienes de los trabajadores. Para cubrir las necesidades de fondos temporarios cada cooperativa genera una reserva económica para enfrentar imprevistos. Para ello, Movimiento promueve un fondo solidario capitalizado por las fabricas que cuenten con mayor liquidez, para cubrir las necesidades financieras temporales en caso que alguna de ellas no tenga disponibilidad para enfrentarla. Estos préstamos se realizan de manera solidaria sin mediar el cobro de intereses (Arévalo, Calello, 2003).

2.12.2 Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)

Eduardo Murúa es el presidente actual del MNER y, junto a José Abelli y el abogado Diego Kravetz, es la cabeza más visible del MNER. La motivación de las luchas que lleva adelante Murúa es lograr despertar la conciencia de los trabajadores y hacerlos ir más allá de recuperar sus puestos de trabajo. Él mismo se permite un balance magro de logros y acepta que todavía no sabe en qué va a desembocar esta lucha porque para él es claro que la conciencia política es un objetivo difícil de alcanzar:

A las reuniones del MNER van quienes quieren, cuando les interesa y si no, no lo hacen, ya que no hay represalias por eso. Suele ocurrir que los que aún están en conflictos sin resolver tienen una asistencia más asidua a las reuniones y quienes se consideran más fuertes, dejan de militar tanto porque tienen menos tiempo o menos necesidad de luchar. Tal vez, esta renuencia a participar tenga que ver más con la desconfianza irrestricta a todo lo que huele a organización política que con otra cosa.

Este movimiento reúne alrededor de 60 empresas. Como modalidad de resolución del conflicto legal plantean la expropiación, y para ello, poseen un equipo técnico. Tienen vinculaciones con la Facultad de Filosofía y Letras y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y con algunas asambleas barriales. El modelo paradigmático de cooperativa es IMPA y su particularidad es la gran inserción que tienen en algunas cooperativas del interior del país. Una de las últimas experiencias de importancia fue la del Hotel Bauen, recuperado en marzo de 2003 por los trabajadores, que funciona actualmente con el nombre de Cooperativa Callao (Fajn, 2003: 91).

Por su parte el MNER, plantea que, sea cual sea la forma legal que adopte la empresa sus principios son: 1- Asociación abierta y voluntaria 2- Control democrático por los trabajadores 3- Participación económica de los trabajadores 4- Autonomía e Independencia 5- Educación, capacitación e información 6- Cooperación, integración y solidaridad entre empresas 7- Preocupación e interacción por y con la comunidad; y dentro del MNER cada empresa tiene un voto, independientemente del tamaño, poder económico o antigüedad de las mismas (Arévalo, Calello, 2003).

2.12.3 Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER)

Su propuesta es la conformación de cooperativas de trabajo. Evalúan la posibilidad de expropiación con cargo, es decir, que los trabajadores salden la expropiación a cambio de sus deudas salariales (Fajn, 2003: 92).

2.12.4 Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA)

Es un nucleamiento de cooperativas de trabajo, su sede está en la ciudad de La Plata y tiene una existencia previa al fenómeno de ocupación fabril. Se ocupa de cuestiones vinculadas con el asesoramiento de las cooperativas de trabajo, por ello su relación con las fábricas recuperadas se debe a la forma legal que éstas poseen (Fajn, 2003).

2.12.5 Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha

El control obrero tiene una inspiración en la izquierda marxista. En tal sentido, el control obrero sería una instancia de aprendizaje para la clase trabajadora en función de la construcción de un futuro Estado obrero. Es decir, que las tomas de las fábricas dispararían nuevas tomas, hasta alcanzar un nivel insurreccional que se cristalizaría con la toma del poder y la conformación de un nuevo Estado.

En la Argentina, sólo unas pocas fábricas levantaron las banderas de este modelo, se destacan los casos de los cerámicos Zanón y de la textil Brukman, quienes impulsan la estatización bajo control obrero, la expropiación definitiva sin cargo, destinando la producción a una orientación social (Fajn, 2003: 93).

3. Capítulo 2: Orígenes y surgimientos de las empresas recuperadas

3.1 La mirada global

Los antecedentes históricos de control obrero en la historia son consecuencia de eventos y luchas particulares que los marcaron desde el inicio. En ninguno de estos casos, obviamente, surge con la misma claridad que en la actualidad la necesidad de generar respuestas viables a un panorama desolado por la crisis económica, política.

Una vez hecha esta salvedad, puede resultar útil conocer qué otros obreros y en qué contextos llegaron a cruzar la brecha supuestamente insalvable que va entre la fuerza de trabajo y la posesión de los medios de producción.

3.1.1 Las otras fábricas recuperadas²

Existen antecedentes de trabajadores que por una razón u otra se asociaron para producir bienes. Los investigadores más audaces hablan de que las primeras proto-cooperativas tuvieron lugar en el antiguo Egipto en el siglo XXV a.C., o que los fenicios desarrollaron cooperativas de seguros navieros en el siglo XXV a. C. A fin de evitar un listado interminable de accidentes históricos con alguna relación con el control obrero, sólo tendremos en cuenta aquellos que se dieron dentro de un sistema capitalista. Los ejemplos que se encuentran a continuación, brevemente descriptos, están enmarcados dentro de la historia más reciente.

En 1760, junto con los primeros berridos del capitalismo, en los astilleros de Woolwich y Chatham, en Inglaterra, se formó una cooperativa panadera para producir a precios accesibles para las familias de los trabajadores. Semejante actividad era un desafío a los monopolios molineros y panaderos y terminó con el molino de la cooperativa eventualmente incendiado.

² Extraído de: Magnani, E.: *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2003, pág. 29.

De esa misma etapa histórica datan las primeras cooperativas de consumo que intentaban obtener precios mejores para los artículos de consumo, algo que se repitió en distintos países y momentos históricos, tal como muchas asambleas barriales a comienzos del siglo XXI en Buenos Aires.

Pero el primer antecedente de control obrero de la producción con peso real que existe fue la sucesión de experimentos de Richard Owen (1771-1858). Después de algunas experiencias empresariales en las que mezcló filantropía, este galés publicó en 1813 el primero de cuatro libros que expresaban sus ideas: *Una nueva visión de la sociedad*. El argumento principal de Owen era que el carácter del hombre estaba formado fundamentalmente por sus circunstancias, por lo que, si se ubica al sujeto desde pequeño dentro de las influencias adecuadas, se podría lograr individuos sanos y responsables.

Las ideas de Owen prosperaron más que sus experimentos y en 1824 se creó la London Co-operative Society, en 1827 la Brighton Co-operative Society y en 1829 el diario dedicado a difundir las ideas de Owen llamado *British Co-operator*. En 1830 se calculaba que había entre 300 y 500 cooperativas. Ese mismo año Owen creó la Bolsa Nacional de Cambio Equitativo del Trabajo, que utilizaba una moneda que expresaba el tiempo invertido en la fabricación de bienes y que incluía el costo de maquinarias y materias utilizadas (trabajo acumulado). Al comienzo la moneda fue un éxito, pero en 1832 terminó en derrota cuando se desbocó una represión violenta sobre los trabajadores ingleses más radicalizados que llevó a ahorcamientos y deportaciones.

Mientras tanto, en Francia, François Marie Charles Fourier (1772-1837) comenzó su proyecto para formar “falansterios”, cooperativas agricultoras responsables del bienestar social, que preveían roles rotativos entre sus miembros. Los falansterios debían introducirse tanto en sistemas capitalistas como monárquicos y demostrar su mayor grado de justicia social. Cada miembro del falansterio recibía una parte de la producción total del mismo.

Uno de los principales antecedentes de control obrero de la producción, en un sentido más moderno, la dieron los tejedores de Rochdale, un barrio pobre de Manchester. De allí salieron los siete principios de Rochdale que “vertebrarían desde entonces el espíritu

del cooperativismo oficial, interclasista y apolítico: matrícula abierta, neutralidad política, un socio un voto, interés limitado sobre el capital, ventas al contado, ganancias que vuelven al socio, educación y formación”.

Tal vez la experiencia que más se asemeja a la de Argentina, y a la forma en que se abandonaron las fábricas durante la profunda crisis económica que vivió, sea la de la Comuna de París en 1871. Tras la derrota frente a Prusia la mayor parte de la gente adinerada, entre ellas los dueños de los medios de producción, huyó de París. Los habitantes que se quedaron en la ciudad declararon la república e intentaron resistir a los invasores, algo que lograron por un corto período durante el cual se desarrollaron experimentos sociales sin antecedentes. Así fue que se decidió dejar en manos de sus obreros a las fábricas abandonadas.

A lo largo del siglo XX se dieron casos de control obrero que merecen ser nombrados. Uno de ellos es el de Yugoslavia, donde desde el Estado se procuró el control obrero de la producción. Esto fue posible gracias a la independencia que su presidente, Josip Broz, alias “Tito”, logró mantener respecto del régimen stalinista y que le dio el margen de maniobra que no lograron otros países comunistas.

Más cerca geográficamente, en Bolivia, tuvo lugar en 1952 la Revolución Nacional Boliviana, cuyos mayores logros se dieron durante la presidencia de Víctor Paz Estensoro, del Movimiento Revolucionario Nacional, y gracias al apoyo de los mineros y campesinos. En octubre de 1952 se nacionalizaron las tres compañías de estaño más importantes, cuyo control, sin embargo, no quedó en manos de los trabajadores. Según las conclusiones de Petras y Veltmeyer (dos estudiosos del fenómeno de la autogestión obrera), los efectos de la estatización fueron limitados debido a la falta de alianzas con otros sectores sociales y de otras experiencias similares fuera de la minería.

En Perú, en 1968, una junta militar al mando del general Velasco Alvarado tomó el poder. La nacionalización de la International Petroleum Company y de una planta química y de papel llamada Paramonga, que pertenecían a capitales de los EE.UU., le valió un violento aislamiento internacional. La junta buscó el apoyo de los campesinos al expropiar tierras, que comenzaron a ser trabajadas por comunas indígenas, colectivos de campesinos o individuos solos, aunque siempre bajo el control de los militares. La

falta de democracia real en las fábricas llevó a los trabajadores a realizar numerosas huelgas contra las empresas que supuestamente gestionaban.

Otra experiencia fue la de Chile bajo el gobierno socialista de Salvador Allende, entre 1970 y 1973, año en que fue derrocado por Augusto Pinochet. Durante su gobierno, se produjeron numerosas estatizaciones y cerca de 125 fábricas funcionaron bajo control obrero en las que se mezclaban “comisiones de trabajadores y funcionarios”. En este caso, según Petras y Veltmeyer, la propia expansión del fenómeno hizo que la resistencia estallara para detener la amenaza: “La desplazada clase capitalista recurrió a la violencia y a la represión para recuperar el control sobre los medios de producción”.

Durante las huelgas que acompañaron a las grandes movilizaciones de mayo del 68 en Francia se realizaron ocupaciones de fábricas que, en algunos casos, comenzaron a producir bajo formas de autogestión. Muchas más se dieron bajo el control comunista, pero este sistema falló a la hora de redistribuir el poder político, lo que terminó alejándolo de los obreros que eran los supuestos beneficiarios.

Si bien hay otros ejemplos históricos, detendremos la revisión aquí para realizar un pequeño balance histórico. En las experiencias del siglo XX de control obrero o nacionalización, los alcances parecen haber sido limitados por distintas razones. Lo concreto es que hubo excepciones al sistema capitalista pero los trabajadores debieron someterse a burócratas militares o del Partido Comunista que los dirigían y coordinaban desde arriba y contaron con poca o ninguna autonomía para tomar decisiones. Aquí vemos que el Estado jugó un rol fundamental en la iniciativa para que se produjera la cooperativización. El caso argentino, como veremos, es bastante distinto, especialmente porque la iniciativa surge de un vacío de poder y de los trabajadores específicos de las distintas fábricas que deciden empezar la lucha.

La experiencia que sí resulta cerca en tiempo, espacio y metodología es la que se está dando en Brasil, en especial a partir de la fundación de la Asociación Nacional de Trabajadores en Empresas Autogestionadas (ANTEAG) que también surgió como respuesta a las sucesivas quiebras que dejó la ola neoliberal en nuestro continente.

La primera experiencia brasileña tuvo lugar en 1991 en la fábrica de calzados Makerly, que quebró dejando a unos 500 empleados en la calle. Al ver lo difícil que sería para los nuevos desocupados conseguir trabajo, el Sindicato de Zapateros de Franca, región en donde quedaba la fábrica fallida, comenzó a buscar alternativas al cierre definitivo y negoció la compra a manos de una cooperativa gracias a un crédito estatal. Por desgracia, la nueva organización autogestionada mantuvo cargos jerárquicos, careció de una transparencia mínima y en general no logró crear un sistema que permitiera crecer a la fábrica, que finalmente cerró en 1994. Sin embargo, se creó ANTEAG, con el objetivo de apoyar nuevos procesos autogestionados con un estilo similar al que tienen las empresas recuperadas en la Argentina. La diferencia principal es que en ese país el método más común no es la expropiación estatal, sino que los ex empleados compran las empresas a los dueños utilizando las deudas acumuladas o, una vez llegada la instancia de remate, ofertando con créditos estatales. También cuentan con una seguridad extra que es que el Estado transforma a estos emprendimientos en proveedores propios.

3.2 Perspectiva Histórica de la Situación Argentina

Luego de la década de los 80 comenzó a surgir una corriente de pensamiento neoliberal que, con base en organismos internacionales de crédito (como el FMI, el Banco Mundial, etc.) conflujo en lo que se denomina Consenso de Washington. Como resultado de este consenso los organismos internacionales determinaron que la crisis que padecían los países de América Latina encontraba su explicación en la excesiva intervención del Estado y en la aplicación de las políticas “demagógicas” que, en cada país, según esta visión, habrían generado una ineficiente administración. Este diagnóstico se fundamentó en la premisa de que había sido el “populismo económico” el que impedía controlar tanto déficit público como las “excesivas” demandas salariales (Fajn, 2003).

A fines de los 80, en la Argentina se sintieron los efectos del proceso hiperinflacionario y el fuerte endeudamiento externo (heredado de la última dictadura militar) que generaron una cuantiosa transferencia de ingresos, principalmente, como producto de los subsidios al sector financiero, las facilidades de promoción industrial a los grandes grupos exportadores, la estatización de la deuda privada y los regímenes de

capitalización e la deuda, beneficiando a algunos grupos económicos y empresas transnacionales.

A continuación, dadas las características del contexto nacional, consideramos necesario hacer una mirada retrospectiva sobre las condiciones económicas, políticas y sociales en las que se encontraba el país durante la década de los 90 y principios del siglo XXI, a fin de poder tener una mejor comprensión sobre la situación en las que tuvieron cabida las empresas recuperadas, para lograr de este modo, una mayor comprensión de las mismas.

3.2.1 Aspectos económicos

Dentro de las reformas estructurales que el gobierno de Menem puso en marcha, podemos incluir aquellas destinadas a reducir el rol del Estado en la economía. Para llevar adelante dicho cometido, se registraron, según Fajn (2003) tres estrategias de gran envergadura: la apertura de la economía, las privatizaciones (que se realizaron en dos etapas) y la desregulación de los mercados.

La apertura económica se basó principalmente en quitar las restricciones a las importaciones y eliminar los subsidios a las exportaciones, lo que generó un ingreso masivo de productos importados con los cuales no podía competir la industria nacional.

El efecto de ello fue el cierre masivo de las medianas y pequeñas empresas y la consecuente generalización del desempleo, repercutiendo negativamente en la equidad social. La distribución del ingreso, que había empeorado durante el periodo recesivo e inflacionario (1988-1991), no se modificó en los primeros años del gobierno menemista y marco una caída de los salarios reales en un 10% en la industria, mientras que el sector más rico de la población seguía incrementando su patrimonio.

La segunda reforma, y quizás una de las más polémicas, dentro del mandato de Menem trató sobre las privatizaciones. En una primera etapa comprendió a empresas de servicios, como el teléfono, el transporte aéreo y medios de comunicación. Sin embargo, la falta de regulación y control por parte del Estado sobre el otorgamiento de los mismos, fomentó la formación de oligopolios de capital nacional y extranjero,

generando asociaciones que le otorgaron un nuevo carácter unificador a la cúpula empresaria.

El ingreso de capitales derivados del proceso de privatizaciones logró reequilibrar la situación económica. Sin embargo, la crisis que, a mediados de los 90 generó “el efecto tequila “, tornó poco fiable el mercado argentino. Esto desató una nueva fuga de capitales y, por lo tanto, un nuevo retorno a la situación deficitaria de la cual no se consiguió salir.

Respecto de la reforma del mercado laboral, se pretendió realizar una “modernización” para promover el crecimiento económico. La visión dominante tomó los postulados de la ortodoxia neoliberal, sosteniendo que la problemática del mercado de trabajo se debía a sus rigideces institucionales. Es por ello que se buscó mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo, a través de la llamada “flexibilización laboral” que trajo aparejado un importante número de desempleados y una ampliación del sector informal urbano.

La derogación de la Ley Nacional de Empleo generó transformaciones orientadas hacia la intención de mejorar la productividad de los empresarios. Pero no desde una perspectiva de inversión tecnológica, es decir, invirtiendo en infraestructura, sino reduciendo costos que empezaron por disminuir el salario real, intensificaron el proceso de trabajo, eliminaron las cargas sociales, generando un aumento en la tasa de ganancia sin producir valor agregado. Por su parte, la tasa de desocupación creció hasta llegar alcanzar índices récord (23%), acompañado por la precarización de la actividad de la clase trabajadora con un aumento del subempleo y el sobreempleo.

Para amortiguar las consecuencias negativas de la Reforma Laboral, el gobierno menemista se propuso mantener una buena relación con el sindicalismo respondiendo positivamente al reclamo de no efectivizar la desregulación de las obras sociales (cuyo manejo se encontraba a cargo de la dirigencia sindical).

La situación de estabilidad económica llegó con la aplicación del Plan de Convertibilidad, cuyo lanzamiento fue realizado por Cavallo en 1991. La principal meta era modificar la política monetaria implementando un tipo de cambio fijo (relación de un peso un dólar); que, no obstante, implicaría la pérdida de una política cambiaria y el

requerimiento de un respaldo en dólares que cubriera la masa monetaria y garantizara la reserva de divisas necesarias. A su vez, ocasionó la pérdida de la soberanía monetaria y la dificultad en la competitividad externa al sobrevaluar la moneda local.

La promesa de alcanzar el equilibrio fiscal y lograr la estabilidad duró unos cuatro años hasta que comenzaron a notarse los efectos de aquellas medidas que hoy en día tienen repercusiones.

3.2.2 *Aspectos políticos y sociales*

El desempeño de la clase política de los últimos tiempos constituyó parte de los cimientos de la crisis política actual. Aquellos partidos mayoritarios que, a lo largo de varias décadas, se diferenciaron en sus proyectos, confluyeron en la línea de pensamiento liberal. Una fuerte crisis política y de representatividad generaron un descreimiento en el sistema político y sus instituciones que, a su vez, provocaron desafección y desinterés en los temas que refieren a cuestiones políticas.

Un fuerte vaciamiento de ideas se condensó en una sociedad desmovilizada con grandes sectores despolitizados que piensan a la política como una disciplina ajena a la sociedad civil y no como una práctica que atraviesa a la totalidad, lo que genera, en consecuencia, la delegación y falta de interés en la búsqueda de cambios de las condiciones socioeconómicas (Fajn, 2003).

La ofensiva del capital se cristalizó en la sanción y promulgación de normas tendientes al desmantelamiento del ordenamiento legal que regían las relaciones laborales hasta la década del 80. Aquellos derechos adquiridos por los trabajadores que permiten la negociación de los contratos de trabajo así como diversos beneficios sociales como el goce de vacaciones con sueldo, seguro social, antigüedad, etc., desaparecieron con las distintas reformas laborales que apuntaron a flexibilizar y “modernizar” las relaciones laborales (Magnani, 2003).

Este tipo de medidas, tomadas a lo largo de una década, junto con el incremento de la tasa de desocupación y, finalmente, el inicio de un proceso recesivo en materia económica, actuaron como elementos condicionadores del conjunto de la sociedad: la

clase obrera, en particular, bajo la amenaza de pérdida del trabajo, se vio envuelta en una sensación de miedo que trajo como consecuencia una reducción de las demandas y reclamos sociales, a fin de evitar la pérdida del empleo y caer en la marginalidad.

Amplios sectores sindicales que, en épocas anteriores promovieron la lucha del trabajadores en defensa de sus derechos, tomaron una actitud subordinada al empresariado. Se transformaron así, en representantes de la nueva elite política conformada durante el gobierno menemista y aún vigente en la actualidad. En el proceso de recuperación de fábricas puede observarse esta débil presencia del sindicato, incluso podría decirse que ha actuado, en algunos casos, como copartícipe de las maniobras ilícitas de los empresarios que tomaron como rumbo la quiebra fraudulenta.

En este contexto, la primera respuesta de los trabajadores ha sido de defensa de las fuentes de ocupación, tratando de mantener activa la empresa y en los casos más frecuentes del último decenio y ante procesos de convocatoria de acreedores que conducían inexorablemente a la quiebra de esas unidades productivas, a su desaparición como fuentes de empleo y en el mejor de los casos, al cobro parcial y a largo plazo de los salarios adeudados y a una mínima indemnización, los trabajadores optaron por la recuperación autogestionada de la empresa (Slutzky, 2003).

3.2.3 *La profundización del modelo político económico*

En este marco se produjeron las elecciones de 1999 que consagraron a la Alianza como nuevo gobierno. En su estrategia discursiva la Alianza se construía como la portadora del “cambio”, aunque, rápidamente una serie de medidas político económicas demostraron, que no sólo se cuestionaría al modelo, sino que se profundizarían ciertas medidas de corte neoliberal.

Es interesante mencionar que, a pesar de la medidas que continuó desarrollando el gobierno de De La Rúa, comenzó la generalización de la recuperación de fábricas en manos de los trabajadores, ante la evidencia de una situación económica totalmente desfavorable para los mismos, y sin posibilidades de encontrar trabajos alternativos.

De cualquier manera puede resultar útil ver al menos unas pocas cifras tomadas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo que permitan analizar la envergadura de la crisis económica y entender, de esta manera, el contexto en el que surgieron las mismas (Fajn, 2003):

- En octubre de 2000 la desocupación alcanzaba a un 14,7 % de la población activa y la subocupación a un 14,6. En la medición de octubre del año siguiente los resultados fueron de un 18,3 y un 16,3 y sólo 6 meses después era de 21,5 y 18,6 respectivamente.
- En octubre de 2002 el 10% más pobre de la población se llevaba el 1,4 de los ingresos totales y el 10% más rico se llevaba el 37,4%.
- Desde mayo de 2001 a octubre de 2002 el porcentaje de habitantes argentinos por debajo del nivel de pobreza pasó del 35,9 al 61,3%, mientras que el de habitantes por debajo de la línea de indigencia varió desde un 11,6% a un 29,7%.
- La actividad económica cayó respecto a igual mes en el año anterior en prácticamente todos los meses desde octubre de 1998 hasta noviembre de 2002.
- También puede verse el impacto real de la crisis en algunos ejemplos más cotidianos: la cantidad de pasajes ferroviarios urbanos vendidos en octubre de 1997 llegó a los 42.194 para caer hasta 26.196 en febrero de 2002, un 62% de lo que ocurría casi 5 años antes.
- Desde antes del comienzo de la crisis más profunda aumentó el número de concursos preventivos y quiebras.

3.3 Los antecedentes de Empresas Recuperadas en Argentina

Es difícil establecer paralelos sólidos entre experiencias argentinas de control obrero del pasado y las que se dieron en los últimos dos o tres años. A lo largo de la historia de lucha de la clase obrera argentina, se realizaron ocupaciones que reclamaban reivindicaciones que poco tienen que ver con el objetivo actual de control obrero.

Durante el gobierno peronista hubo cierto auge del movimiento cooperativista, pero con niveles de autogestión de los trabajadores muy inferiores a los de las empresas recuperadas. En muchos de estos casos lo que se buscaba era un cambio en la relación de fuerzas laborales entre trabajadores y empresarios para hacer valer ciertas

reivindicaciones laborales previamente adquiridas o presionar por determinadas políticas de Estado. En ninguno de estos antecedentes el objetivo es una reforma estructural en la organización del trabajo para llegar a la autogestión, dado que lo que se intentaba mediante las tomas de las mismas era más una forma más de presionar a la patronal en pos de sus objetivos que demostrar que no querían que los patrones volvieran.

En cualquier caso la falta de visibilidad de antecedentes indicaría que éstos, en caso de haber tenido lugar, fueron marginados y con poco impacto real, a diferencia de lo que está sucediendo actualmente.

En los comienzos de la crisis del menemismo, en la segunda mitad de los 90, se dieron tres luchas que serían los antecedentes más cercanos al fenómeno de las fábricas recuperadas como las conocemos actualmente, y que son analizados por Magnani (2003) en su libro en profundidad, pero que nosotros sólo presentaremos una breve síntesis a modo de familiarizar al lector en los hechos.

En primer lugar, el frigorífico Yaguané S.A., ubicada en La Matanza, que pertenecía a un amigo de Carlos Menem, Alberto Samid, era uno de los principales productores del rubro en la Argentina. En 1996 llegó a tener 527 empleados, pero comenzó a sufrir el peso de una deuda de 140 millones que el dueño ya no pudo disimular más por medio de sus contactos con el poder. Así fue que imaginó la solución para sus problemas: despedir 250 empleados. Frente a esta amenaza los trabajadores tomaron la fábrica y los empleados formaron una cooperativa que se llamó Cooptrafiya. Para evitar la precariedad de su situación negociaron con los accionistas ansiosos de sacarse de encima los papeles que sólo significaban deudas. Así negociaron el 56% del paquete accionario a cambio de las deudas que tenían con ellos y más tarde un juez determinó que ante la falta de participación de Samid, sus propias acciones dejaban de tener valor alguno. De esta manera la cooperativa siguió operando el frigorífico pero sin poder deshacerse de la deuda de los dueños anteriores e incluso llegó a pagar servicios atrasados y juicios laborales a quienes no quisieron sumarse a la cooperativa.

Para darle un corte definitivo a esta situación en junio de 2001 la provincia de Buenos Aires promulgó una ley de expropiación (N° 12.688), que sacó la planta a la sociedad anónima y la donó a la Cooperativa de Trabajo Frigorífico Yaguané (Cooptrafiya).

El otro antecedente que dio inicio al movimiento es el de la metalúrgica IMPA de Almagro, Ciudad de Buenos Aires. La fábrica fue fundada en 1910 y se nacionalizó como cooperativa desde 1961. A pesar de haber llegado a esta forma de organización, se creó una patronal interna que se manejaba exactamente igual que cualquier otra: tenían salarios más altos, sumaban deudas a la fábrica y se negaban a hacer asambleas generales. En 1997 comenzaron los conflictos más serios cuando los trabajadores empezaron a recibir retiros de 2 pesos diarios. Después de algunas reuniones los trabajadores lograron llegar a un acuerdo en sus reclamos y el 4 de mayo de 1998 pidieron una asamblea con la fuerza de los bombos. Finalmente el 22 de ese mes tuvieron la asamblea y la primera decisión de la misma, por mayoría, fue que Eduardo Murúa se quedara allí a pesar de las resistencias de los jefes. Cuando los “patrones” vieron que no podían imponer su temario, se retiraron. Los trabajadores quedaron solos.

Allí comenzó la lucha por reconectar los servicios y por aprender a manejar la fábrica sin conocimientos técnicos y supuestamente imprescindibles. Actualmente la fábrica está funcionando a toda marcha, cuenta con más de 150 trabajadores que cobran retiros (como se llama al dinero que obtienen los cooperativistas) de más de 1.000 pesos mensuales y tienen un centro cultural que actúa como legitimador dentro del barrio. IMPA, a la vez, cumple un rol fundamental en el movimiento por ser uno de los primeros casos exitosos, por su consolidación económica y por el compromiso político de buena parte de sus trabajadores y sobre todo de Eduardo Murúa, quien hasta su presentación como candidato a diputado por la provincia de Buenos Aires para las elecciones de agosto de 2003 seguía como su coordinador general.

El otro caso que forma la trilogía de antecedentes más recientes y que sirvió como guía para los futuros es el de la Unión y Fuerza, que a partir del inicio de un conflicto generado por el vaciamiento patronal, los trabajadores, con la ayuda de la Federación de Cooperativas de Trabajadores (FECOOTRA) de la provincia de Buenos Aires y, especialmente, de uno de sus abogados, Luis Caro, obtuvieron la primera expropiación para este tipo de casos en diciembre de 2000.

El movimiento comenzó a crecer alimentado por las grandes posibilidades que les aportaban los números creciente de quiebras y los conflictos hacia diciembre de 2001. Las luchas exitosas comenzaron a correr de boca en boca y el número de establecimientos recuperados fue creciendo a toda velocidad. Si bien la profundidad de la crisis económica alcanzaba para fortalecer al movimiento, la debacle social de 2001 le allanó el camino hacia una mayor legitimidad social y política.

3.4 La crisis del 19 y 20 de Diciembre de 2001

La debacle económica desencadenó una crisis que pareció terminal también en lo político y que explotó con los cacerolazos del 19 y 20 de diciembre de 2001. Es en este momento en el que se produce una situación confusa, un momento de quiebre.

En esa fecha terminó el gobierno de De la Rúa, dejando un vacío difícil de llenar. La sociedad sufrió el impacto y los sucesivos presidentes renunciando sufrieron el rechazo masivo que la clase política provocaba en la ciudadanía resumido en la consigna “Que se vayan todos”, lo que dejó entrever una agudización de la crisis de legitimidad, y provocó el reclamo generalizado de renovación política. Junto con esto, la protesta social que se venía manifestando desde años anteriores en sectores perjudicados principalmente por el desempleo, tomó en ese entonces un mayor estado público.

El impacto que dejaron los cacerolazos, la represión y la muerte tuvo corto alcance en el tiempo, aunque sus consecuencias reales se podrán reconocer sólo con la perspectiva de los años. Fue dentro de este marco de vacío de poder político institucional y falta de legitimidad de políticos y empresarios que buena parte del pueblo se lanzó con frenesí a las calles en busca de algo que ofreciera la sensación de estar en control del destino propio. Esta hiperactividad política permitió que se desarrollaran numerosos ensayos (como asambleas barriales) y que crecieran y obtuvieran más respaldo otros que venían de antes (como los piqueteros y las fábricas recuperadas) (Fajn, 2003).

El origen de estas experiencias puede explicarse en torno a los factores de contexto que estimularon su surgimiento y a la reestructuración económica que se encuentran en su base. Junto al aumento abrupto de la tasa de desocupación abierta que creció de 6% al 18% de la Población Económicamente Activa (PEA) entre 1993 y 1995 –manteniéndose

por encima de dos dígitos hasta la actualidad – se registra un incremento continuo de la pobreza: en el Gran Buenos Aires con un millón ochocientos mil personas por debajo de la línea de pobreza en 1994. Esta cifra fue la más baja en toda la década, ya que durante los años posteriores alcanzó hasta los tres millones de personas, estabilizándose entre 1996 y 1998. A partir de entonces siguió incrementándose hasta llegar a seis millones de personas en el año 2002 (Palomino, 2002:116).

En este escenario los trabajadores protagonizan la multiplicación de empresas recuperadas (cobrando mayor visibilidad pública a partir del 2001), impulsado gracias a un contexto que legitimaba este tipo de comportamientos a nivel social, político y económico, en sintonía con una nueva actitud de la sociedad ante los efectos de la crisis económica y la falta de credibilidad hacia las principales instituciones políticas del país, situación que dio lugar al surgimiento de nuevos actores sociales.

En muchas de las ocupaciones que terminaron con éxito, las asambleas barriales fueron factores importantes tanto desde el punto de vista logístico como moral, ya que les dieron apoyos para seguir la lucha. En varias ocasiones, fueron los mismos vecinos de las zonas donde se encontraban las fábricas, los que les proporcionaron agua y alimento a los trabajadores que permanecían toda la noche en las empresas a fin de resguardar las maquinarias y materias primas de aquellos que intentaban por la fuerza desalojarlos. Es a la vez interesante mencionar el hecho de que los sindicatos, en la gran mayoría de los casos, tuvo escasa participación y se inclinó siempre a favor de una negociación con los dueños, en oposición a la recuperación de las fábricas.

Esta ayuda se retribuyó de varias maneras, sobre todo desde los casos más consolidados: centros culturales (Nueva Esperanza, IMPA.), centros de salud (IMPA, Chilavert), se dictan cursos (Chilavert, Vieytes), se fomenta la visita de escuelas (FORJA, Zanón), se realizan donaciones y préstamos (Brukman, Zanón, Unión y Fuerza, IMPA). Si bien puede resultar algo apresurado sacar conclusiones generales, se vislumbra un correlato entre el grado de ayuda recibida por las fábricas durante la lucha y el grado de compromiso con la comunidad y otras fábricas. Es decir que quienes establecieron lazos en el momento de mayor debilidad se sintieron de alguna manera obligados a retribuirlos en los momentos de mayor fortaleza (Magnani, 2003).

4. Capítulo 3: La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores

Los distintos tipos de conflicto por los que atravesaron las fábricas recuperadas muestran una fuerte necesidad de recuperar la discusión en lo que tiene que ver con todos los aspectos del trabajo, desde la organización del proceso de trabajo, temas de carácter administrativo, hasta cuestiones subjetivas de los actores que intervienen. En este sentido, puede decirse que se estaría desarrollando un proceso donde los trabajadores, al formar parte del diseño y conducción de las actividades de la fábrica, estarían invirtiendo aquella situación de precariedad en la que se manejaron en los últimos años (Battistini, 2003).

La consolidación de los lazos dentro de la fábrica y la recuperación de la misma como ámbito de discusión trae nuevamente a la escena, en cierta forma, el cuestionamiento de algunas prácticas a las que se habían sometido a lo largo de un período.

A partir de la autogestión, los trabajadores han encontrado distintas salidas ante las consecuencias de un modelo neoliberal, que conllevó a la agudización del fenómeno de la desocupación, la recesión y el acelerado proceso de cierre de empresas. Estas nuevas formas de gestión implican una redefinición de las relaciones sociales al interior de las unidades productivas. Por ello, la autogestión de los trabajadores dentro de un marco simbólico tiene fuerte incidencia en el privilegio del derecho laboral por sobre el de propiedad.

4.1 Continuidades y rupturas en el proceso de trabajo

En este proceso, nuestro foco de atención estuvo puesto en el trabajo, pero no como una entidad abstracta aislada de los procesos de vida y pautas relacionales de cada uno de los sujetos que le daban carnadura real. El trabajo, para nosotros, cuenta como tal en función de historicidades, culturales y parámetros sociales; no responde a esencialidades inmanentes e inmutables a lo largo de la historia. En este sentido, entendemos al trabajo a partir de “quienes trabajan” y los significados que le otorgan las múltiples tensiones que se generan entre sus entornos socioculturales, por su propia realidad, las estructuras

económicas y políticas que tratan de enmarcar la sociedad, y los marcos de referencia que devienen de las trayectorias sociales de cada uno de ellos (Battistini, 2003).

Mientras tanto, la empresa también se había modificado. En ella el terreno de trabajo diario también se volvió inhóspito e inseguro. La amenaza constante del desempleo y la imposición de normas y valores dirigidos a propagar modelos de competencia individual, limitaron fuertemente la posibilidad de multiplicar espacios de identificación y por lo tanto de construir lazos colectivos fuertes para la defensa de los intereses.

De cualquier modo, la mayor o menor seguridad que implica la relación entre trabajo y espacio deja su impronta en las identidades. Cuanto mayor son las seguridades y las perspectivas de desarrollo de proyectos futuros, cuanto mayores y más palpables son los resultados del compromiso solicitado, cuanto más se ajusta el proyecto desarrollado en el empleo al proyecto de vida, más posibilidades existen de construcción de identidades relativas al trabajo (Battistini, 2004: 31).

Según el mismo autor, el proceso que se desata con el cierre de las empresas debe ser entendido como la ruptura de un “pacto” entre los trabajadores y sus empleadores. Esta ruptura, que significa un “quiebre” en el equilibrio de poder, impulsa a una reorganización de las relaciones entre los actores involucrados y se expresa, en los trabajadores, como un cuestionamiento radical a las formas tradicionales de vinculación con la empresa. Situación que abre el camino para la emergencia de nuevas formas de relación y circulación de los saberes a través de procesos informales y guiados, sobre todo, por motivos de tipo pragmáticos, pero que impulsan un profundo replanteo de las identidades que funcionaban como sustrato de los roles tradicionales ejercidos en el interior de la empresa.

4.2 La organización del trabajo: La Autogestión

Borja (2003) enumera una serie de principios prácticos que encierran el funcionamiento básico de una sociedad autogestionaria:

- 1. Democracia directa:** Son los interesados mismos los que toman sus decisiones, sin delegar en intermediarios la responsabilidad de decidir sobre sus asuntos.

Preponderando el consenso como la forma predominante en la toma de acuerdos, y sólo en casos extremos recurrir a la votación, evitando el "mayoriteo" y permitiendo, en lo posible, posiciones propias a las minorías.

2. **Acción directa:** Son los interesados mismos los que toman sus decisiones sin intermediarios, en la acción directa son también ellos mismos los que gestionan sus propios acuerdos, también sin intermediarios.
3. **Apoyo mutuo:** Desarrollar el concepto de solidaridad como principio ético de funcionamiento en todas las instancias en las que participan.
4. **Extensión:** El crecimiento en la práctica de estos principios autogestionarios, tanto en la comunidad, extendiendo su influencia en el ámbito sectorial, como por provincias, regiones, así como la aplicación de los principios autogestionarios en la intimidad.
5. **Formación:** El estudio y la actualización permanente permite manejar un mayor número de alternativas a valorar en la toma de decisiones.

Estos cinco principios básicos de la práctica autogestionaria, que adaptados a las circunstancias particulares de cada caso, son aplicables en cualquier instancia organizativa, desde el pequeño grupo, el barrio, la comunidad, el pueblo y la sociedad misma, anotando que ninguno es prioritario sobre los demás, y no son sacrificables unos en función de otros.

En los casos más frecuentes de empresas paradas, cerradas o en proceso de convocatoria, los trabajadores se encuentran en una nueva situación en que poner en funcionamiento nuevamente la unidad productiva - y ante el abandono de los antiguos dueños-, la resolución de esta problemática estaba exclusivamente en sus manos. Como lo reiteran en las entrevistas que hemos realizado, se durmieron como trabajadores en relación de dependencia y despertaron como responsables de reactivar la producción y, de manera inmediata, como asegurar jurídicamente la apertura de la fuente de trabajo, frente a una legislación adversa, que desembocaba en la quiebra de la misma.

4.3 Modalidades Organizativas: Los Distintos tipos de Autogestión

Como suele suceder con los fenómenos sociales que responden a las necesidades del desarrollo socioeconómico en las distintas coyunturas históricas, las cooperativas de trabajo surgieron en la Argentina antes de que existiera una normativa legal que las amparara y encuadrara.

Desde los años ochenta la repercusión de la crisis económica y su secuela de desempleo origina el auge del cooperativismo de trabajo. Esta relación es bien marcada en la década del noventa en la cual la cooperativa de trabajo aparece progresivamente como el último recurso de protección del empleo.

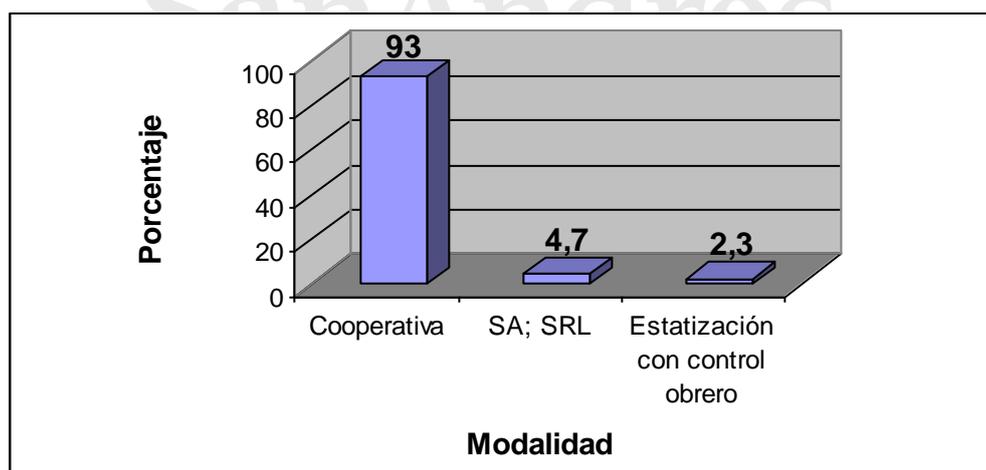
Entre otros asuntos en discusión se encuentra la forma que pretenden asumir los trabajadores que recuperan las empresas. Si bien inicialmente existe un móvil de defensa de los medios de producción y de la fuente de trabajo, a poco andar comienza la discusión, si se quiere ideológica o práctica de la forma de organización y funcionamiento. La mayoría de las empresas se han asumido como cooperativas, aunque no estén legalmente constituidas como tales. Algunas, influenciadas por militancia partidaria, reclaman la estatización con control obrero.

Existen argumentos a favor y en contra de cada una de las opciones. Quienes privilegian la estatización con control obrero rechazan la cooperativa por ser una forma empresaria más en el marco de las relaciones capitalistas de producción. Del otro lado se rechaza la forma estatal por el carácter de clase del Estado capitalista. Con ello, ambos argumentos se neutralizan. Por la positiva, unos señalan que lo que importa es el control obrero y no la propiedad de los medios de producción, los que se asignan al Estado. Remiten a una concepción estatalista de la perspectiva revolucionaria de la sociedad. Muchos de los impulsores de esas consignas militan en partidos de izquierda que asumen un programa de estatizaciones con perspectiva revolucionaria. Los otros adjudican los beneficios de la cooperativa a la gestión democrática y rescatan la propiedad colectiva de los medios de producción. Es cierto que muchos de ellos hacen abstracción de la inserción cooperativa en un mercado capitalista y donde la cooperativa es también subsumida en la lógica del capital (Gambina, 2003).

El cooperativismo tiene una larga tradición en nuestro país, cuyo desarrollo ha ido conformando una institucionalidad, tanto en el ámbito gubernamental, a través del Instituto Nacional de Economía Social (INAES), como en el sector privado, a través del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), la Federación de Cooperativas de Trabajo (Fecootra), que históricamente representó a las cooperativas de trabajo tradicionales y la Federación de Cooperativas de trabajo de Empresas Recuperadas (Fencooter), que tiene un vínculo más cercano con la Administración Pública.

En general las empresas han optado por organizarse en cooperativas de trabajo con modalidades particulares, producto de las “malas” experiencias de las cooperativas tradicionales. Así lo afirma el presidente del MNFRT *“creo que para que las cooperativas funcionen y permanezcan en el tiempo es necesario que: a) todos los socios cobren el mismo salario (que ahora se transforma en participación en las ganancias), cumple tres objetivos importantes de unidad, solidaridad y armonía. b) no se aceptan gerenciamientos, sólo el realizado por los trabajadores. c) todas las decisiones se realizan por asamblea. Es una democracia casi directa, los trabajadores toman sus decisiones en asambleas amplias y participativas. d) no se adquieren créditos ni empréstitos de ninguna categoría.”* (Arévalo, Calello, 2003).

Gráfico 7: Modalidades Organizativas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 161).

Como podemos observar la gran mayoría (93%) optó por la conformación de cooperativas de trabajo.

4.3.1 La Cooperativa de Trabajo

4.3.1.1 *¿Qué es una cooperativa?*

Según la Alianza Cooperativa Internacional, citada por el INAES, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define:

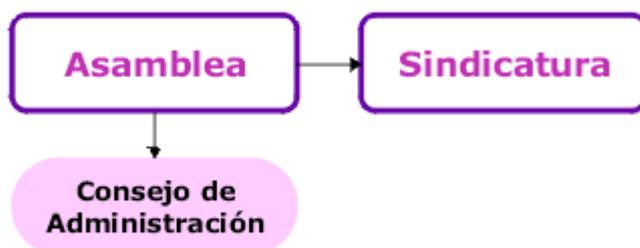
"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas", es decir la cooperativa: "es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente".

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

4.3.1.2 *¿Cómo se constituye una Cooperativa?*

El proceso organizativo de una cooperativa comienza cuando existe un grupo de personas que conciente de sus necesidades comunes se plantean la posibilidad de resolverlas mediante una forma legal y ordenada. Este grupo de personas debe establecer claramente los objetivos a cumplir, es decir analizar, ¿Qué se quiere hacer?, ¿Cómo lo van a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, etc. y a través de las respuestas a estos interrogantes irán definiendo el tipo de cooperativa a formar, el objeto social, etc.

Estructura Interna de la Cooperativa



Asamblea: Es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en un pie de igualdad con 1 voto por persona. Existen dos tipos de Asambleas:

1.- Ordinarias: Se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio, donde se considera: el ejercicio anual de la entidad, distribución de excedentes, elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos y otros asuntos incluidos en el Orden del Día.

2.- Extraordinarias: Tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o por el 10 % como mínimo del total de los asociados, donde se consideran los asuntos que por su índole no pueden ser considerados en la Asamblea Ordinaria.

Consejo de administración: El órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres y deben reunirse, por lo menos, una vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración.

Sindicatura: La fiscalización privada está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados.

4.3.1.3 *Valores y Principios*

Se basa en los siguientes Valores: Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de: Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social, Preocupación por los demás.

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los principios cooperativos:

1.- Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a

aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2.- Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto).

3.- Participación Económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

4.- Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5.- Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6.- Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7.- Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

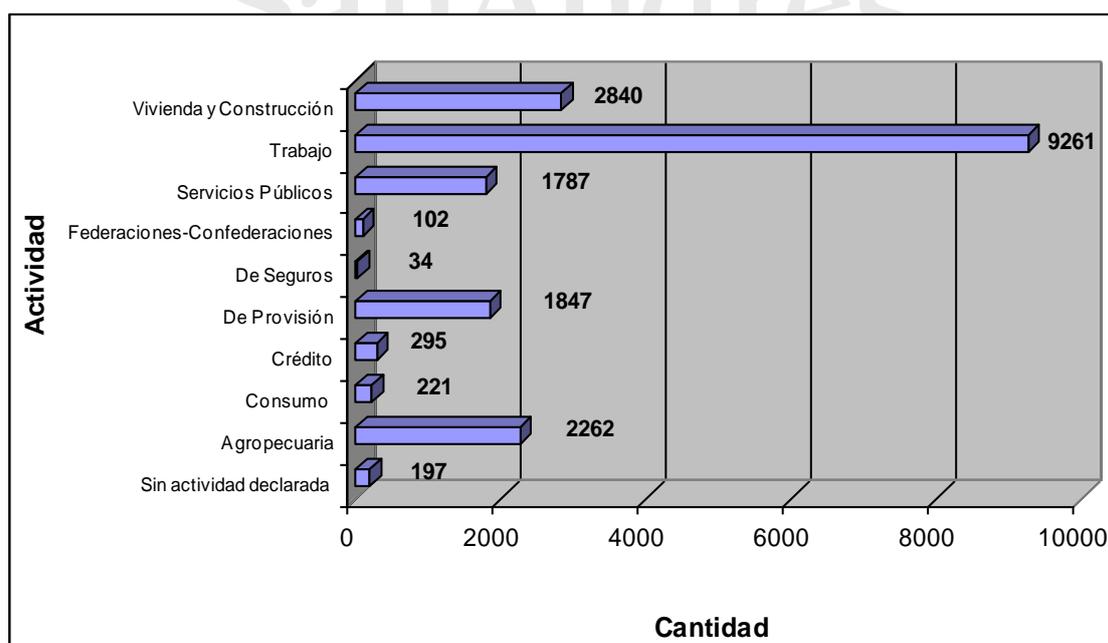
4.3.1.4 Tipos de Cooperativas

Toda entidad cooperativa nace y se origina con el propósito de satisfacer necesidades y es así que existen diversos tipos de cooperativas, como necesidades a satisfacer.

Podemos clasificarlas de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas :

- **Cooperativas Agropecuarias:** Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado.
- **Cooperativas de Trabajo:** Los trabajadores ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.
- **Cooperativas de Provisión:** La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, farmacéuticos, etc.).
- **Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos:** Los asociados son los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa (energía eléctrica, agua potable, gas, teléfono, etc.).
- **Cooperativas de Vivienda:** Los asociados serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada.
- **Cooperativas de Consumo:** Son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.
- **Cooperativas de Crédito:** Otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.
- **Cooperativas de Seguros:** Prestan servicios de seguros de todo tipo.
- **Bancos Cooperativos:** Operan con los servicios financieros propios de un Banco.

Gráfico 8: Cantidad de cooperativas según clasificación



Fuente: Estadísticas elaboradas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, en <http://www.inaes.gov.ar>, visitada el 6 de Mayo de 2005.

4.3.1.5 *Las nuevas cooperativas de trabajo: su organización*

Como se ha dicho anteriormente, la salida organizativa de Cooperativa de Trabajo es el resultado de un proceso de discusión entre los trabajadores que son en definitiva, quienes toman la decisión, y cuentan también las opiniones, los ejemplos de otras cooperativas recientemente formadas, de los líderes de algunas de ellas, de los asesores legales, etc. En la mayoría de los casos los antiguos empleados/obreros se constituyen legalmente como una cooperativa de trabajo, dado que esta es una figura prevista por la ley de quiebras.

De distintas maneras la población ha ideado nuevas prácticas económicas y sociales o recreado viejas modalidades para paliar la crisis de ingresos provocada por la pérdida de empleos formales. Una de ellas ha sido la decisión de los obreros de hacerse cargo de empresas que estaban a punto de cerrar, ya sea por la decisión de sus dueños, ya porque estaban en concurso preventivo o proceso de quiebra.

Se habla de “nuevas” cooperativas de trabajo porque sus miembros enfatizan ciertos aspectos de consolidación de lo asociativo, de lo colectivo, de lo solidario. Las "nuevas cooperativas", surgidas al amparo de la ley de quiebras, no siempre comparten la filosofía propia del cooperativismo tradicional, más bien están buscando nuevas formas de cooperación, gestión y organización que sea más propia a su condición de trabajadores y se diferencia más de la empresa tradicional. Algunas de las diferencias puntualizadas en entrevistas con líderes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas son:

- En estas cooperativas todos sus miembros tienen el mismo ingreso, en carácter de adelanto o anticipo; no hay diferencias salariales relacionadas con la función que se cumple en la empresa. Estas diferencias son muy frecuentes en muchas cooperativas de trabajo, en las cuales los administrativos, técnicos o personal calificado, tiene una mayor remuneración. Con frecuencia, las funciones de administración, contables, de comercialización, etc., son desempeñadas por los propios trabajadores debido a que los anteriores técnicos especializados, no han acompañado a la constitución de la cooperativa.

- Ellos reivindican una relación laboral comparativamente más democrática, que se expresa en la igualdad de las remuneraciones y en la ausencia de jerarquías administrativas y manuales en el marco del proceso de división del trabajo presente en la fábrica.
- Otro aspecto a señalar es que las decisiones se toman en Asamblea general, por lo menos este mecanismo es frecuente en muchas de las nuevas Cooperativas de Trabajo; en este sentido, muchas de estas cooperativas no tienen un “Consejo de Administración” clásico que toma las decisiones diarias de la misma, las que son tomadas en Asamblea. Y esto surge como crítica a muchas cooperativas en las cuales el Consejo de Administración se autonomiza del colectivo social, los trabajadores están aislados de las decisiones y esto desemboca en muy escasa participación de la mayoría, escaso poder de control y seguimiento de las decisiones que toma el Consejo, etc., lo que es visto por estas nuevas cooperativas como una desviación de sus principios. Es decir, no hay gerenciamiento independiente de los propios asociados.
- Otro rasgo importante que hace a la solidaridad del grupo es que cuando hay problemas, escasa demanda, no se echan a nadie sino que disminuyen las horas de trabajo del conjunto.
- Estas cooperativas tienden a no endeudarse, a no tomar crédito, aún cuando este es hoy inexistente. De todas maneras existe una aversión al endeudamiento que proviene del ejemplo de otras cooperativas de mayor antigüedad que tienen una alta morosidad (Slutzky et al, 2003).
- Otra diferencia es que consideran al Consejo de Administración, instancia de dirección en el Estatuto de Cooperativas, como meramente formal, y desconocen en la práctica funciones como las de despedir socios, expulsar, sancionar o incorporar nuevos socios, ya que estas son decisiones que debe tomar la Asamblea.
- Si bien las empresas recuperadas actúan como tales no buscan que los trabajadores que las conforman pasen a ser empresarios sino que ejecutan actividades

empresarias entre todos en un sistema solidario. Así, los trabajadores de estas empresas orientan sus prácticas económicas, principalmente, por valores que giran en torno al cuidado del otro y al trabajo más que por las posibilidades de ganancia en dinero. Antes que nada, prefieren mantener la fuente de trabajo y el ingreso de todos los trabajadores y no emplear trabajadores en función de la rentabilidad empresarial. Un ejemplo de ello es que cuando tienen que contratar nuevo personal han preferido dar prioridad a sus familiares -hijos, cónyuges- como una manera de consolidar el compromiso que ellos han tenido con la empresa en momentos difíciles.

- En este nuevo cooperativismo quienes integran las empresas son socios y en el cooperativismo tradicional no todos los integrantes de las empresas son socios dado que, generalmente, cuentan con una proporción importante de asalariados según necesidades de la empresa.
- Las empresas recuperadas tienen cierta resistencia al gerenciamiento empresarial tradicional aunque sí buscan el apoyo de un cuerpo de profesionales que las asesore en aquellas tareas particulares, como, por ejemplo, las tareas contables, financieras y comerciales. En tanto que las empresas cooperativas tradicionales cuentan con cuadros gerenciales y técnicos.

La búsqueda de nuevas formas de organización económica y social por parte los trabajadores de estas empresas no ha sido un proceso fácil, tal vez sea esta la razón por la cual su representación institucional se ha ido fragmentando con el tiempo (Caputo, Saavedra, 2004).

4.4 La organización interna del trabajo en empresas recuperadas vs. la gestión de recursos humanos en dos grandes cadenas de supermercados

La “desaparición” de la patronal podría interpretarse, en consecuencia, como desencadenante de un cambio radical en la organización del trabajo. Nuestras observaciones nos llevan a matizar esta supuesto y plantean que, por lo contrario, coexisten ciertas continuidades y rupturas, que esbozaremos a continuación. Para

realizar la comparación nos basaremos en un estudio de dos cadenas de supermercados (Coto y Wal Mart), realizado Medina (2004) sobre la gestión de recursos humanos en dichas organizaciones.

4.4.1 Toma de decisiones estratégicas

En primer lugar, subrayamos una fuerte tendencia a la descentralización en la toma de decisiones como una clara ruptura respecto de la organización del trabajo anterior. Estas pasan a ser efectuadas cotidianamente sobre la marcha del trabajo y en diferentes niveles: entre trabajadores que habitualmente se ocupan de una actividad particular, a través de consultas con quienes anteriormente ocupaban puestos específicos, durante los espacios de descanso, etc. A esto se suman las discusiones permanentes en las **asambleas**, en donde se toman decisiones de diferentes tipos: la compra de insumos, pagos a proveedores y servicios, redistribución de los ingresos, incorporación de nuevos trabajadores, resolución de conflictos internos, asistencia a distintas actividades y movilizaciones, modalidades de acción política, resolución de problemas legales, por mencionar algunas cuestiones.

4.4.2 Roles, Jerarquías y División de las tareas

4.4.2.1 *Puestos de Trabajo*

Asimismo, y siguiendo el análisis de Fernández Álvarez (2003), se desarrolla una polivalencia en la que se reparten y comparten responsabilidades, y que se traduce en una rotación constante de los "puestos" de trabajo, que "desaparecen" como categorías ocupacionales fijas. A diferencia de las modalidades de polivalencia impuestas desde la patronal, que generalmente resultan una medida introducida para reducir el número de trabajadores y, en consecuencia, el costo de la mano de obra (en donde el trabajo resulta la variable de ajuste frente al capital), la polivalencia, en este caso, significa ante todo un mayor nivel de autonomía y la posibilidad de diversificar los conocimientos sobre distintas etapas del proceso de trabajo, incorporadas al "saber" de los trabajadores.

Hasta el momento del cambio de gestión de la fábrica la mayoría de los trabajadores ocupaba un puesto fijo, que implicaba realizar una tarea puntual y rutinaria, a partir de la recuperación, deben cubrir puestos que quedaron "vacantes" y desempeñar diferentes

actividades. Estos cambios son valorados en forma positiva por los trabajadores, quienes suelen destacar que aprendieron nuevas tareas y son capaces de resolver sobre la marcha los problemas que van apareciendo durante la jornada de trabajo.

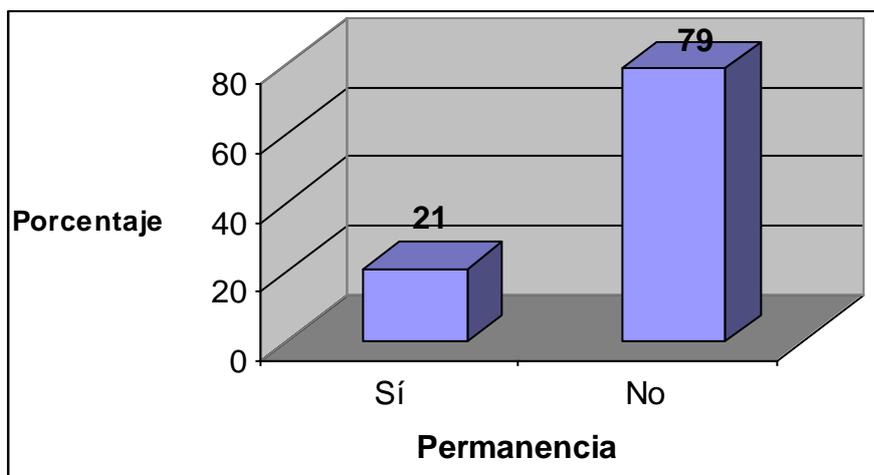
Estos cambios implicaron, a su vez, una mayor responsabilidad sobre el trabajo, que se tradujo por un lado, en una sobrecarga horaria y, por el otro, en la aparición de conflictos internos relacionados con diferencias de actitud, problemas de involucramiento y capacidades productivas de cada uno.

4.4.2.2 *Las jerarquías*

Por otro lado, las jerarquías tanto ocupacionales como salariales han sido expresamente diluidas. Las antiguas categorías de ocupación que indicaban tareas específicas e implicaban remuneraciones diferenciales aparecen cuestionadas, desde la visión de los trabajadores, en esta nueva práctica de organización del trabajo. El salario cambia su sentido, ya no se trata de una relación salarial, ahora se trata de la redistribución, por partes iguales, del ingreso obtenido colectivamente. Se desdibujan, entonces, al interior de la fábrica, las relaciones antagónicas, propias del proceso de trabajo anterior, lo que no indica dejar de preguntarnos sobre la conformación de las relaciones de poder, relaciones que en una primera lectura, adquieren un carácter complejo ya que atraviesan distintos niveles como la distribución de ciertas responsabilidades, el ejercicio de determinados controles y la concreción de algunas tareas (Fernández Álvarez, 2003).

Ya sea por la posibilidad de mejores oportunidades en la búsqueda de otros empleos o en la negociación del retiro, bien por la existencia de una mayor complicidad con la patronal, es escasa la proporción de empresas recuperadas que se encuentran actualmente en actividad (es decir, que han completado todo el proceso de recuperación) en las que han permanecido personal de niveles jerárquicos y/o profesionales (21%). Lo mismo, aunque más levemente sucede respecto de la permanencia de personal administrativo (44%).

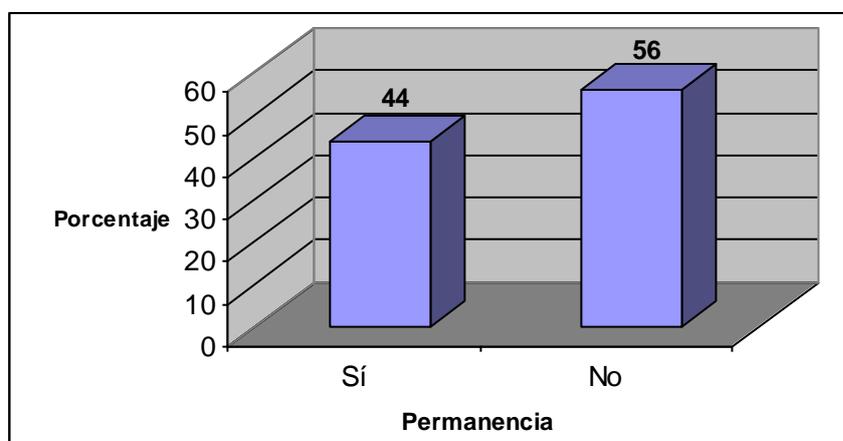
Gráfico 9: Permanencia de Niveles Jerárquicos/ Profesionales en las empresas recuperadas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 172).

En lo que hace a la permanencia del personal administrativo, si bien este porcentaje es mayor al de niveles jerárquicos, muchos de los que se quedan en la empresa lo hacen por su compromiso con los compañeros de trabajo (con quienes tenían mayor vinculación que los dueños), por su identificación con la situación y la lucha que llevaban adelante los mismos y porque, en última instancia, eran ellos muchas veces los más capacitados para colaborar en la reorganización y puesta en marcha de la producción, dado que contaban con información sobre las cuentas y los procesos que se desempeñaban en la misma.

Gráfico 10: Permanencia de Niveles Administrativos en las empresas recuperadas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 172).

En muchas de estas empresas, y como ocurre en los casos que analizaremos en el próximo capítulo, los únicos trabajadores que quedan en la organización luego de su quiebra son aquellos ex empleados vinculados con el uso de las herramientas y maquinarias, aquellos operarios vinculados directamente con la producción, y que por sus particularidades (en general sin educación, jefes de familias, etc.), necesitan mantener su trabajo actual, ante las escasas oportunidades que el mercado laboral les pueda llegar a ofrecer. Muchos de ellos saben que en caso de quedar sin trabajo no les será posible conseguirlo nuevamente, y por lo tanto, correrán el riesgo de caer en la pobreza y marginación, con pocas chances de salir.

En estas circunstancias, si bien la mayoría de los trabajadores conservan sus puestos de trabajo, la necesidad de cubrir puestos administrativos y comerciales facilita una mayor rotación y polivalencia de los mismos así como una mayor flexibilidad en la división de tareas.

4.4.2.3 *La distinción jerárquica*

Mientras que en las empresas recuperadas no hay distinciones jerárquicas, más allá de las establecidas de acuerdo con el estatuto del INAES (según la figura legal adoptada) y que, según los trabajadores, se efectúa sólo a fin de cumplir con la ley (pero que en la actividad diaria todos son iguales, y con los mismos derechos, desde el presidente hasta el operario), en el espacio de trabajo privado se exhibe y ostenta las distancias entre el personal jerárquico y el resto de los trabajadores. Por ejemplo, siguiendo el estudio de casos de cadenas de supermercados efectuados por Medina (2003), en la empresa Coto, en las guías que se entregan a los empleados al momento del ingreso se grafica la estructura de la empresa en forma piramidal: gerencia, jefe de departamento, responsable de área, empleado. En el texto de la misma guía se explicita una fractura entre un “nosotros” (la empresa, el personal jerárquico) y un “usted” (empleado).

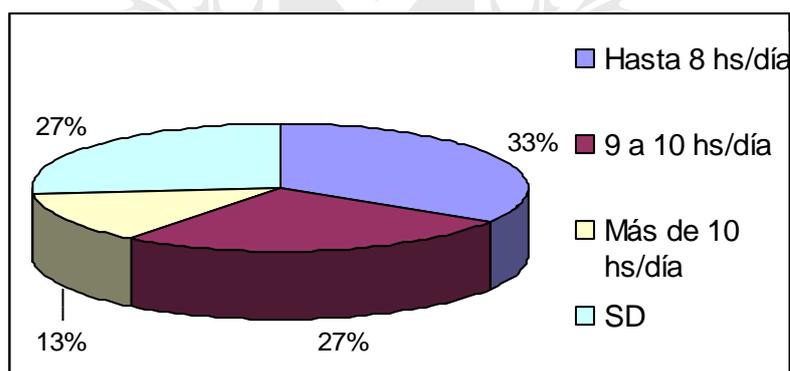
En esa misma investigación uno de los entrevistados, un cajero de 21 años, afirmaba “no va a haber un auxiliar que tenga un amigo cajero. Porque se tomaría mal y tomarían medidas y le dirían que no se puede hacer eso. Tácitamente esto está siempre”, “cuando un cajero llega a auxiliar pasa a marcar amigos para que los hagan bolsa”.

La exacerbación de las diferencias jerárquicas se intensifica también a partir de la delimitación de funciones. Los auxiliares, supervisores y gerentes controlan y sancionan a los trabajadores. Los controles son visibles, directos, espesos, constantes y amenazantes; controles que se ejercen exaltando a la vez la autoridad de quienes los ejercen y la subordinación de quienes los padecen (Medina, 2003).

4.4.2.4 Jornada de Trabajo

En un 33% de las empresas actualmente recuperadas en actividad se trabaja 8 horas o menos al día, en un 27% se lo hace entre 9 y 10 horas por día y en un 13% más de 10 horas por día. En lo que hace al resto de las empresas relevadas por el autor (Fajn, 2003: 177) no ha conseguido obtener una respuesta.

Gráfico 11: Duración de la jornada laboral en horas (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 172).

Un factor que es interesante notar es que entre las empresas que han recuperado una mayor capacidad de producción parece observarse una doble tendencia, por un lado hacia la normalización de la jornada laboral, pero, por el otro, también una cierta tendencia al aumento de la jornada de trabajo (con el consiguiente peligro de caída en situaciones de autoexplotación). Es decir, que en muchos casos cuando la empresa se encuentra en una mejor situación debido al aumento de producción, los trabajadores suelen permanecer horas extras en sus puestos de trabajo a fin de poder cumplir con las fechas y períodos de entrega de las mercaderías.

Junto a esto, observamos algunas modificaciones en los ritmos productivos. Por un lado se mantuvieron los horarios, las pausas (almuerzo y desayuno), que "respetan" tanto los

tiempos (aunque con mayor flexibilidad) como la forma en que se anunciaban, pero se modifican las modalidades de almuerzo, por ejemplo el comer por grupos. Este espacio les permite discutir cómo enfrentar sus problemas (como fábrica ocupada), qué temas serán tratados en las asambleas así como las formas de resolver alguna dificultad que surge en la producción. Por otra parte, para algunos, la separación entre el momento de trabajo y de descanso se ha desdibujado y el día de trabajo se extiende prácticamente durante las 24 horas. Algunos trabajadores comentan, por ejemplo, que no logran desconectarse de la fábrica, que llegan a su casa y siguen pensando en los problemas, a lo que se suma la necesidad de cubrir las guardias, que implican pernoctar en la planta al menos una vez cada seis días (Fernández Álvarez, 2003).

4.4.2.5 *Selección de personal*

Mientras que en las empresas recuperadas se suele seleccionar personal por medio de contactos y conocidos, teniendo en cuenta el grado de adaptación del nuevo integrante al equipo de trabajo existente en la misma, en otras organizaciones se lo suele hacer en general por medio de sistemas de selección más objetivos, menos personales y guiándose más por competencias y conocimientos del postulante.

4.4.3 La Comunicación Interna

A diferencia de otro tipo de empresas, en las recuperadas por sus trabajadores, los mismos pueden optar por compartir sus experiencias, dudas o sugerencias directamente con el resto de ellos, incluso los que poseen el “cargo” de presidente, tesorero o secretario, sin necesidad de atravesar toda la estructura jerárquica.

En la mayoría, la comunicación suele ser abierta temáticamente y fluida, entre todos los sectores de la organización, es decir, la planta fue reestructurada, reagrupando las actividades y permitiendo un mayor contacto entre ellos, lo que significó, por ejemplo, la posibilidad de consultar constantemente a otro trabajador sobre la resolución de una tarea. Por otro lado, se dispuso de las oficinas administrativas para otros fines como asambleas, reuniones, entrevistas e incluso dormitorios. Esto último implicó una mayor movilidad y una apropiación del espacio de la fábrica.

Los trabajadores relatan, por ejemplo, que sólo conocían el piso en el que trabajaban y a los compañeros que compartían la actividad, o que los encargados no les permitían el diálogo y que nunca habían visitado las oficinas de la administración. Algunos trabajadores pasaban ahí la mayor parte de la semana para evitar el costo de transporte. A su vez, el hecho de sostener la guardia implica pasar al menos un día por semana en la planta, durmiendo ahí. La fábrica sobrepasa, de esta manera, el estricto espacio laboral, productivo, para convertirse en un espacio donde “se vive”.

En el caso de las empresas como la Wal Mart, el Departamento de Recursos Humanos invita individualmente a los trabajadores a sugerir ideas, plantear dudas o comunicar cualquier problema. La “política de puertas abiertas, mentes abiertas” de Wal Mart establece que cada trabajador deberá agotar previamente otras instancias establecidas de acuerdo a la jerarquía: primero, los supervisores inmediatos, luego al nivel gerencial siguiente hasta finalmente acceder a dicho departamento (Medina, 2004).

4.4.4 Controles y Sanciones

Una cuestión que nos llama particularmente la atención es el tema de la disciplina. Durante el primer tiempo de la puesta en marcha de la fábrica no se consideraron las inasistencias, las llegadas tarde, etc., luego con argumentos tales como las necesidades organizativas de la producción, se reintrodujeron algunos mecanismos de control previos (descuentos por llegada tarde, días no trabajados, etc.). Nos parece importante aquí llamar la atención justamente sobre la recurrencia a ciertos métodos "conocidos" a la hora de buscar respuestas a estos problemas. Esta recurrencia obliga a considerar el peso que tiene para los trabajadores, la experiencia pasada de disciplinamiento en el cotidiano del trabajo, que en la mayoría de los casos atraviesa, no sólo la experiencia en la fábrica sino la de sus trayectorias laborales.

Otras prácticas disciplinadoras, sin embargo, como la función de los encargados han sido excluidas. Esto significa, en sus términos, un cambio rotundo en cuanto a las posibilidades de relaciones y diálogo entre compañeros, y trabajar en un espacio de mayor libertad, que no se cuestiona (Fernández Álvarez, 2003).

Por el contrario, Medina (2004) realiza un análisis de los mecanismos de control efectuados por la empresa multinacional Wal Mart, donde se ponen de manifiesto numerosos controles sobre el personal. Por ejemplo, el mecanismo de distinción múltiple, esto significa que el color de la vestimenta los ordena jerárquicamente: chalecos de color azul para el personal subordinado y rojo para los asociados jerárquicos. Vestimentas de colores divergentes que identifican y diferencian las gradaciones del lugar ocupado, de manera de controlar si el personal se ha salido de su puesto de trabajo o del sector que le corresponde.

La política de incentivos en Wal Mart, es también una política de la distinción, en la medida en que los premios se exhiben en los cuerpos de los asociados. Los denominados “pines de buenas ideas” y “pines de buen trabajo” funcionan como símbolos que permiten establecer contrastes y clasifican a los trabajadores en orden de mérito según la cantidad y los colores de los mismos.

Junto con la anterior, debemos agregar la cotidiana subestimación del trabajador, la búsqueda insidiosa de los errores contribuyen a gestar subjetividades deterioradas y débiles. Los trabajadores no sólo están expuestos a menosprecios que provienen desde los diversos niveles jerárquicos sino también desde los clientes. Cada error se registra en fichas personales de los trabajadores. A medida que se acumulan, los supervisores definen si las fichas son enviadas al Departamento de Recursos Humanos que se encarga de impartir sanciones (Medina, 2004).

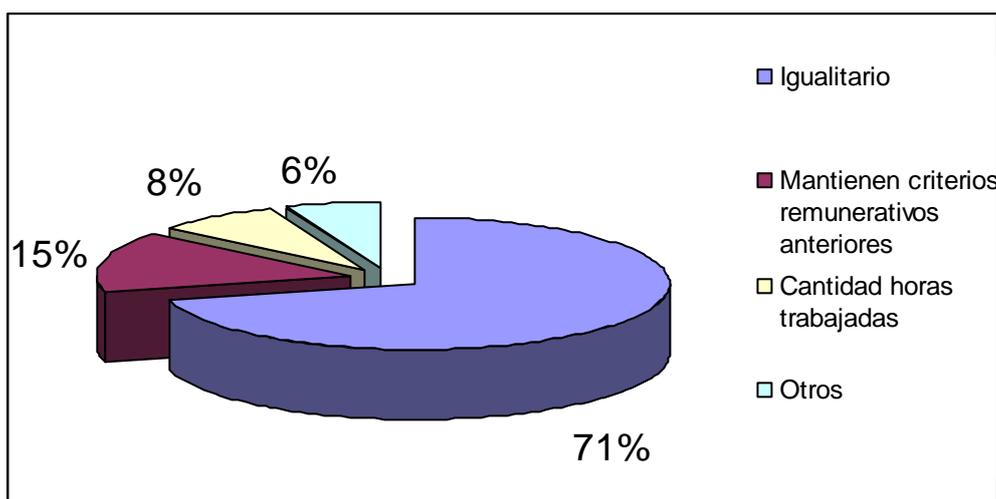
4.4.5 Salarios y Criterios de Remuneración

En la gran mayoría de las fábricas los trabajadores optaron por el **reparto igualitario** de sus remuneraciones (adelantos de retorno) lo que tiene un impacto simbólico relevante, en función del carácter solidario y colectivo del nuevo proyecto.

Esta opción de distribución igualitaria se vio facilitada por diferentes factores. Entre ellos podemos identificar que en los primeros meses posteriores a la recuperación, los ingresos son muy magros, lo que facilitó la definición de la distribución igualitaria. A esto se le suma el hecho de que en muy pocas empresas quedaron administrativos y personal jerárquico, por lo que el punto de partida en muchos casos fue la distribución

de los ingresos solamente entre los trabajadores de planta. Y, finalmente, la intensidad de los conflictos impregnó en gran medida, los cimientos de la nueva dinámica organizacional, en donde la división igualitaria de las remuneraciones es un componente importante.

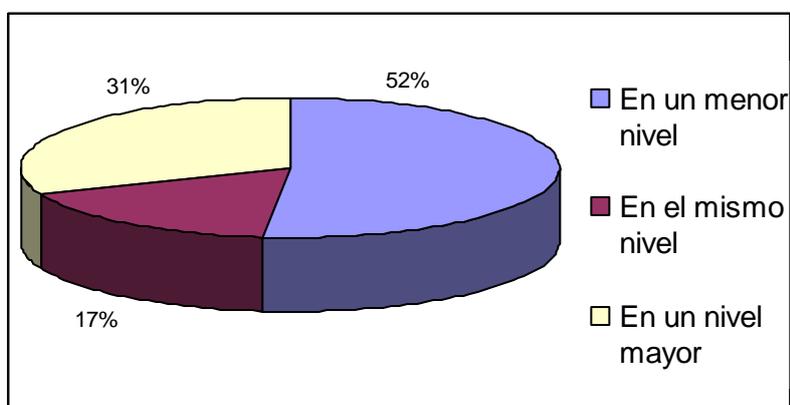
Gráfico 12: Distribución del Ingreso (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn (2003: 162).

Por otro lado, al analizar los niveles de ingresos actuales de los trabajadores en relación a lo que cobraban en las empresas anteriores, observamos que en un 31% los salarios permanecieron constantes, y sólo en un 17% son superiores. Si consideramos las situaciones de crisis terminales por las que atravesaron estas empresas durante los momentos previos a la recuperación, estos resultados parecen alentadores.

Gráfico 13: Niveles de remuneración actual en relación al anterior (en porcentaje).



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: Fajn, (2003: 162).

5. Capítulo 4: Análisis de Casos

En este capítulo se realizó un trabajo de campo para aplicar los conceptos teóricos que hemos abordado en el Capítulo 3, sobre la organización interna del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Para este fin, las entrevistas fueron realizadas a personas que ocupan diferentes puestos dentro de la organización. En la Cooperativa de Trabajo Vieytes hemos entrevistado al coordinador del área de expedición, el señor Robles. Para la Cooperativa M.V.H, hemos contado con información suministrada por el tesorero de la misma, el señor Marcelo. Durante la visita a la Cooperativa Maderera Córdoba contamos con los datos aportados por su presidente, el señor Guillermo Sabatella, y para la última empresa recuperada entrevistamos a Miguel, un diseñador de ropa, dentro de la Cooperativa 18 de Diciembre.

Luego la información obtenida de las mismas, fue procesada y analizada para arribar a las conclusiones finales que se detallarán en el capítulo siguiente.

Caso 1: Cooperativa de Trabajo Vieytes

Introducción a la empresa

La firma Ghelco, localizada en el barrio de Barracas, se dedicaba a la elaboración de insumos alimenticios empleados en la fabricación de helados y utilizados en repostería y chocolatería. Con una trayectoria de 30 años, se convirtió en una empresa líder en su rubro, alcanzando una participación del 75% en el mercado.

A fines del año 2001, los trabajadores comenzaron a percibir las dificultades financieras de la empresa, afectados por el adeudamiento de aguinaldos, vacaciones y salarios. A principios de febrero de 2002, los dueños iniciaron una suspensión negociada y acordada con los asalariados, donde tuvo participación el Ministerio de Trabajo. Los empresarios argumentaban la necesidad de suspender la producción por la falta de

clientes y de financiamiento, mientras que los trabajadores sabían de la existencia de pedidos pendientes de producción.

En enero del 2002 la empresa suspende a los trabajadores por un mes. En febrero, cuando van a reincorporarse, no pueden ingresar a la fábrica y realizan entonces una guardia acampando en la puerta de la misma³. En febrero de 2002, apenas terminado el período de suspensión de los empleados, los dueños se presentaron ante el juzgado para declararse en quiebra. Desde que en enero la empresa cerró dejando 90 familias en la calle, los compañeros estuvieron casi tres meses resistiendo con una carpa en la puerta reclamando la reapertura de la fábrica. En esos tres meses, subsistieron gracias al apoyo y solidaridad del barrio, y el apoyo de sus mujeres.

El proceso de constitución de la Cooperativa

Mientras la fábrica permaneció cerrada por un lapso de 4 meses, los trabajadores emprendieron diversas gestiones para encontrar una solución que les permitiera reestablecer sus puestos de trabajo. Con la asistencia de uno de sus abogados que había participado activamente en la recuperación de esa cooperativa, los trabajadores de Ghelco elaboraron un proyecto de cooperativa que presentaron en el INAES.

En mayo de 2002 quedó conformada la organización de los trabajadores en la *Cooperativa de Trabajo Vieytes Limitada*, a través de la Resolución 310 del INAES bajo matrícula N° 23.580. Constituidos en cooperativa, los trabajadores se presentaron ante la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires a los fines de solicitar su intervención.

En septiembre de 2002 se sancionó la Ley 881, mediante la cual se declaró la utilidad pública de los activos de la empresa en quiebra. En junio de 2002, la ex Ghelco se convirtió en la primera empresa de la Ciudad expropiada temporariamente a favor de sus trabajadores.

El capital inicial de la cooperativa se constituyó con los ingresos provenientes de la venta de cartón y cobre sobrante encontrado en el establecimiento, materiales que por

³ Extraído del Portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.buenosaires.gov.ar>, visitada el 15 de Mayo de 2005.

aquellos meses tenían una alta cotización. Asimismo, el pago por adelantado o al contado de las mercaderías convenido con algunos clientes, así como la posibilidad de adquirir los insumos en pequeñas cantidades, les facilitó la compra de los primeros insumos para iniciar la producción (Briner y Cusmano, 2003).

En lo referente a la gestión de la producción, a raíz de los escasos niveles de producción inicial, debieron discontinuar algunas fases del proceso productivo que estaba automatizado con anterioridad, adoptando una elaboración más artesanal.

Pese a las dificultades planteadas, hacia marzo de 2003, la cooperativa llevaba 8 meses produciendo a un nivel estimado por sus trabajadores de alrededor del 20% a 25% de su capacidad instalada y estimaban que han logrado posicionarse nuevamente en el mercado captando, para algunos productos, el 50% del mercado local⁴.

En este marco, la estrategia adoptada por la Cooperativa Vieytes fue mantener la calidad de los productos desde la selección de los insumos hasta el control de la calidad en el producto terminado, y explotar el reconocimiento de su marca. Sus acciones estuvieron dirigidas a captar un segmento del mercado de ingresos altos y medios, a través de grandes cadenas de heladerías, y en segunda instancia, las panaderías, chocolaterías y confiterías. Los productos se comercializan a través de grandes clientes, los cuales prefieren comprarles en forma directa, aunque el precio final que han estipulado para la colocación por esta vía fuera similar al ofrecido por los distribuidores, sus productos presentan una calidad mayor.

Organización interna de la cooperativa

Toma de decisiones estratégicas

Las decisiones de la cooperativa han surgido de las asambleas ordinarias y extraordinarias, las cuales se realizaban en forma semanal en los inicios y posteriormente pasaron a una frecuencia quincenal, cuando la producción se puso en marcha. Según comentan los entrevistados, el intenso proceso de gestión, que se inició

⁴ Extraído del Portal de la Cooperativa: <http://www.ghelco.com>, visitada el 7 de Mayo de 2005.

en los conflictos laborales como empleados de Ghelco hasta el reestablecimiento producción, condujo a plantear la necesidad de rotar las funciones de conducción, renovando las autoridades del Consejo de Administración en el mes de noviembre de 2002.

“Las asambleas se hacen casi todas las semanas, pero cuando tenemos mucho trabajo, las hacemos cada dos semanas, más o menos....Por lo general se pone un día para que todos puedan participar de la asamblea, y los que no pueden participar porque están trabajando, cuando vienen se les pregunta si están de acuerdo...”

Puestos de Trabajo

La cooperativa se constituyó con 43 trabajadores, que posteriormente sumaron 48. Todos ellos realizaban en Ghelco tareas exclusivamente operativas, con una trayectoria de, en el menor de los casos, 10 años. En esta nueva etapa al frente de la conducción de la cooperativa, cada integrante tuvo a su cargo tanto las tareas de producción como de administración, con una participación alternada y rotativa en las funciones.

“En cada sector hay un cabecilla, uno que sabe manejar las partes del proceso, y que sabe quien debe hacer qué cosa y cuando”.

Jerarquías

La cooperativa cuenta con las estructuras correspondientes determinadas por el INAES, sin embargo como se expresa en la cita a continuación, estos cargos están más destinados a cumplir con los estatutos legales que a ejercer el rol en la realidad cotidiana:

“Nosotros en conjunto con el presidente, el secretario y un tesorero, junto con los chicos de producción manejamos todo....acá no porque uno es presidente maneja una parte y el secretario otra, sino que manejamos todo juntos”

Jornada de trabajo

Dado que la cooperativa se encuentra en una situación general más estable, ya que consiguieron la expropiación y se sobre pusieron a la crisis inicial, la jornada laboral de los trabajadores suele rondar las 8 o 9 horas diarias, con un breve descanso para almorzar en la cocina de la empresa.

“La gente de planta trabaja en producción, nosotros estamos en expedición y los chicos de venta entramos a las 9 y salimos a las 6 de la tarde...ahora que empezó a hacer frío salimos a las 5 o 5.30, después tenemos los que entran a la noche, desde la 10 de la noche a las 6 de la mañana que tienen un día de descanso, y si quieren seguir trabajando, pueden trabajar y ese día se les paga,...las guardias se hacen por abecedario, al que le toca le toca, pero si alguno de los chicos no quiere trabajar el fin de semana, ese le paga otro para que le cubra ese día”.

Como observamos en lo manifestado por el señor Robles, los horarios no son fijos y suelen fluctuar en relación al momento del año en que se encuentren, o a la demanda de productos que se tenga.

Selección del personal

Un hecho interesante en lo que hace a la incorporación de socios, es que por lo general prefieren que sean los hijos, esposas los que ingresen a cubrir los puestos disponibles.

“Siempre, por lo general, entre la familia para que lo que hizo el padre o el marido también sea para beneficio de ellos....para que el beneficio corra para ellos”

A partir de la entrevista pudimos ver que esta modalidad apunta a extender los logros de la empresa generados por los empleados originarios al resto de la familia, ya que fueron muchos de ellos los que acompañaron y respaldaron las largas luchas que ellos realizaron para conseguir la propiedad de la empresa.

Capacitación y asesoramiento externo

Asimismo, como parte de su política de ventas, retomaron el dictado de cursos de capacitación que desarrollaban con la administración anterior, a los fines de promocionar el empleo de los productos Ghelco mediante la enseñanza en la elaboración de los helados.

“Cuando entran al sector que les corresponde nosotros le vamos explicando, no es un trabajo tan difícil...es para cargar o para acomodar bolsas, cerrar cajas...”

La capacitación que les otorgan a los nuevos ingresantes se da directamente en el lugar de trabajo, y dado que la complejidad del mismo es baja, no hay ni se requieren muchas más indicaciones. Otro caso lo constituyen aquellas actividades de las cuales no tenían gente con conocimientos como el área de computación (ya que la empresa cuenta con una página Web), para la cual debieron contratar personal externo.

Comunicación interna

Las relaciones suelen ser cotidianas y fluidas, beneficiadas por el hecho de que existen muchas asambleas periódicas en las que participan la gran parte de los componentes de la cooperativa.

Controles y sanciones

El señor Robles afirmó que en relación a los controles y sanciones en relación al cumplimiento, disciplina y comportamiento del personal, suele funcionar como lo hacía en la empresa anterior y de la misma manera que lo hacen en una entidad privada.

“Sí, las entradas son a las 8 y a las 9...los que entran a las 8 tienen hasta 8.15, de esa hora en adelante pierden los minutos y la hora también...eso lo controla con planilla la chica que está en el teléfono, ella va anotando porque todos entran por ahí...en caso de una falta reiterada, se lo llama a él, para ver qué es lo que pasa...le preguntamos y vemos lo que hacemos según lo que opine la mayoría en la asamblea.”

Para llevar control de las faltas, la cooperativa cuenta con un libro, a parte del legal que entregan al gobierno, que es de la fábrica, donde escriben todo lo que ocurre en la misma y que les sirve a ellos de control, y seguimiento de lo que ocurre con los trabajadores de la empresa.

Salarios y criterios de remuneración

Entre las formas de distribución del excedente, estipularon retiros directos en forma semanal para todos los asociados, en concepto de viáticos, estableciendo un reparto igualitario entre los miembros. A marzo de 2003, el monto promedio de los retiros alcanzaba a \$ 150 semanales, pero en la primera etapa de la recuperación, o no retiraban nada o *“a lo sumo \$50 semanales, de acuerdo a la necesidad de cada compañero”*. El resto del excedente ha sido reinvertido en la producción. Cabe mencionarse que algunos trabajadores percibieron durante un tiempo el seguro por desempleo, a partir de considerarse despedidos ante la declaración de la empresa en bancarrota.

“Mejoramos la parte del sueldo porque se eligió por mayoría llevar un sueldo de \$1500..hay otras fábricas como pasaba por ejemplo en IMPA, donde por ejemplo el presidente ganaba tanto, el secretario tanto,..y prácticamente volvieron a estar como antes, era estar con patrones, pero si estaban en la lucha estaban todos juntos, no solamente el presidente y el secretario, sino todos juntos, en cambio acá estamos todos en la lucha...hay algunos chicos que no saben leer, incluso yo mismo que no sabía ni leer ni escribir aprendí a manejar la computadora y estoy de secretario, no es cuestión que sepa leer y escribir aprender esto, no?...digamos que depende de la conciencia de cada uno en como dar el sueldo..porque nosotros damos un sueldo de \$1500 desde el presidente hasta el barrendero, todos \$1500”

Caso 2: Cooperativa de Trabajo M.V.H

Introducción a la empresa

La metalúrgica “Vicente Hermanos”, especializada en piezas para heladeras, calefones y termotanques, precipitó su crisis en marzo de 2002, cuando ya llevaba siete meses de atraso en el pago de jornales e innumerables suspensiones. Como nos relató el tesorero:

“Nosotros a fines del 2000, la empresa anterior nos debía 4 ó 5 meses de sueldo, y tampoco estábamos trabajando, era más el tiempo que estábamos suspendidos que el que trabajábamos. Y, bueno, llegó un momento en que tampoco el Ministerio de Trabajo permitía más tiempo de suspensión, porque en ese momento hay un cupo máximo de días suspendidos por año, y los dueños nos llamaron y nos dijeron: “la verdad es que no sabemos que hacer”, no tenían plata para pagar materia prima, no tenían plata para pagarnos los sueldos. Entonces, nosotros, surgió también por un muchacho que conoce a uno de la Cooperativa Constituyentes, de formar una cooperativa. Y bueno, llamamos al doctor Caro, que es el abogado que nos lleva adelante, y nos asesoró, después se lo planteamos a los dueños, ellos aceptaron y firmamos un contrato de alquiler en un principio y empezamos así, sin capital de trabajo y comiendo tortas fritas, porque no teníamos tampoco para comer”.

La misma se conformó en marzo de 2002 con dieciséis trabajadores, retomando la producción al mes siguiente. Alquilaron las máquinas y el espacio hasta que consiguieron la expropiación. Ahora los trabajadores les pagan a los dueños un porcentaje de las ventas. Pudieron mantener los antiguos clientes, quienes incluso les facilitaron anticipos para las materias primas, así como a los proveedores.

Organización interna de la cooperativa

Toma de decisiones estratégicas

Las asambleas suelen tener una frecuencia de realización semanal, dependiendo de la situación que se estén atravesando.

“Nosotros desde un principio, desde que creamos la cooperativa, hacemos una cooperativa unitaria, o sea todos los socios tienen los mismos privilegios y tienen un voto en la asamblea. Casi todas las decisiones importantes de la cooperativa se toman por asamblea, o sea se hace una asamblea y se dice: “ muchachos tenemos que comprar una máquina, sale tanto”, bueno una persona lo expone el tema, luego se somete a votación para ver si se compra o no se compra ”.

Puestos de Trabajo

La cooperativa, salvo las tareas específicas, como en el caso del presidente, secretario o tesorero, siguieron haciendo las tareas que se hacían en la empresa anterior. Es para estos cargos únicamente, para los cuales se requirió asesoramiento externo, que fue brindado principalmente por miembros del movimiento de empresas recuperadas que ya había experimentado esa situación.

Jerarquías

Como ocurría en la cooperativa Vieytes, también existen las figuras legales exigidas por el INAES, pero lo hacen sólo de manera figurativa, ya que en las actividades cotidianas los 16 socios poseen igualdad de voto a la hora de la toma de decisiones.

“En la fábrica existe un presidente, secretario, pero son jerarquías elegidas por nosotros mismos para cumplir con las figuras exigidas por los estatutos legales ”.

En lo que hace a la permanencia de personal jerárquico de la empresa anterior, nos confirmaron durante la entrevista que de los que estaban en la administración no había quedado nadie, y que por esa misma razón tuvieron que hacerse cargo de todo ellos mismos, es decir, los que trabajaban en la producción.

Jornada de trabajo

En lo que hace a la jornada laboral siguen con la jornada como estaba en la empresa anterior, de 6 a 15 hs en temporada baja y de 6 a 17 en temporada alta, y los sábados también.

Selección de personal

Hasta ahora, la gente que han tomado fue por contrato de 6 meses y trataron de buscar gente conocida y familiares, pero también les ha tocado tomar gente que trabajó en la empresa anterior, que ya mas o menos conoce cómo hacer los trabajos y cómo utilizar las maquinarias y herramientas. En lo que hace específicamente a su proceso de incorporación, el tesorero nos contó:

“El tema es así. El tema de las cooperativas es que no pueden tener gente con relación de dependencia, tenés que tenerlo con un contrato máximo de 6 meses. Son 3 meses con opción a 3 meses más, después lamentablemente lo tenés que despedir, no hay otra opción, hoy en día para poder tener gente contratada.”

Esta es la razón por la que hasta ahora no han incorporado más socios de los que empezaron con la cooperativa original.

Capacitación y Asesoramiento externo

Para aquellos temas en los que no contaban con la capacitación necesaria, tienen un contador que también colabora con otras cooperativas, y que trabaja en conjunto con el personal de administración de la cooperativa. El es quien lleva todos los papeles y en la empresa tiene lugar el volcado de la información en las computadoras.

Comunicación interna

La cooperativa no hizo un reglamento interno, aunque reconocen que se puede llegar a hacer en caso de ser necesario. Generalmente, sobre la marcha y sobre cosas que van apareciendo las van debatiendo en asamblea y se vuelcan después en los libros de acta para tenerlo, una vez que se vota, como reglamento.

Controles y sanciones

En relación al establecimiento de controles para regular y asegurar el orden , la organización y la continuidad del trabajo, Marcelo nos comentó que:

“En un principio no teníamos controles, dijimos acá somos todos socios, todos tenemos responsabilidades, pero después tuvimos que poner un control, el viejo y querido fichero, justamente para controlar, porque hay gente que faltaba, no avisaba que faltaba, cosas particulares, que un hijo enfermo, que un familiar, entonces directamente ahora sí se lleva control sobre la cantidad de horas que se trabaja y además se lleva control de los certificados que se traen en caso de ausencia”

Generalmente, ante falta reiteradas, la situación se lleva a asamblea y se debate sobre el mismo, frente a lo cual se suele optar primero por apercibir a esa persona y después se puede llegar a sancionar.

Salarios y criterios de remuneración

Por ahora los ingresos les alcanzan para sobrevivir, pero la empresa está saneada, sin deudas y están en proceso de alcanzar lo que cobraban antes de la crisis. Organizados en forma horizontal y equitativa, reciben ingresos iguales.

“Para todos nosotros es igual, tanto el muchacho que está en un balancín trabajando en la producción como aquel muchacho que es contador y hace toda la parte de administración, cobran lo mismo.”

Asimismo, destacan el sostenimiento solidario en caso de enfermedad, sin pensar en las jerarquías. Por ejemplo, el peón que realizaba una tarea no calificada de limpiar las piezas producidas enfermó y fue reemplazado por uno de los técnicos.

Caso 3: Cooperativa de Trabajo Maderera Córdoba

Introducción a la empresa

La cooperativa de trabajo Maderera Córdoba, es una de las empresas de rubro que se especializa en la creación de productos en madera para la construcción, el hogar y afines, que ha logrado sobrevivir a la crisis y a comenzado a salir adelante en un sector muy castigado por la misma.

A mediados del año 2003, en plena convocatoria de acreedores, y ante el inminente decreto de quiebra, efectivizado con el cierre el 11 de diciembre de 2003, los trabajadores se vincularon con el MNER, debido a que los dueños de la empresa no habían demostrado ningún interés por recuperar a la empresa de la situación en la que se encontraba. De esa vinculación surgió la iniciativa de constituir una cooperativa de trabajo con la aceptación de casi totalidad de los empleados de la maderera. De esta se trató de recuperar la fuente de trabajo y que hoy se encuentra funcionando, luego de una larga lucha por la expropiación de la planta⁵.

Guillermo Sabatella, presidente de la cooperativa, y nuestro entrevistado, contó que la empresa entró en convocatoria en el 2003 y que él fue convocado a la parte de administración, lo que le permitió conocer el manejo general de la empresa.

La empresa, finalmente, profundizó su crisis y dejó de pagar salarios. Los trabajadores descubrieron que una de sus compañeras tenía como domicilio uno de los correspondientes a la maderera. Para que se entienda, está ubicada en una serie de casas viejas conectadas entre sí, en Córdoba al 3100, Buenos Aires, con una fachada común salvo la de esa entrada que está a pocos metros del local principal. En diciembre de 2003 se instalaron allí, mientras la justicia clausuraba el negocio.

La justicia había fajado las puertas interiores. Cortaron un pedazo de aglomerado que tenía la faja, y lo usaban para quitar, entrar a utilizar las máquinas, y volver a ponerlo al finalizar. Empezaron a recuperar clientes y a enfrentarse a la policía. Los clientes preferían seguir trabajando con ellos, ya que era personas que habían demostrado seriedad y confiabilidad en sus trabajos.

⁵ Extraído del Portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.buenosaires.gov.ar>, visitada el 15 de Mayo de 2005.

Una de las razones principales por las que se comprometieron tanto en la lucha fue que el promedio de edad en la maderera era de 40, 45 años, según explicó Guillermo en una entrevista realizada a la Prensa Solano MTD, “Éramos viejos, no teníamos posibilidad de encontrar otro trabajo”⁶.

Organización interna de la cooperativa

Toma de decisiones estratégicas

Para la toma de decisiones cotidianas la cooperativa cuenta con una comisión directiva que se encarga de llevar adelante la administración general de la misma, y asume la responsabilidad de tomar acciones por todos los miembros de la cooperativa.

“Las asambleas comunes son de comisión directiva, y cuando hay un tema que trasciende un poco la posibilidad de decisión de la comisión o atañe al conjunto o es un elemento grave o importante, entonces se hace una comisión general.”

No es habitual la realización de asambleas en forma periódica, dado que, según nos afirmó el mismo presidente, las mismas constituyen una pérdida de tiempo y atentan contra el objetivo mismo de la cooperativa. La explicación se encuentra en que gran parte del tiempo que se toma para debatir debe ser sacado del horario habitual de trabajo, o de lo contrario encontrar un momento, fuera del mismo, que permita la concurrencia del mayor número, lo que no sólo dificulta, sino también hace más lenta la toma de decisiones en momentos claves, estratégicos o de crisis, que requieren de un rápido accionar.

Puestos de Trabajo

En la cooperativa hay gente que está en condiciones de manejar cualquiera de las máquinas y hay otros que no tanto, porque no tienen la experiencia suficiente. Según nos comentó Guillermo, son de las máquinas más peligrosas que hay para trabajar y que, aún cumpliendo todos los requisitos de seguridad son máquinas muy delicadas, por

⁶ Extraído de Prensa Solano MTD, en http://www.solano.mtd.org.ar/article.php3?id_article=101, visitada el 16 de Mayo de 2005.

eso tratan de que el que está capacitado para una cierta máquina y que ya le conoce todas las mañas, se especialice solo en esa actividad. Es por ello, que para evitar accidentes o riesgos entre el personal, no suele haber mucha rotación en la realización de tareas entre los trabajadores, sino que cada operario se especializa en el manejo de algunas de las herramientas.

Jerarquías

La jerarquía actual está normalizada por el estatuto que establece el INAES, que dice claramente cual es la actuación de todos y cada uno de los componentes y que cada tres años si hay que cambiarlos, se cambian. Los mismo se eligieron en la asamblea pública original, cuando se forma la cooperativa.

“No es fácil pasar de obrero-patrón o patrón-obrero, a lo que es una cooperativa de trabajo, o sea tratando de que no haya diferencias, no son los muchachos del fondo y los muchachos de adelante y los administradores, sino que es todo uno, es un bloque. Alguien tiene que decidir, porque sí, porque si no es un desbande, pero afianzado y respaldado por todos los demás, si se decide tal cosa es porque se vio que era lo más conveniente, si no tenés que discutir todos y cada uno de los elementos de trabajo de la maderera. En general eso no tiene demasiada discusión, sí se puede discutir el resultado: “no, mirá acá me parece que metimos la pata” o “en tal cosa podría haber sido mejor hacer tal otra”, por eso se aprovecha la experiencia de todos los muchachos”

Jornada de trabajo

“El horario de trabajo es de 8.30 a 19 de lunes a viernes, y sábados de 8.30 a 14. Si hay algún trabajo extra, especial, que en general es comunitario, como si vamos a levantar una pared o vamos a arreglar una cosa, se trata de hacer fuera del horario, y si no, se hace dentro del horario y ya se utiliza un equipo: “Miguelito y Juancito, que son los que son más capaces para la albañilería, hacen tal o cual cosa ”, y en lugar de hacer el trabajo en la máquina, lo hacen en la pared.”

Selección del personal

Las personas se incorporan sólo cuando hacen falta y si son realmente necesarias para el funcionamiento de la cooperativa. Generalmente, las mismas ingresan con una nota, se las toma a prueba entre 4 y 6 meses, y después de ese período se evalúa cómo fue el desempeño de la misma en el departamento correspondiente. Si por ejemplo se toma a alguien para talleres, el más idóneo es el jefe del taller quien cuenta con los conocimientos y capacidades para evaluarlo y decidir la conveniencia de la permanencia o no de dicho trabajador.

“Primero, el formalismo principal es que conjugue con el grupo, que haya un entendimiento en el grupo, que no haya un rechazo por alguna circunstancia o por lo que fuera, para que sea parte de la familiar de la cooperativa. Y después se lo evalúa como trabajador...”

Si es una persona que recién empieza, un aprendiz, dado que la parte de producción es un rubro complejo y no todos manejan todas las máquinas, las cuales no solo son delicadas sino también riesgosas, hay muchas cuestiones de seguridad que hay que tener en cuenta antes de que entren de lleno a trabajar. En esos casos se empieza de a poco, se lo va probando para hacer una cosa u otra, hasta que cumplimenta todo el recorrido de las máquinas, y está adecuado para tal o cual máquina, y en función de eso se lo deja, si ya se ha integrado con el resto del grupo, como un socio más de la cooperativa.

Guillermo nos comentó que en lo que respecta a los criterios de selección, suelen tratar de incorporar gente joven, porque a los actuales socios fundadores de la cooperativa les quedan menos años de trabajo, y buscan con esta medida renovar el plantel para que dentro de 4 ó 5 años haya estabilidad con componentes firmes y capaces de seguir adelante con lo que ellos iniciaron. Según él, a ellos les tocó salir del pozo, pero tienen que seguir creciendo y necesitan gente para renovarse y progresar.

Capacitación y asesoramiento externo

La capacitación en el caso de esta cooperativa no fue, según su presidente, tan necesaria, debido a que él mismo había formado parte en los últimos meses de la

administración de la empresa anterior, y contaba, por lo tanto, con conocimientos sobre el manejo de la misma.

Si rescata la cooperación en temas específicos como los legales o contables, de miembros de otras empresas recuperadas, así como del movimiento que los aglutina. De ellos recibieron asesoramiento externo, en esas cuestiones, así como apoyo en la lucha por conseguir la ley de expropiación.

Comunicación interna

Como nos comentó el señor Guillermo, no hay en la cooperativa un estado deliberativo permanente, es decir, no se efectúan asambleas periódicamente, que es lo que no quieren, porque eso según él complica el desarrollo y el avance de la empresa.

“Para que todos tengan participación yo voy y almuerzo con los muchachos al mediodía, expongo todo lo que tengo adentro, si hay alguna duda se conversa cuando quiera, si no están permanentemente informados de la situación externa del movimiento en general de las fábricas recuperadas, y si hay un tema interno, se discute directamente acá, compañeros somos todos...”

Controles y sanciones

Para controlar los turnos y los horarios de entrada y salida existe un reloj en el que fichan tanto los socios de la cooperativa como aquellos que están a prueba y se adjudica el reto o no en caso de llegadas tarde o ausencias. Como nos refirió el presidente, siempre tiene que tener algún tipo de explicación, el que llega tarde o el que no viene debe presentar alguna razón o haber pedido el permiso correspondiente

“...puede no llegar a pagarse el día cuando no hay una explicación justificada, que en general en el caso nuestro no se da porque nos conocemos, somos todos un equipo y conocemos a los nuevos también, entonces generalmente la explicación es suficiente y si hay algún problema médico, traen los comprobantes que correspondan a la dolencia, del médico que corresponda...”

El señor Sabetella considera que por el reducido número de trabajadores es muy difícil que la situación se vuelva incontrolable, pero no descarta que en un futuro, en caso de aumentar el número de socios y de ser poco probable el hecho de conocerlos a todos (y confiar plenamente en los mismos) no deban recurrir a una persona que se dedique especialmente al control, seguimiento y verificación de las causas de las ausencias.

Salarios y criterios de remuneración

En lo que hace al criterio remunerativo, la cooperativa de trabajo Maderera Córdoba fue la única de las entrevistas para el análisis, en la cual los miembros perciben diferentes retiros. Esto se debe a que los fundadores de la maderera tienen mucha experiencia en el rubro, el más joven tiene 40 años, así que para ellos la antigüedad y la experiencia constituyen criterios valiosos que implican más práctica, capacitación, y por lo tanto, consideran que les corresponde una mayor proporción sobre las ganancias. Entre el presidente y el último de los incorporados, es decir aquellos que efectivamente trabajan en la maderera, hay aproximadamente un 20% de diferencia en las remuneraciones percibidas.

“El criterio es igualar para arriba. Hay algunas diferencias, que no superan un 10 o 20% entre los que tienen más responsabilidades con los que no las tienen, si sos aprendiz no podés pretender ganar lo mismo que un tipo que tiene 30 años de piso.”

Caso 4: Cooperativa de Trabajo 18 de Diciembre

Introducción a la empresa

La empresa textil Brukman es uno de los casos que más resonancia mediática tuvo, a través del cual se cruzaron acusaciones casi infinitas. A su vez, era una de las fábricas en las que se reclamaba la estatización, pero finalmente, ante las dificultades que esto les significaba, formaron una cooperativa y comenzaron a pelear por una expropiación que les permitiera volver a producir. La forma en la que la política partidaria influyó en este caso también es una fuente de controversias⁷.

Confecciones Brukman

Uno de los casos más resonantes, el que hizo que muchas personas escucharan por primera vez sobre las fábricas recuperadas, es el de Brukman, una fábrica textil que pertenecía a tres hermanos con ese apellido y que ubica sus seis pisos sobre la calle Jujuy en el cruce con México, en el Once porteño. De hecho, para algunos otros trabajadores de empresas recuperadas, Brukman obró como una mala publicidad, haciendo pensar al resto de la sociedad que recuperar fábricas implica una serie de batallas. (Fajn, 2003).

Este caso tiene varias características que lo hacen particular. El comienzo mismo del conflicto tuvo lugar en vísperas del 19 y 20 de diciembre de 2001. En esta historia también se mezclan cuestiones de género, ya que casi todos los trabajadores de la fábrica son mujeres. Por otro lado, los dueños establecieron una feroz lucha para recuperar la fábrica que terminó en varios intentos de desalojo, el último de ellos, en abril de 2003, concretado. Hubo decisiones judiciales contradictorias que no podían dar respuesta a un problema tan complejo que las excede largamente. También se produjo un importante grado de compromiso de partidos políticos en esta lucha. Pero, probablemente, lo que hizo más visible este fenómeno a toda la sociedad haya sido la batalla campal frente de la fábrica el lunes 21 de abril de 2003, cuando miles de manifestantes apoyaron un intento de las trabajadoras por entrar a la fábrica desalojada por la policía, lo que dio inicio a una cacería increíble de los hombres de azul en varias

⁷ Extraído del Portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.buenosaires.gov.ar>, visitada el 15 de Mayo de 2005.

cuadras a la redonda. Esta última represión en pleno centro de Buenos Aires llamó la atención de los medios por sus dimensiones, aunque el tratamiento en general no superó lo anecdótico. En los hechos, Brukman pasó a transformarse en un símbolo de la lucha y del control obrero sobre sus fuentes de trabajo (Magnani, 2003).

Organización interna de la cooperativa

Toma de decisiones estratégicas

La cooperativa se constituye de 62 socios y dos costureras a prueba, y toman sus decisiones reunidos en asamblea. Antes de realizar las mismas se escriben en un pizarrón los temas por los cuales se llaman a la asamblea. Por lo general, se trata de abordar varios puntos de discusión en una misma asamblea para evitar hacerlas con mucha frecuencia, dado que las mismas suelen tener lugar durante el horario de trabajo.

Como nos comentó el entrevistado las asambleas no suelen hacerse para determinar ciertas cosas como por ejemplo los precios, ya que los presupuestos de ventas ya están hechos desde principio de año, y por lo tanto, no hay nada que consultar.

“Sólo se hacen asambleas por algún tema en particular, como un compañero enfermo, alguna propuesta de trabajo grande, algún cambio de algo importante, en ese sentido sí se hacen. Ya está todo acomodado, ponele que venga un pedido de trabajo grande donde tendríamos que modificar el precio sobre lo que ya está presupuestado, ahí si se puede consultar para ver si el trabajo nos conviene”

Puestos de Trabajo

En lo que respecta a cómo se organizaron cada uno ocupó el lugar que mantenía con anterioridad, y para la parte administrativa los cargos se votaron entre los compañeros, a los que una vez elegidos se les preguntó si consideraban que podrían estar capacitados para llevar adelante la administración. Según nos comentó el entrevistado al respecto:

“El manejo de esto es como tu casa, uno trabaja y tiene que repartir los gastos en mercadería para reponer, pagar impuestos, luz, gas, agua, no hay mucha vuelta, uno

dirá “es una empresa”, pero no es tanto el lío, porque es así, acá se trabaja y la mercadería que hay se vende, de lo que se vende se saca los gastos, se paga impuestos, se repone la mercadería, y el resto de las ganancias son para sueldos.”

Jerarquías

“Sí, eso lo hicimos todo por una cuestión legal, porque así lo exigían las autoridades del INAES, por eso se hizo, pero igualmente, la presidenta sigue siendo una compañera más, trabaja igual que todos, solamente cuando tiene que firmar papeles o cuando tiene que poner la firma, se ve cuál es el motivo por el que la solicitan y nada más.”

Jornada de trabajo

Los miembros de la cooperativa trabajan un promedio de 9 horas diarias, desde las 6 de la mañana a las 3 de la tarde. Sin embargo, como suele ocurrir en gran parte de las mismas, estos horarios son estimativos, ya que los trabajadores suelen permanecer varias horas después de finalizado su turno para adelantar las tareas para el día siguiente o ponerse al día con pedidos atrasados. En el caso de nuestro entrevistado, él debía haberse retirado a las 15 que es cuando finaliza la actividad, sin embargo, al momento de la entrevista (alrededor de las 16.30 hs.) continuaba trabajando porque si él no tenía preparado para el día siguiente los modelos, las piezas y los dibujos, los cortadores no iban a poder continuar con el proceso productivo.

“Yo me quedo hasta las seis o siete a veces, porque hubo un atraso porque una máquina estaba rota, y vine un atraso ya de semanas, y para levantar ese atraso tengo que tener todo listo para que empiece bien la cadena.”

Selección del personal

Para cubrir nuevos puestos que se generaron a partir de la reorganización del trabajo y de la puesta en marcha nuevamente de la empresa, ingresaron personas que la patronal había despedido en años anteriores, los cuales según nos relató el entrevistado estaban muy contentos porque antes estaban los patrones, pero ahora están ellos, unos trabajadores le están dando trabajo a otros trabajadores que la misma patronal echó. En

lo que respecta a la condición en la que ingresan a la cooperativa, es decir, si los mismos son incorporados como socios o no, él nos comentó lo siguiente:

“En realidad, a nosotros no nos importa si son socios o no, porque yo soy socio y cobro igual que el que está a prueba, que el que vino ayer, es todos por igual”

Capacitación y asesoramiento externo

Para aquellos temas en los que no se encontraban muy interiorizados contaron con la ayuda de alumnos de la Facultad de Ingeniería, quienes realizaron y, continúan realizando pasantías en la empresa, durante las cuales les arreglan las máquinas, les explican como aprovecharlas y mantenerlas funcionando mejor por más tiempo, y de vez en cuando les dejan herramientas y materiales para trabajar.

Hace poco, también se sumó al equipo un contador que era del movimiento de empresas recuperadas para asesorarlos en temas contables e impositivos, en las cuales se venían manejando con bastantes falencias, hasta la actualidad.

Comunicación interna

Como nos contó Miguel, ahora la relación entre compañeros es mejor y toman a la empresa como una familia, porque, según el, en la familia uno tiene discusiones, peleas, pero siempre está unida. Para él en la cooperativa ocurría lo mismo, tienen momentos buenos, momentos malos, discusiones, pero siempre tiran todos para el mismo lado.

En lo que hace a la relación y comunicación con los compañeros antes y después de la salida de la patronal, para Miguel la diferencia es muy evidente y eso se plasma en la siguiente frase:

“Antes no te podías relacionar con tus compañeros, lo veías a la salida cuando se iba, y te controlaban que vos estés ahí en la máquina y que no mires para ningún lado, que sigas la producción y que agaches la cabeza. Vos si los conocías, los conocías así de vista, a la salida cuando te ibas o cuando entrabas, pero no había una relación tan como ahora”.

Controles y sanciones

En primer lugar, la persona que cuente con algún problema familiar debe informar a la cooperativa que por determinado tiempo no va a poder asistir a trabajar, y si puede demostrarlo lo tiene que demostrar. Igualmente los días que no esa persona no concurra no se le paga, a no ser que se trate de un problema médico, para lo cual debe presentar un certificado que lo acredite.

“Se hizo un reglamento interno que lo manejamos nosotros con sanciones económicas, casi como antes cuando estaban los dueños, si vos llegabas tarde te descontaban, a determinado tiempo te suspendían y te llamaban la atención, casi todo los mismo, pero nunca llegamos a ese extremo todavía.”

Con respecto a quien lleva el control de los mismo, el entrevistado nos comentó que lo efectúa una compañera de la cooperativa. Para distintas actividades tienen distintos compañeros que se ocupan: uno de los horarios de la entrada, otro de finanzas, otro de tesorería, otro de insumos, etc. Estos puesto fueron elegidos por votación entre los mismos participantes de la cooperativa. Por ejemplo, para la parte de organización interna hay una persona que controla las faltas, saca todas las semanas cuentas de las expensas y entrega esta información a la parte de administración para que se le abone a cada trabajador los días que vino.

Salarios y criterios de remuneración

Según Miguel los criterios de remuneración dependen de la política de cada cooperativa. Para ellos la política es que todos cobran igual, porque según nos comentó en el momento de la lucha comprendieron que si no estaban los que ganaban más con los que ganaban menos, los que barrían con los que limpiaban y con los que cortaban, si no estaban todos juntos, no se podría haber recuperado la empresa. Así que esa unidad hace que todos cobren igual. Como comentó a pesar que él haga el diseño, cobra lo mismo que el que atiende el teléfono o es el presidente, porque en el momento en que estaban en la calle el cargo que tenía antes se lo había llevado la patronal así como también la antigüedad o cualquier otra distinción jerárquica.

6. Capítulo 5: Conclusiones

En el actual contexto de reactivación económica en la Argentina, luego de casi cinco años de recesión, se abre un escenario de mejores perspectivas para el desarrollo de actividades productivas locales. En esta coyuntura más favorable, las empresas recuperadas por sus trabajadores aparecen como nuevos agentes surgidos de la crisis, dispuestos a sostener de una manera alternativa la producción y el trabajo genuino. No obstante la legitimidad social e institucional alcanzada a partir de la emergencia de sus experiencias, la viabilidad económica de las empresas recuperadas dependerá en gran medida de la superación de los desafíos enfrentados en la segunda etapa. Es decir, del desarrollo de una gestión integral que les permita superar las restricciones internas para lograr insertarse en el tejido productivo aprovechando las oportunidades del mercado y así alcanzar un crecimiento de la actividad productiva sustentable a largo plazo.

Se consideró que el examen de los problemas y dificultades por las que atraviesan era un ejercicio indispensable para acceder a comprender que posibilidades efectivas tienen estas organizaciones de superarlos, a través de su propia acción o mediante algún proceso de reorientación y búsquedas de nuevas perspectivas, y quienes pueden cumplir un importante papel como apoyo.

En primer lugar, notamos que todas las empresas recuperadas analizadas cuentan con limitaciones externas, que afectan la forma en que las mismas se van a organizar. El más notable de estos factores lo constituye la falta de capital de trabajo de las cooperativas, y su imposibilidad de acceder a los sistemas formales de crédito u otras formas de financiamiento debido a sus diferentes condiciones (por la situación legal anterior, por la poca trayectoria de la nueva sociedad, por la inestabilidad de la actividad asociada a la evolución de la condición legal de las instalaciones) obstaculiza la posibilidad de revertir la situación precaria que caracteriza la primera etapa de desarrollo de estas empresas.

A los efectos de reunir el capital de trabajo inicial que les permitiera iniciar su actividad, las cooperativas analizadas recurrieron a diferentes modalidades de financiamiento alternativos, tales como los aportes de otras cooperativas u organizaciones políticas en forma de préstamo o donación para el pago de servicios o insumos, la venta del material

de descarte o materia prima encontrados en las plantas, y la modalidad de contratación *a façon*. Ante las restricciones financieras planteadas, se destaca la intervención del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que asistió financieramente esas necesidades en el caso de Vieytes y Brukman, otorgando subsidios orientados a la mejora de los procesos productivos y la actualización tecnológica.

Este hecho externo repercute internamente en las empresas, ya que uno de los peligros inherentes a esta condición es la posibilidad de caer en situaciones autoexplotación, con largas jornadas de trabajo y bajos niveles de remuneración cuando la necesidad de inversión supere la capacidad de autofinanciamiento de estas empresa. Y a su vez, para poder competir con empresas que disponen de un capital y una capacidad de producción que las empresas administradas por sus trabajadores carecen.

También, presentan dificultades económicas para poder pagar los impuestos por los inconvenientes detallados anteriormente. De allí que demandan al gobierno la exención o la prórroga de tasas e impuestos. Y, a su vez, éstas empresas, en gran medida, carecen del acceso a los elementos básicos que hacen a la seguridad social (jubilación y obra social), dado que los beneficios que obtienen se destinan en principio al mantenimiento empresarial y a la distribución porcentual que les corresponde a los trabajadores por su trabajo.

En lo que hace a las limitaciones internas, un primer punto que surge de lo que identificamos como continuidades y rupturas, es la separación entre concepción y ejecución en la organización del trabajo. En las empresas analizadas, esta separación tiende a desdibujarse, dando lugar a una reflexión colectiva constante en asambleas sobre lo que se produce y cómo se produce. En este sentido, podríamos decir que las nuevas modalidades de organización del trabajo adoptadas se caracterizan por ser formas más horizontales y autónomas, que las anteriores.

Una segunda cuestión tiene que ver con la “desaparición” de la relación salarial que, si bien implica, por un lado un replanteo de las jerarquías internas y en consecuencia impacta en las relaciones de trabajo, significa, por otro lado, la pérdida del acceso a ciertos beneficios como la jubilación o la obra social.

Reivindicaciones como las jornadas de ocho horas, su adecuación a la demanda, y el hecho de que en períodos de disminución de la mismas los trabajadores no son despedidos, sino que hacen menos horas diarias, son algunos de los factores que a nuestro entender son interesantes destacar.

Sin embargo, se entiende que el mayor desafío que deben enfrentar en su conjunto es el fortalecimiento de las habilidades de gestión y el desarrollo de las capacidades organizacionales. La mayor parte de las cooperativas analizadas cuentan con escasas herramientas de gerenciamiento, ya que son autogestionadas principalmente por los obreros que trabajan en la línea de producción, y ellos mismos se hacen cargo de las tareas de dirección y gestión administrativa. Ante lo cual, carecen herramientas de marketing y publicidad, de comercialización, de planificación y proyección empresarial, así como de herramientas elementales administrativas y contables. En el mismo nivel se encuentra la falta de información sobre programas de apoyo para mejorar la calidad y la competitividad de los productos o servicios y la falta de capacitación en marketing y publicidad para llevar adelante la tarea de comercialización y diversificación. Muchas veces, carecen de la posibilidad de contar con controles relacionados a la producción, como por ejemplo elementos para verificar el estado de las maquinarias, las herramientas, etc., lo que coloca en situación de riesgo a los trabajadores que operen con ellas. De todos modos, como vimos algunas de las fábricas recuperadas se encuentran recibiendo asistencia técnica por parte de profesionales y estudiantes universitarios, aunque es necesario, a futuro, un aumento en la participación de los mismos y una mayor apertura de las empresas hacia este tipo de ayuda externa.

En este sentido, el desarrollo de las capacidades organizacionales resulta determinante para el crecimiento de estas experiencias. Concientes de esto, algunas cooperativas, como la Maderera Córdoba han tratado de desarrollar nuevas estructuras de gestión interna, aunque todavía esté presente la amenaza de repetición de fallas de gestión que originaron la crisis de las empresas y la posibilidad de volver a caer en una relación de patrón-empleado. Sin embargo si esas “jerarquías” son acompañadas por la supervisión y regulación por parte de los socios permitiría algún grado de delegación y mejoramiento de esas tareas con posibilidades de conservar el control sobre el rumbo de la empresa.

Por otro lado, algunas de estas empresas presentan inconvenientes para resolver conflictos internos cuando se encuentran en un momento de crecimiento económico en las que hay que tomar decisiones importantes en tiempos cortos. Es por ello que hay que preguntarse acerca de la continuidad de estas prácticas en aquellas empresas en las que se de un crecimiento en el volumen y complejidad de la producción, que requiera de un mayor dinamismo en la toma de decisiones y una mayor división del proceso de trabajo.

Ante estos puntos de tensión los trabajadores de las fábricas autogestionadas, despliegan y ponen en juego una serie de capacidades, habilidades y recursos, buscando salidas posibles para que dichas fábricas continúen funcionando y resulten sostenibles en el tiempo.

Entre los aspectos positivos, favorables o las ventajas de estas prácticas, notamos que los trabajadores que autogestionan empresas consideran como uno de los mayores logros el espíritu solidario y el compromiso con la tarea desempeñada en función de un objetivo compartido. Factores como la eliminación del costo empresario, la mayor flexibilidad en el horario de trabajo y niveles de remuneración, así como la reducción del conflicto y el mayor involucramiento de los trabajadores en la gestión de la producción aparecen como los elementos que permiten llevar adelante a estas empresas.

Por otro lado, factores como la mayor cercanía en la empresa (comunicación directa, relaciones cara a cara) y, sobre todo, el hecho de haber transitado por un conflicto que generó nuevos lazos de cooperación y solidaridad entre los trabajadores son los que facilitan la emergencia de prácticas democráticas de gestión. Como afirmaron muchos de los entrevistados, todos estuvieron juntos en la lucha por la recuperación de la empresa, por lo que se consolidaron como grupo en la búsqueda del objetivo común.

En todos los casos, los trabajadores desarrollan funciones polivalentes aunque mantienen, en general, las tareas en las cuales presentan mayores habilidades. Esta organización del trabajo resulta muy importante en las primeras instancias de la puesta en marcha y ante bajos niveles de producción. Sin embargo, al iniciar el proceso de consolidación y crecimiento de la empresa, puede convertirse en una restricción en la medida que se requiera una dedicación completa y la continuidad en la tarea facilite la resolución de los problemas e incremente la productividad.

Para evitar que la separación de las tareas operativas de las administrativas y de gestión, implique una menor participación de los socios en la toma de decisiones se considera de importancia que todas las cooperativas, y en especial de las analizadas, la cooperativa Maderera Córdoba, desarrollen asambleas periódicas para generar un mayor involucramiento por parte de todos los socios.

Con referencia a la distribución del excedente, la mayoría de las cooperativas analizadas adoptaron la modalidad de retiros distribuidos en forma equitativa entre los asociados. Se exceptúan el caso de la Maderera Córdoba, donde se avanzó hacia una distribución jerárquica de los retiros, basados en el criterio de la antigüedad en el rubro.

Finalmente, al momento de analizar las debilidades y fortalezas asociadas a estas cooperativas, así como las restricciones que enfrentaron estas experiencias, debe tenerse en cuenta que el horizonte temporal de los proyectos que encaren las cooperativas tiene una limitación de tiempo dado por el plazo de concesión que estableció la disponibilidad de las unidades productivas que fueron sujeto de ocupación temporaria.

Para concluir, cabe mencionar que existen opiniones adversas a la posibilidad de que los trabajadores puedan autogestionar una empresa con eficiencia y competitividad y por eso desestiman y niegan la posibilidad de apoyar estas experiencias. La tarea no es simple: se trata de acondicionar la maquinaria que ha estado parada durante un tiempo; recuperar los antiguos clientes y la confianza de los mismos, muchos de los cuales han optado por otra fuente de abastecimiento ante el cierre de la unidad; de conseguir los mínimos recursos para saldar deudas en electricidad, gas, teléfono, a fin de poder mover las máquinas; capacidad de elaborar los presupuestos y, básicamente, contar con un capital de trabajo que les permita hacer frente a la necesaria compra de insumos y otros gastos previos a la venta de su producción inicial.

La experiencia está demostrando que, con dificultades, los trabajadores van adquiriendo la capacidad de gestionar, de administrar su propia cooperativa. Buscan capacitarse en aquellos aspectos, generalmente de carácter contable, administrativo, de ventas, que no era la actividad que normalmente cumplían en la empresa; esta capacitación es generalmente dada por organizaciones solidarias, otras cooperativas autogestionadas que ya tienen mayor tiempo de desarrollo y, por tanto, mayor experiencia, etc.

Y la evidencia que es posible la gestión cooperativa por los trabajadores está en el hecho que varias de las empresas autogestionadas han estado en condiciones de incorporar nuevos asociados, así también como ex trabajadores que no se incorporaron inicialmente porque no creyeron en las posibilidades cooperativas.

Perspectivas a futuro: La gestión de la empresa, sus dificultades y desafíos

Existen abundantes argumentos sobre la ineficacia de la legislación positiva y la administración de justicia en la Argentina con relación a la ocupación de empresas, ya que el derecho privilegia la propiedad por encima de los derechos sociales, tales como el que garantiza el trabajo (artículo 14 Bis de la Constitución Nacional). Incluso la legislación recientemente aprobada entrega los activos a los trabajadores por 24 meses con la prioridad sobre los acreedores de la empresa fallida antes de la ocupación por sus trabajadores. Es decir, no se asegura la propiedad de la empresa para los trabajadores y no indica taxativamente ninguna consideración operativa para facilitar la puesta en funcionamiento de la empresa en cuestión (Gambina, 2003).

Las demandas inmediatas se han concentrado en dos aspectos: la modificación de la actual Ley de Quiebras, a fin de que permita el mantenimiento del patrimonio y los derechos de propiedad con sentido social; y el otro aspecto se refiere a la necesaria consolidación del proyecto cooperativo mediante el apoyo crediticio.

De allí, que parece necesario que el Estado planifique y gestione una nueva política estratégica para estos casos que trascienda los límites de lo inmediato, abordando las distintas dimensiones legales, sociales, económicas, tributarias, etc., involucrando a todos los actores que tengan relación directa con el desarrollo de este fenómeno. Es decir que si bien la mayoría de las cooperativas han superado exitosamente la primera etapa, incluso alcanzando una amplia legitimidad social, la instancia de consolidación de la recuperación aparece como un desafío mayor que todas continúan transitando, en una etapa en la que se manifiestan las principales problemáticas y restricciones.

Muchos de los autores analizados y de los entrevistados se preguntan: ¿Es posible que esta nueva lógica empresaria, centrada en una racionalidad no solo económica sino fundamentalmente social, tenga éxito y perdure en el tiempo? ¿Qué posibilidades de

profundizarse tiene esta experiencia? Si bien no contamos con una respuesta estas preguntas, parecería que la profunda crisis en que se encuentra nuestro país está dando lugar al surgimiento de procesos innovadores que buscan evitar repetir experiencias pasadas que llevaron a la actual situación, sin embargo, nada puede garantizar su éxito a largo plazo.

Algunas empresas fracasarán, otras lograrán salir adelante. Pero, si bien es de esperar que los resultados sean tan heterogéneos como el fenómeno mismo; el éxito de las empresas que han comenzado a transitar el camino de la autogestión dependerá tanto de su capacidad de organizarse en un movimiento con voluntad y capacidad de acción, como del desarrollo de capacidades de organización del trabajo en el interior de las empresas.

Sugerencia de continuación del análisis

Sería muy interesante ampliar el estudio de las actividades que los trabajadores de empresas recuperadas desarrollan en la comunidad en las que tienen lugar (centros culturales, cursos de capacitación para los miembros de la vecindad, etc.).

También podría resultar provechoso el estudio de la manera en la que se da la capacitación en empresas recuperadas, analizando los procesos de aprendizaje en comparación con otras empresas capitalistas o cooperativas de trabajo tradicionales.

Bibliografía

Libros y Papers

- Allegrone, V.; Fernández Álvarez, M. y Partenio, F.: “Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.
- Arévalo, R. y Calello, T.: *Las empresas recuperadas en Argentina: algunas dimensiones para su análisis*, Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración Pública: “Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad”, Córdoba, 27, 28 y 29 de Noviembre de 2003.
- Battistini, O.: “Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.
- Bialakowsky A.; Robledo G.; Rosendo E.; Grima J.M.; Costa Ma.I.; Benzaquen N.; Presta S.; Campos H.; Carrizo C. y González M: *Identidad y Cultura en las nuevas formas de gestión y autogestión de los trabajadores*, VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: “Los trabajadores y el trabajo en crisis”, ASET, 13 al 16 de Agosto de 2003.
- Briner, Ma. A. y Cusmano, A.: “La empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias”, en la publicación *Empresas recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Septiembre de 2003, página 21.

- Caputo, S. y Saavedra L.: *Las Empresas Autogestionadas por los trabajadores, ¿Una nueva forma de organización económica y social?*, Observatorio Social N° 11, Buenos Aires, Diciembre/Marzo 2003.
- Cató, J.: “Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudio sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.
- Echaide, J.: *Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político* (Segunda Edición Actualizada), Centro Cultural de la Cooperación, Departamento de Cooperativismo, Cuaderno de Trabajo N° 25, Buenos Aires, Mayo 2004.
- Fajn, G.: *Fábricas y Empresas Recuperadas: Protesta Social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, Noviembre 2003.
- Fernández Álvarez, M.I.: “Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas”, en *Revista Realidad Económica* N° 197, Buenos Aires, Julio/Agosto de 2003.
- Gambina, J.: *Empresas recuperadas en Argentina*, Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina (CEFJA), Buenos Aires, 2003.
- Longo, M.: “Los confines de la integración social. Trabajo e identidad en jóvenes pobres”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.
- Magnani, E.: *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2003.

- Medina, P.: “Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.
- Picchetti, V. y Xiques, M.: *Ocupación de fábricas y construcción política*, VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: “Los trabajadores y el trabajo en crisis”, ASET, 13 al 16 de Agosto de 2003.
- Rebón, J.: *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Ediciones P.I.CA.SO (Programa de Investigaciones sobre Cambio Social), Editorial La Rosa Blindada, Colección Cuadernos de Trabajo N° 2, Buenos Aires, Noviembre de 2004.
- Rezzónico, A.: *Empresas Recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales*, Centro Cultural de la Cooperación, Departamento de Cooperativismo, Cuaderno de Trabajo N° 16, Buenos Aires, Marzo 2003.
- Sánchez, F.: “Acciones colectivas y políticas de desarrollo local. El caso de las empresas recuperadas por los trabajadores en la Ciudad de Buenos Aires”, en la publicación *Empresas recuperadas. Ciudad de Buenos Aires*, realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Septiembre de 2003.
- Santagati, A.: “Fábricas recuperadas. Los obreros quieren trabajar”, en *Revista Ciudad Nueva*, Buenos Aires, N° 435, Julio de 2003.
- Spinosa, M.: “El conocimiento en la conformación de identidades profesionales”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004.

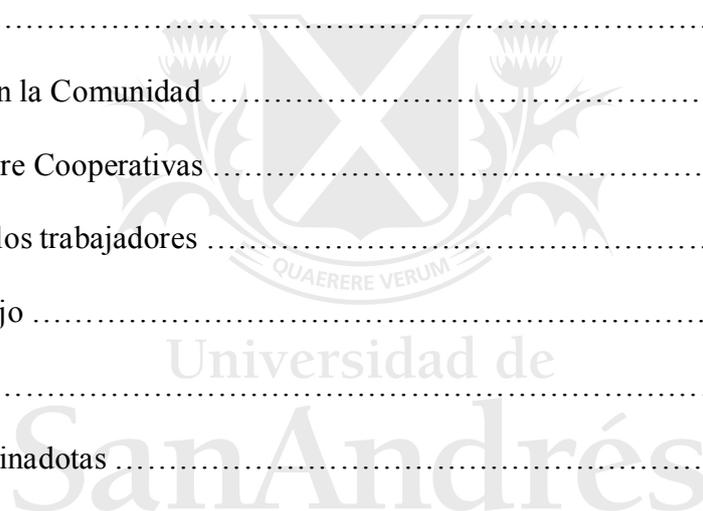
Sitios y Artículos de Internet

- Borja, A.: *La autogestión comunitaria*, Página de Polo Obrero, Buenos Aires, Acceso el 28 de Abril de 2005.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES): <http://www.inaes.gov.ar>, visitada durante el mes de Mayo de 2005.
- Melta P., y Heller P.: “Sobre la Inauguración de la Empresa Ghelco” en Movimiento Sindical y Empresas Recuperadas y en lucha: <http://poloobrero.org.ar/sindical/empresas/ghelco.htm>, visitada el 6 de Mayo de 2005.
- Portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Área de Comunicación Social: http://www.buenosaires.gov.ar/areas/com_social/emp_recup/index.php, visitada durante el mes de Abril de 2005.
- Portal del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores: http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/article.php3?id_article=190, visitada el 6 de Mayo de 2005.

San Andrés

Glosario

Empresa recuperada	10
Autogestión	14
Expropiación	16
Movimiento Social	17
Movimientos de Recuperación de Empresas	23
Crisis del 19 y 20 de Diciembre de 2001	39
Democracia directa	43
“Nuevas” cooperativas	46
Asambleas	47
Compromiso con la Comunidad	48
Cooperación entre Cooperativas	48
Polivalencia de los trabajadores	53
Puestos de trabajo	53
Jerarquías	54
Prácticas disciplinadas	59
Reparto igualitario del ingreso	60



Anexos



Universidad de
San Andrés

Anexo I

Entrevista

1. ¿Cuál es el número de “socios” que trabajan en la Cooperativa?
2. ¿Cuáles son sus principales actividades y productos?
3. ¿Cuál es la historia de la Cooperativa?
4. ¿Cómo llegaron a tomar/ ocupar la fábrica?
5. ¿Tuvieron apoyo del sindicato o de otros sectores? ¿Recibieron ayuda de afuera de la fábrica? ¿De qué tipo? ¿De quién?
6. ¿Quiénes toman las decisiones?
7. ¿Cómo las toman?
8. ¿Cómo se organizan las asambleas? ¿Cada cuánto? ¿Quiénes participan? ¿Cómo llegan a un consenso? ¿Quién determina la realización de las asambleas?
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que nota en la realización de las asambleas? ¿Todos concurren y participan por igual?
10. ¿Hay jerarquías en la empresa? ¿Todos son considerados “socios”?
11. ¿Reciben todos retiros iguales?
12. ¿Cómo contratan personal en caso de necesitarlo? ¿De algún familiar, conocido, extraño? ¿Cómo lo seleccionan? ¿Cómo es el proceso de su incorporación? ¿Quién toma finalmente la decisión de incorporarlo? ¿Se lo considera un socio como el resto de los trabajadores? ¿Recibe iguales retiros que el resto? ¿Cómo lo capacitan?
13. ¿Poseen asesoramiento externo para temas contables o administrativos?
14. ¿Tienen o tuvieron algún tipo de relación/intercambio de ideas/ convenio con alguna universidad o empresa recuperada para asesorarse en temas de organización interna?
15. ¿Hay control de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de tareas, etc.? ¿Cómo se realiza? ¿Quién lo efectúa?
16. ¿Qué criterio de remuneración utilizan?
17. ¿Los retiros son semanales, mensuales? ¿Fijos o variables? ¿En función de qué suelen establecer la variabilidad de los mismos?
18. ¿Qué diferencia hay entre el modo de trabajar actual y el anterior? Ventajas y Desventajas.
19. ¿Hay reglamentos/ reglas internas entre los miembros? ¿Quién controla que se cumplan? ¿Hay algún tipo de sanción en caso de incumplimiento?

20. ¿Qué motivación o incentivo tienen para seguir produciendo? ¿Cuáles son los que les dan a los nuevos empleados para que cumplan?
21. ¿Cómo se dividieron el trabajo y la realización de las tareas? ¿Están todos de acuerdo con este tipo de decisión? ¿Hubo personal que se haya retirado de la empresa por desacuerdo, o negación a aceptar las nuevas medidas?
22. ¿Cómo manejaron el cambio en la organización interna del trabajo ante la crisis experimentada? ¿Quién los impulsó a mantenerse unidos? ¿Cómo fueron las etapas del cambio?
23. ¿Cómo es su jornada laboral? ¿Todos cumplen un horario, o cierta cantidad de horas semanales? ¿Cómo se determinaron los turnos?
24. ¿Permanecen en la cooperativa empleados de niveles jerárquicos o administrativos de la empresa anterior? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Qué los motivó a quedarse?
25. ¿Hay rotación en la realización de las tareas? ¿Cada cuánto? ¿Cómo se efectúa? ¿Flexibilizan la jornada laboral de acuerdo a la demanda o es fija independientemente de la misma?
26. ¿Cómo creen que manejarán la comunicación interna cuando la cooperativa comience a crecer en número de socios?

Anexo II

Entrevista a la Cooperativa de Trabajo Vieytes

1. ¿Cuál es el número de “socios” que trabajan en la Cooperativa?

Somos unos 50 socios en total los que estamos trabajando..

2. ¿Cuáles son sus principales actividades y productos?

Nosotros hacemos todo lo que tiene que ver con materias primas para heladerías y confiterías...por ejemplo pastas duras y chocolate para helados, estabilizadores, cremas para decorar, baños de repostería, colorantes, casi todo en general.

3. ¿Tuvieron apoyo del sindicato o de otros sectores? ¿Recibieron ayuda de afuera de la fábrica? ¿ De qué tipo? ¿De quién?

No, del sindicato sólo le pagamos las cuotas para la obra social,...pero ayuda de ellos no recibimos en nada...sí, estuvieron con nosotros los del movimiento de empresas recuperadas, con Luis Caro, que nos ayudó para salir adelante en la parte legal, pero nada más.

4. ¿Quiénes toman las decisiones?

Las decisiones se toman por mayoría...si la mayoría está de acuerdo se hace.

5. ¿Cómo las toman?

Se hacen asambleas.

6. ¿Cómo se organizan las asambleas? ¿Cada cuánto? ¿Quiénes participan? ¿Cómo llegan a un consenso? ¿Quién determina la realización de las asambleas?

Las asambleas se hacen casi todas las semanas, pero cuando tenemos mucho trabajo, las hacemos cada dos semanas, más o menos....Por lo general se pone un día para que todos puedan participar de la asamblea, y los que no pueden participar porque están trabajando, cuando vienen se les pregunta si están de acuerdo...

7. ¿Hay jerarquías en la empresa? ¿Todos son considerados “socios”?

Nosotros en conjunto con el presidente, el secretario y un tesorero, junto con los chicos de producción manejamos todo....acá no porque uno es presidente maneja una parte y el secretario otra, sino que manejamos todo juntos

8. ¿Reciben todos retiros iguales?

Sí, acá todos somos socios y tenemos iguales sueldos.

9. ¿Cómo contratan personal en caso de necesitarlo?¿De algún familiar, conocido, extraño?

Nosotros éramos 51, con mi señora que estaba dando los cursos, y quedaron 50 más o menos, también teníamos a un chico, que falleció, que era del síndico y que ahora está trabajando su señora, vino a trabajar ella por el lugar de él....en este caso si fallece el marido viene la mujer...

10. ¿Cómo lo seleccionan?

Siempre, por lo general, entre la familia para que lo que hizo el padre o el marido también sea para beneficio de ellos....para que el beneficio corra para ellos.

11. ¿Cómo es el proceso de su incorporación?¿Quién toma finalmente la decisión de incorporarlo?¿Se lo considera un socio como el resto de los trabajadores?¿Recibe iguales retiros que el resto?

En general si es un familiar, entra directo como socio,...si no es familiar, entran y se evalúa su incorporación según como van trabajando,...si están trabajando bien no hay problema y quedan.

12. ¿Cómo lo capacitan?

Cuando entran al sector que les corresponde nosotros le vamos explicando, no es un trabajo tan difícil...es para cargar o para acomodar bolsas, cerrar cajas...

13. ¿Poseen asesoramiento externo para temas contables o administrativos?

Sí, tenemos un chico que está en servicio, una contadora, una chica que está en el teléfono y un chico que maneja el área de las computadoras.

14. ¿Tienen o tuvieron algún tipo de relación/intercambio de ideas/ convenio con alguna universidad o empresa recuperada para asesorarse en temas de organización interna?

No, solo apoyo del movimiento, y de compañeros de otras fábricas que pasaron por lo mismo que nosotros y que están en la misma lucha...

15. ¿Hay control de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de tareas, etc.?¿Cómo se realiza?¿Quién lo efectúa?

Sí, las entradas son a las 8 y a las 9...los que entran a las 8 tienen hasta 8.15, de esa hora en adelante pierden los minutos y la hora también...eso lo controla con planilla la chica que está en el teléfono, ella va anotando porque todos entran por ahí.

16. ¿Quién controla que se cumplan?¿Hay algún tipo de sanción en caso de incumplimiento?

Sí, según la falta que tengan, si es por ejemplo ausentismo, pierden el día...pero si faltan con parte de enfermedad, ellos me traen el certificado...viene a ser como una empresa, porque si ellos no cuidan esto que es de todos nosotros, nosotros no lo vamos a cuidar para ellos, porque no podemos estar trabajándole para él y se va a llevar el mismo sueldo nuestro. En caso de una falta reiterada, se lo llama a él, para ver qué es lo que pasa...le preguntamos y vemos lo que hacemos según lo que opine la mayoría en la asamblea. Después tenemos gente que viene tomado a trabajar,..nosotros lo hacemos volver y le damos dos día de sanción, y también tenemos gente que hace guardia a la noche, son dos o tres los que vigilan, pero con una de las personas que tome, son culpables los tres...porque al dejarlos a ellos nosotros confiamos y dejamos la fábrica con ellos.

17. ¿Hay reglamentos/ reglas internas entre los miembros?

Tenemos un libro a parte del legal.. tenemos un libro que es de la fábrica, donde se escribe todo lo que ocurre en la empresa...por ejemplo no podemos poner que alguien es sancionado por una borrachera en el libro que le entregamos al gobierno...

18. ¿Qué criterio de remuneración utilizan?

Mejoramos la parte del sueldo porque se eligió por mayoría llevar un sueldo de \$1500..hay otras fábricas como pasaba por ejemplo en IMPA, donde por ejemplo el presidente ganaba tanto, el secretario tanto,..y prácticamente volvieron a estar como antes, era estar con patronos, pero si estaban en la lucha estaban todos juntos, no solamente el presidente y el secretario, sino todos juntos, en cambio acá estamos todos en la lucha...hay algunos chicos que no saben leer, incluso yo mismo que no sabía ni leer ni escribir aprendí a manejar la computadora y estoy de secretario, no es cuestión que sepa leer y escribir aprender esto, no?...digamos que depende de la conciencia de cada uno en como dar el sueldo..porque nosotros damos un sueldo de \$1500 desde el presidente hasta el barrendero, todos \$1500, a parte siempre tenemos los que hacen guardia que les damos \$20 todos los fines de semana.

19. ¿Los retiros son semanales, mensuales? ¿Fijos o variables? ¿En función de qué suelen establecer la variabilidad de los mismos?

Por lo general, es estable pero al principio cuando había poco trabajo era de menos, supongo que cuando la fábrica trabaje más y vendamos más podremos aumentar los salarios, pero por ahora con todo lo que entra, menos los gastos de

materiales, máquinas, lo dividimos por los que trabajamos y es más o menos eso, más una parte que va para un fondo de la cooperativa.

20. ¿Qué diferencia hay entre el modo de trabajar actual y el anterior? Ventajas y Desventajas.

Ahora se viene con ganas a trabajar, antes venías de pocas ganas porque no te pagaban, digamos, te daban \$30..me acuerdo en el 2000 cuando nos dieron para navidad \$20 y para año nuevo \$30, lo que no alcanzaba ni para comprar un chicle, ...ahora estamos trabajando bien, nos llevamos un sueldo digno.

21. ¿Qué motivación o incentivo tienen para seguir produciendo? ¿Cuáles son los que les dan a los nuevos empleados para que cumplan?

Acá es como una familia y a cualquiera que entra lo tomamos como un compañero más, como uno de la familia y eso hace que sientan que son parte de la fábrica y se motiven para colaborar...todos te tratan bien, no hay problema.

22. ¿Cómo se dividieron el trabajo y la realización de las tareas?

En cada sector hay un cabecilla, uno que sabe manejar las partes del proceso, y que sabe quien debe hacer qué cosa y cuando.

23. ¿Están todos de acuerdo con este tipo de decisión? ¿Hubo personal que se haya retirado de la empresa por desacuerdo, o negación a aceptar las nuevas medidas?

Yo si alguien se quiere ir, siempre le digo que está perdiendo, porque esto fue una lucha de todos nosotros, y al irse y dejar la fábrica se queda sin trabajo y la plata que va a tener la va a gastar y la familia se va a quedar sin nada...entre todos lo hacemos reflexionar, lo hablamos con todos los que se quisieron ir y a algunos los entrego a la asamblea...algunos compañeros me dijeron que lo dejara, pero bueno..yo presiono para que se quede, pero si se quiere ir no hay problema, viene se trae a un escribano o un abogado para que se toda la parte de ganancias, lo de la mercadería que hay y se le da la parte.

24. ¿Cómo manejaron el cambio en la organización interna del trabajo ante la crisis experimentada? ¿Quién los impulsó a mantenerse unidos? ¿Cómo fueron las etapas del cambio?

Ahora nos sentimos más contentos porque estamos trabajando para nosotros...a veces me agarran a mi para coordinar en caso de que alguno no quiera ir a tal lado, y yo voy y le digo porqué no a trabajar a tal lado, cualquier cosa te venís y me decís a mi,....o sea que me agarraron a mi como coordinador, porque teníamos

coordinadores antes, pero se cansaron porque mandaban a uno y quizás no le hacía caso...parece que a los cabecillas les dan más bolilla, porque yo los tiro en la asamblea cuando no me hacen caso para que sepan todos, para que discuta con todos...

25. ¿Cómo es su jornada laboral? ¿Todos cumplen un horario, o cierta cantidad de horas semanales? ¿Cómo se determinaron los turnos?

La gente de planta trabaja en producción, nosotros estamos en expedición y los chicos de venta entramos a las 9 y salimos a las 6 de la tarde...ahora que empezó a hacer frío salimos a las 5 o 5.30, después tenemos los que entran a la noche, desde la 10 de la noche a las 6 de la mañana que tienen un día de descanso, y si quieren seguir trabajando, pueden trabajar y ese día se les paga, ...las guardias se hacen por abecedario, al que le toca le toca, pero si alguno de los chicos no quiere trabajar el fin de semana, ese le paga otro para que le cubra ese día.

26. ¿Permanecen en la cooperativa empleados de niveles jerárquicos o administrativos de la empresa anterior? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Qué los motivó a quedarse?

No, de los que trabajaban antes no quedó nadie,...solo los que estábamos en la planta..que somos ahora lo que nos ocupamos de todo.

27. ¿Hay rotación en la realización de las tareas? ¿Cada cuanto? ¿Cómo se efectúa? ¿Flexibilizan la jornada laboral de acuerdo a la demanda o es fija independientemente de la misma?

Siempre somos los mismos los que hacemos cada cosa...si hay algo que no sabemos buscamos gente que lo haga, por ejemplo ahora trajimos a un maestro para hacer repostería, pero él nos cobra semanal, los cursos los maneja él.

28. ¿Cómo creen que manejarán la comunicación interna cuando la cooperativa comience a crecer en número de socios?

Esperamos empezar a exportar a Europa dentro de poco, falta la firma de Ibarra, para que lo autorice, y entonces sí va a haber mucho trabajo...espero que todos podamos traer a toda la familia a trabajar a la empresa...eso sería muy bueno, y entre todos nos llevaríamos bien y podríamos charlar las cosas en asambleas, supongo.

Entrevista a la Cooperativa de Trabajo M.V.H

1. ¿Cuál es el número de “socios” que trabajan en la Cooperativa?

Somos 16 socios los que estamos actualmente y formamos la cooperativa.

2. ¿Cuál es la historia de la Cooperativa?

Nosotros a fines del 2000, la empresa anterior nos debía 4 ó 5 meses de sueldo, y tampoco estábamos trabajando, era más el tiempo que estábamos suspendidos que el que trabajábamos. Y, bueno, llegó un momento en que tampoco el Ministerio de Trabajo permitía más tiempo de suspensión, porque en ese momento hay un cupo máximo de días suspendidos por año, y los dueños nos llamaron y nos dijeron: “la verdad es que no sabemos que hacer”, no tenían plata para pagar materia prima, no tenían plata para pagarnos los sueldos. Entonces, nosotros, surgió también por un muchacho que conoce a uno de la Cooperativa Constituyentes, de formar una cooperativa. Y bueno, llamamos al doctor Caro, que es el abogado que nos lleva adelante, y nos asesoró, después se lo planteamos a los dueños, ellos aceptaron y firmamos un contrato de alquiler en un principio y empezamos así, sin capital de trabajo y comiendo tortas fritas, porque no teníamos tampoco para comer.

3. ¿Cómo se manejaron con los proveedores de materias primas?

Nosotros empezamos a visitar a los clientes que tenía la otra empresa, a plantearles la situación, porque ellos también dependían un poco de nosotros, porque muchas matrices y herramientas las teníamos metidas acá adentro. Inclusive había herramentaria que eran de acá de la empresa y que ellos también necesitaban, entonces ellos nos empezaron a adelantar dinero para materia prima, nos dijeron: “necesito tantas piezas, tomá esta es la plata para la materia prima”, y bueno, así empezamos a hacer una rueda, y a salir de poco adelante, con ese sistema.

4. ¿Hoy siguen alquilando la fábrica a sus dueños?

Nosotros lo que pasa es que alquilamos hasta que salió la ley de expropiación, donde la provincia de Buenos Aires expropió el inmueble y las máquinas para dárselo a la cooperativa y que lo trabaje, hasta ahí sí pagamos nosotros el alquiler. Y ahora, el año pasado salió la quiebra de la empresa anterior, entonces estamos en la gestión para ver si podemos comprar la empresa.

5. ¿Cómo evolucionó el conflicto legal?

Todo eso depende mucho de los jueces que nos tocan. Hay jueces que nos permiten empezar a pagar dentro de tres años y en cómodas cuotas, como hay jueces que no permiten darle la compra directa a la cooperativa y llama a un remate o una mejor oferta. Así que nosotros estamos en esa.

6. ¿Tuvieron apoyo del sindicato o de otros sectores? ¿Recibieron ayuda de afuera de la fábrica? ¿De qué tipo? ¿De quién?

No, del sindicato no tuvimos ningún tipo de participación, incluso las veces que aparecieron lo hicieron para tratar de que negociáramos una salida con los dueños, lo que a nosotros no nos parecía justo...con respecto a las asambleas barriales, tampoco nos metemos mucho porque están muy politizadas, y la verdad es que no nos interesa meternos en esas cuestiones.

7. ¿Cómo manejaron el cambio en la organización interna del trabajo ante la crisis experimentada? ¿Quién los impulsó a mantenerse unidos? ¿Cómo fueron las etapas del cambio?

El cambio fue duro, pero entre todos nos apoyamos para salir adelante...siempre hay algunos que saben un poco más del tema o conocer de gente de otras cooperativas que pasó por una situación como la nuestra y por eso llevaron adelante la idea de mantenernos unidos en la lucha.

8. ¿Quiénes y cómo toman las decisiones?

Nosotros desde un principio, desde que creamos la cooperativa, hacemos una cooperativa unitaria, o sea todos los socios tienen los mismos privilegios y tienen un voto en la asamblea. Casi todas las decisiones importantes de la cooperativa se toman por asamblea, o sea se hace una asamblea y se dice: “muchachos tenemos que comprar una máquina, sale tanto”, bueno una persona lo expone el tema, luego se somete a votación para ver si se compra o no se compra.

9. ¿Cómo se organizan las asambleas? ¿Cada cuánto?

Generalmente, hacemos semanalmente asambleas y a veces hay un tema, a veces dos y a veces muchos más, depende de la situación.

10. ¿Quiénes participan? ¿Cómo llegan a un consenso? ¿Quién determina la realización de las asambleas?

Se determina por mayoría en la asamblea....todos participamos, todos los socios que somos 16 acá, tenemos la misma cantidad de derechos y de votos. Y, después, a parte, nosotros también ya tenemos cargos que también votamos por asamblea: un presidente, un secretario, un tesorero, que soy yo, y después hay un síndico que

es el que controla todo y vocales, cada cual hay, en un estatuto que tenemos, tiene como normas, o como un organigrama, al cual nosotros nos tenemos que ajustar.

11. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que nota en la realización de las asambleas? ¿Todos concurren y participan por igual?

Para nosotros tener asambleas es una ventaja porque podemos presentar los temas ante los compañeros y llegar todos a un consenso sobre qué se va a hacer, porque de última, la empresa es de todos, y todos tenemos iguales derechos e igual voto...y como desventaja, creo que elegir un momento en el que todos puedan, es a veces complicado, pero por ahora lo vamos solucionando, las hacemos fuera del horario de trabajo, o sino en algún momento acordado por todos.

12. ¿Hay jerarquías en la empresa? ¿Todos son considerados “socios”?

En la fábrica existe un presidente, secretario, pero son jerarquías elegidas por nosotros mismos para cumplir con las figuras exigidas por los estatutos legales.

13. ¿Qué criterio de remuneración utilizan? ¿Reciben todos retiros iguales?

Para todos nosotros es igual, tanto el muchacho que está en un balancín trabajando en la producción como aquel muchacho que es contador y hace toda la parte de administración, cobran lo mismo.

14. ¿Los retiros son semanales, mensuales? ¿Fijos o variables? ¿En función de qué suelen establecer la variabilidad de los mismos?

Acá son mensuales, pero los montos dependen mucho del nivel de producción, es por eso que muchos están más motivados para trabajar, porque todo lo que se pueda vender después de los gastos queda para los trabajadores.

15. ¿Cómo contratan personal en caso de necesitarlo? ¿De algún familiar, conocido, extraño? ¿Cómo lo seleccionan?

Hasta ahora, la gente que hemos tomado que la tomamos por contrato de 6 meses, tratamos de buscar gente conocida y familiares, pero también nos ha tocado de tomar gente que trabajó en la empresa anterior, que ya mas o menos conoce los trabajos y bien.

16. ¿Cómo es el proceso de su incorporación? ¿Quién toma finalmente la decisión de incorporarlo?

El tema es así. El tema es de las cooperativas es que no pueden tener gente con relación de dependencia, tenés que tenerlo con un contrato máximo de 6 meses. Son 3 meses con opción a 3 meses más, después lamentablemente lo tenés que despedir, no hay otra opción, hoy en día para poder tener gente contratada.

- 17. ¿Han incorporado a algún trabajador como socio posteriormente a la creación de la cooperativa? ¿Recibe iguales retiros que el resto? ¿Cómo lo capacitan?**

Nosotros hasta ahora no hemos incorporado más socios de los que empezamos.

- 18. ¿Poseen asesoramiento externo para temas contables o administrativos?**

Sí, nosotros tenemos un contador que también trabaja con otras cooperativas, y tiene claro todo lo que es el tema de cooperativas, que trabaja en conjunto con la gente de administración de acá. El lleva todos los papeles y acá se lleva a cabo toda la parte de volcado en las computadoras.

- 19. ¿Tienen o tuvieron algún tipo de relación/intercambio de ideas/ convenio con alguna universidad o empresa recuperada para asesorarse en temas de organización interna?**

No, por el momento no tenemos ningún convenio con universidades, pero sí con el movimiento de empresas recuperadas, con el doctor Caro, y ellos nos asesoran sobre distintos temas, por ejemplo, muchachos de la Cooperativa Constituyentes que pertenecen al movimiento y pasaron por esta experiencia antes que nosotros, nos dan una mano y recomendaciones sobre cómo organizarnos y gestionarnos.

- 20. ¿Hay control de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de tareas, etc.? ¿Cómo se realiza? ¿Quién lo efectúa?**

En un principio no teníamos controles, dijimos acá somos todos socios, todos tenemos responsabilidades, pero después tuvimos que poner un control, el viejo y querido fichero, justamente para controlar, porque hay gente que faltaba, no avisaba que faltaba, cosas particulares, que un hijo enfermo, que un familiar, entonces directamente ahora sí se lleva control sobre la cantidad de horas que se trabaja y además se lleva control de los certificados que se traen en caso de ausencia.

- 21. ¿Hay algún tipo de sanción en caso de incumplimiento reiterado sin justificación?**

Generalmente se lleva a asamblea y se debate sobre el tema. Generalmente, primero se apercibe a esa persona y después se puede llegar a sancionar.

- 22. ¿Qué diferencia hay entre el modo de trabajar actual y el anterior? Ventajas y Desventajas.**

Hoy en día cualquiera puede ver acá a la cocina a tomarse unos mates, tomarse un café, preparamos una cafetera llena de café y cualquiera se puede venir a

servir. Digamos que sí, la libertad existe y uno se siente mucho más cómodo, además siente que todo esto es de uno. Se trabaja con otra mentalidad y con otras metas.

- 23. ¿Hay reglamentos/ reglas internas entre los miembros? ¿Quién controla que se cumplan?**

Nosotros no hicimos un reglamento interno, se puede hacer. Generalmente, sobre la marcha y sobre cosas que van apareciendo se van debatiendo en asamblea y se vuelcan después en los libros de acta para tenerlo ya, una vez que se vota, como reglamento.

- 24. ¿Cómo se dividieron el trabajo y la realización de las tareas? ¿Están todos de acuerdo con este tipo de decisión? ¿Hubo personal que se haya retirado de la empresa por desacuerdo, o negación a aceptar las nuevas medidas?**

Nosotros, salvo las tareas específicas, como en el caso mío de tesorero, del presidente o del secretario, todos seguimos haciendo las tareas que se hacían en la empresa anterior.

- 25. ¿Cómo es su jornada laboral? ¿Todos cumplen un horario, o cierta cantidad de horas semanales? ¿Cómo se determinaron los turnos?**

Nosotros seguimos con la jornada como estaba en la empresa anterior, de 6 a 15 hs en temporada baja, en temporada alta se trabaja de 6 a 17 y los sábados también.

- 26. ¿Permanecen en la cooperativa empleados de niveles jerárquicos o administrativos de la empresa anterior? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Qué los motivó a quedarse?**

No, de los que estaban en la administración no quedó nadie, por eso tuvimos que hacernos cargo de todo nosotros, los que trabajábamos en la producción.

- 27. ¿Cómo creen que manejarán la comunicación interna cuando la cooperativa comience a crecer en número de socios?**

Creo que mientras se puedan seguir haciendo asambleas semanalmente, lo vamos a hacer, porque sino no se cumple el principio que es que esta empresa es de todos y que todos tienen igual derecho de participar en las decisiones...supongo que sobre la marcha iremos viendo como organizarnos.

1. ¿Cuál es el número de “socios” que trabajan en la Cooperativa?

Somos 18.

2. ¿Cuáles son sus principales actividades y productos?

Específicamente madera, todo lo que tiene que ver con maderas, desde muebles hasta molduras, tabiques, todos los elementos que configuran una maderera...para clientes mayoristas y minoristas, clientes oficiales, públicos,..clientela de todos los gustos y de todo el país.

3. ¿Cuál es la historia de la Cooperativa? ¿Cómo llegaron a tomar/ ocupar la fábrica?

La maderera tuvo dos años de convocatoria, en las que la patronal trató de reconciliarse con los proveedores, pero pasado el año, año y pico, empezamos a ver que no había demasiadas soluciones, el clima estaba enrarecido, los que estábamos más cerca de la administración general de la empresa veíamos que la mano venía pesada, entonces empezamos pensar en otro tipo de solución. Llegaron los contactos del movimiento nacional de empresas que los aglutina, y surgieron varias ideas, fundamentalmente la idea de hacer una organización tipo cooperativa, que es lo que hicimos, pero no se dio la circunstancia de que al momento de la quiebra, suponíamos que iba a pasar de un año al otro, pero no, se hizo un 11 de diciembre, cayó la quiebra, y no teníamos todavía ninguna matrícula,...de cualquier manera decidimos aceptar la quiebra, porque no es cuestión de tomarla por la fuerza, no lo hicimos, teníamos una alternativa, llamalo viveza criolla, teníamos una de las puertas de la maderera que coincidía con el domicilio de uno de los compañeros de la cooperativa, que era el domicilio de la maderera, se aprovecharon estos detalles, el Estado no podía alambRARlo, al otro día ya empezaron a trabajar en un sector, de a poco nos fuimos ordenando...hoy con los dueños estamos completamente desconectados, es un tema terminado para nosotros, la quiebra no sé si la darán fraudulenta o no, depende del juzgado...hay juzgados que en un primer momento parecía nos apoyaban que nos iban a dar la continuidad, pero de un día para el otro el juez que estaba a cargo decía: “No, yo no dije tal cosa”, también se dio que la quiebra fue en diciembre y enero es feria, entonces tardamos...después nos salió expropiación a los dos o tres meses, provisoria, por dos años, para darle posibilidad de la continuidad de la fuente

laboral y ver que pasa con la empresa. Al poco tiempo, el diputado que estaba a cargo más todo el movimiento que se formó en la legislatura, logramos, lo que parecía imposible, lograr 45 votos sobre 60 de la legislatura, aun con gente supuestamente de derecha, y sin embargo, se los convenció de que los 12 proyectos que se habían presentado al mismo tiempo, para 12 empresas, estaban en condiciones de salir adelante, pagar la quiebra a título oneroso, con un plazo de 10, 15 años, reponerle la plata que el Gobierno de la Ciudad iba a invertir, la plata pública y bueno, consolidamos la situación con esa ley, pero aún así todavía hay algunos problemas, instalamos una escuela para menores, hay un proyecto a medias con el Gobierno de la Ciudad para sacar la parte que es garaje y hacer un jardín maternal, a cambio nos hacen unos vestuarios nuevos para todos nosotros....mientras tanto esperamos que algún día digan: “la maderera nos debe tres millones de pesos”, no sé qué número va a ser, “y me lo van a pagar en 18 cuotas semestrales de tantos pesos”, ese día tenemos algún título de propiedad a nombre de nosotros que nos va a permitir afianzar la posición de la cooperativa y dedicarnos exclusivamente a lo que sabemos hacer que es trabajar. Pero, mientras tanto, a esta administración le toca la primera etapa, la más compleja, la más intrincada, si se quiere, pero estamos creciendo a un porcentaje mensual interesante, empezamos 8 hoy somos 18, quiere decir que no hacemos beneficencia, todos los componentes que incorporamos es gente que nos hace falta realmente.

4. ¿Cómo se manejaron con la provisión de recursos?

Nosotros acá teníamos algún recurso ahogado por las vidrieras, y teníamos contactos suficientes con los mismos acreedores que estaban esperando la quiebra, que llegado el momento, si nos disponíamos a reabrir la maderera, estaban en condiciones de darnos mercadería, nos dieron mercadería a crédito, porque les pareció que éramos gente derecha. Es más, la mayor parte de los viejos acreedores de la maderera son hoy proveedores nuestros, hubo si, por ejemplo alguno: “che, y me lo van a pagar”, esas dudas que le pueden surgir, pero bueno, demostramos en poco tiempo que estamos en plenas condiciones, así que...

5. ¿Tuvieron apoyo del sindicato o de otros sectores?

El sindicato nunca estuvo muy metido en la maderera, venían nada más que cuando había elecciones, no sé, yo nunca estuve sindicalizado, siempre estuve en la parte administrativa, entonces correspondía más al sindicato del comercio que

al de la madera. Pero se borró olímpicamente. Conozco el sindicato de la madera y tal como está organizado no sirve para el empleado de la madera. Así que lo que hicimos fue que cada uno toma la determinación que quiere. Lo que paga obligatoriamente la empresa es a cuenta de las utilidades del año, el monotributo, o sea que paga tu proporción de lo que vas a ganar a fin de año, de acuerdo con tu retiro mensual que es a cuenta de las utilidades y oscila entre 995 hasta 1400 y pico de pesos, de las diferentes categorías, más el salario que corresponde a cada familia, eso es sacado de la cooperativa.

6. ¿Recibieron ayuda de afuera de la fábrica? ¿De qué tipo? ¿De quién?

El barrio se portó muy bien, los clientes, sin saber si todavía era la maderera, nos mandaban notas como Maderera Córdoba, por mail o por fax, y nosotros respondíamos como cooperativa, y el tipo: “ah, fenómeno”, y bueno, mandaba los cheques por correo y nosotros le mandábamos la mercadería. O sea, el cumplimiento y la satisfacción del cliente es esencial, mantenemos esa vieja tradición de antigua maderera Córdoba, que hay mucha gente que en la carpintería le escapa al tema de que si tienen que ir a comprar un mueble, tenés que dejar dos o tres mil pesos de seña y, hasta que uno no le entrega no está convencido. Nosotros ya tenemos un renombre, que lo aprovechamos, por supuesto, a parte que somos gente honesta, que no solamente lo decimos, sino que lo demostramos todos los días, si el cliente viene, compra y no le gusta demasiado, bueno que lo traiga de vuelta que se lo cambiamos, eso es esencial, para que el nombre siga creciendo y la cooperativa tenga un renombre. Estamos creo que encaminados, falta mucho todavía pero

7. ¿Quiénes toman las decisiones?

La asamblea tiene una comisión directiva que asume la responsabilidad que le compete a cada uno de los integrantes: el presidente, hace tal cosa y al mismo tiempo es parte o componente del trabajo de la cooperativa, que es mi caso, por ejemplo. El tesorero hace la parte de tesorería, lo que corresponde a la administración o a cierto sector de la administración

8. ¿Hay jerarquías en la empresa? ¿Todos son considerados “socios”?

Sí, estas se eligieron en la asamblea pública original, cuando se forma la cooperativa. Al mismo tiempo, como esta es una empresa recuperada, no es el funcionamiento habitual, generalmente las cooperativas se preparan de otra

manera, lo nuestro fue de un día para el otro que hubo que organizar una cooperativa para tener una tenencia provisoria y la posibilidad de seguir adelante.

9. ¿Siguen realizando asambleas?

Sí, permanentemente porque a parte hay un reglamento interno y un estatuto que hay que cumplir puntualmente con lo que corresponde, si no funciona así no es una cooperativa, como dice el INAES.

10. ¿Cómo se organizan las asambleas? ¿Cada cuanto? ¿Quiénes participan? ¿Cómo llegan a un consenso? ¿Quién determina la realización de las asambleas?

Las asambleas comunes son de comisión directiva, y cuando hay un tema que trasciende un poco la posibilidad de decisión de la comisión o atañe al conjunto o es un elemento grave o importante, entonces se hace una comisión general.

11. ¿Cómo se compone en su caso la comisión directiva?

Se compone de un tesorero, un presidente, un secretario, vocales, ...son abiertas las asambleas, porque no se hacen específicamente por un tema, sino que en lo cotidiano se dice: “vamos a resolver el tema de XYZ”, si el tema es muy importante como el período de vacaciones, que hay que definir cuantos días nos vamos a tomar o un aumento salarial general, entonces se discute el tema en asamblea más abierta, sino en general es de comisión directiva.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que nota en la realización de las asambleas? ¿Todos concurren y participan por igual?

Es un bodrio tener que hacer asambleas todas las semanas, porque va en contra de los intereses propios de la cooperativa. Habría que poner delegados, lo que pasa es que estamos muy acostumbrados a los delegados gremiales, a los que te mienten, a la gente que distorsiona, entonces hay que estar muy seguro de a quién se nombra como delegado, para el común de todos los muchachos de la maderera y que lleve realmente la inquietud y no se distancia del tema específico. Porque a veces los muchachos dice: “tenemos que poner una ducha más”, y para ellos es trascendente porque quizás tiene que esperar dos turnos para bañarse, tienen 15 minutos...hay cosas que no se discuten, se hace una ducha más...como hay mucha comunicación y es permanente, almorzamos todos juntos, favorece la charla de los temas que hacen a la gestión. Mientras está funcionando y la empresa está creciendo, en general no hay demasiadas complicaciones, todos estamos contentos, entusiasmados, estamos satisfechos con lo que estamos haciendo,

quizás nos quedamos trabajando media hora más y no nos damos cuenta, y se transmite esa inquietud, los muchachos traen a los chicos, que son estudiantes, para que vean cómo es y se empiecen a preocupar desde ahora para cuando llegue el día,...algún día vamos a tener que seguir vinculando gente, esperemos que el crecimiento nos obligue, habrá un límite, no lo sé.

13. ¿Cómo contratan personal en caso de necesitarlo?¿De algún familiar, conocido, extraño?

En algunos casos contratamos gente conocida y en otros no, porque es un rubro tan castigado el de la madera.

14. ¿Cómo lo seleccionan?¿Cómo es el proceso de su incorporación?¿Quién toma finalmente la decisión de incorporarlo?¿Se lo considera un socio como el resto de los trabajadores?¿Recibe iguales retiros que el resto?¿Cómo lo capacitan?

Se incorporan con una nota cuando hacen falta, se lo toma a prueba entre 4 y 6 meses, depende de la característica de la persona, se evalúa a esa persona en el departamento correspondiente, por ejemplo si tomás a alguien para talleres, el más idóneo es el jefe del taller que viene y te dice: “no, este muchacho o esta persona, no va”. Primero, el formalismo principal es que conjugue con el grupo, que haya un entendimiento en el grupo, que no haya un rechazo por alguna circunstancia o por lo que fuera, para que sea parte de la familiar de la cooperativa. Y después se lo evalúa como trabajador, si es un tipo que recién empieza, es un aprendiz, la parte de producción es un rubro complejo, no todos manejan todas las máquinas, encima máquinas delicadas, que corren riesgo permanente, hay cuestiones de seguridad que hay que tener en cuenta, entonces se empieza de a poquito, se lo va probando para hacer tal cosa, para hacer tal otra, hasta que cumplimenta todo el recorrido de las máquinas, y bueno, está adecuado para tal o cual máquina y en función se eso se lo deja...lo que tiene la cooperativa nuestra es que todos los integrantes, los viejos integrantes, los fundadores de la cooperativa, que éramos 11, somos todos viejos madereros, todos en cada uno los sectores de la maderera, Pancho en expedición, el otro en la máquina cortadora, el viejo capataz, que era el capataz antes, es el que maneja el taller en la parte activa del taller, y hay un jefe de taller que es el que diseña el trabajo y adjudica el trabajo a cada uno de los sectores, que diseña el mueble, es decir, copia el diseño del vendedor, lo transforma en papel, se lo da a los carpinteros, para que ellos lo hagan, por partes, el mueble puede llevar desde paneles interiores con tales

características, paneles exteriores con tal otra característica, bueno, diseña todo ese trabajo y se lo va pasando a todo y cada uno de los componentes del taller.

15. ¿Y finalmente si a él le parece que la persona está capacitada se la incorpora?

Exacto, para la parte del taller sí, me dice, porque teníamos dos de los muchachos que tenían experiencia en madera, pero no sabíamos como iban a responder al grupo, lo más importante sigue siendo el grupo, entonces bueno, anda bien con todos, nadie se queja...ahí sí preguntamos, uno por uno: “che, ¿qué te parece lo incorporamos?”, somos todos socios acá, así que es fundamental que estemos todos de acuerdo...a veces me dicen: “esperá un poquito más me dicen, Guillermo, esperemos 15, 20 días más, vamos a seguirlo tanteando”, hasta que definitivamente se incorpora como tanto de los otros chicos que se incorporan en nuestro grupo,...bueno, chicos, tratamos de incorporar gente joven, porque a nosotros nos quedan menos años de trabajo, por eso tratamos de renovar el plantel para que dentro de 4 ó 5 años haya otra estabilidad con gente con componentes firmes y seguir adelante...nosotros salimos del pozo, hasta ahí, pero hay que seguir armando y creciendo.

16. ¿Poseen asesoramiento externo para temas contables o administrativos?

Tenemos un contador, y tenemos un profesional, un abogado inherentes al tema complejo de una empresa recuperada, no es lo mismo que una cooperativa estándar que se armó y compró o alquiló tal local y está trabajando, que nuestro que todavía llegan juicios de obras sanitarias, juicios del teléfono, juicios de...terrenos que no estaban a nombre de la maderera y que se incorporaron a la quiebra y que hoy son de la cooperativa por intermedio de la Ciudad por la ley de expropiación, pero aún así todavía hay tipos que están tratando de quedarse con un cacho de terreno, entonces, bueno, esa lucha es permanente, todos los días hay alguna novedad, por eso es necesario la participación de un consultor externo...todos ellos facturan y se les paga.

17. ¿Tienen o tuvieron algún tipo de relación/intercambio de ideas/ convenio con alguna universidad o empresa recuperada para asesorarse en temas de organización interna?

Para nosotros sostener el respaldo del movimiento es esencial, respaldar a otras cooperativas que estén en peores condiciones, las situaciones no son siempre las mismas, nosotros tenemos la ventaja de que vendemos al público entonces entra plata, es esencial el manejo de la plata para evitar que se disgregue la

cooperativa, uno está seis meses parado y no cobrás un mango, vas a buscar trabajo de cualquier cosa, a la larga se disgrega el equipo. Nosotros tenemos la suerte de que tenemos unos fondos, y no te voy a contar de eso, pero los recursos de a poquito se fueron consiguiendo...tuvimos apoyo de las todas las universidades tanto de las privadas como públicas, sobre todo de la UBA, en asesoramiento, todo lo que quisiéramos, en realidad la cooperativa nuestra, por suerte, más o menos se maneja independientemente, no necesita demasiado asesoramiento, pero por ejemplo del INTI, certificaciones escritas de cómo está la situación de los bomberos, de la parte sindical, hicieron unas notas espectaculares con respecto a la situación de necesidad para futuro, o sea qué tendríamos que cumplimentar o adecuar para la normativa específica que tiene para cada uno de los sectores, eso es permanentemente, es más, tenemos visitas no solamente de estudiantes, sino de gente que está en nivel cátedra, que viene y nos preguntan, incluso para interiorizarse ellos de cómo va funcionando el tema, en qué pueden volcar la experiencia que pueden llegar a tener alguno de los rubros a la parte de cada una de las empresas...en general, los que quedan de última en una empresa siempre son los que manejaban las máquinas, la parte de administración para arriba: vendedores, el que compraba los materiales, etc., fueron los que primero se rajaron, la empresa se cayó y esos consiguen trabajo más rápido. En algunos casos como el de un hotel, tenían toda la estructura para armar, pero no sabían ni como vender, les faltaban esos conocimientos, en esos casos sí hizo mucha falta el asesoramiento y la incorporación incluso de algún personaje externo para que hiciera ese manejo, porque no sabían ni como empezar, “yo quiero que me digas qué tengo que hacer, y yo lo hago, pero decime qué tengo que hacer”. En algunos casos en los que son de alta producción o que son materiales que no tienen salida al público, la ventaja de la maderera nuestra es que nosotros tenemos 60, 70% de venta al público en general, es mucho más sencillo, plata al contado, hay otras empresas en las que no. Hay una fábrica de globos, que tiene que hacer por 100 mil unidades cada vez que produce, entonces le falta el material para hacer el globo, el cliente que le compre globos y que le pague más o menos en condiciones que los tipos puedan producir, por decirte una empresa chica, que se dedica a algo que no puede salir a la calle a vender los globos, tiene que tener algún distribuidor o alguien que a su vez reparta los globos por todo el país o por el mundo.

18. ¿Hay control de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de tareas, etc.? ¿Cómo se realiza? ¿Quién lo efectúa?

Sí, hay un reloj en el que se ficha, fichamos el estado de los componentes y los que están a prueba también, se controla el horario y se adjudica el reto o no o lo que fuere para cada uno de los pibes, ...para las llegadas tarde y ese tipo de cosas.

19. ¿Hay algún tipo de sanción en caso de incumplimiento?

Siempre tiene que tener algún tipo de explicación, el que llega tarde o el que no viene por alguna razón, o pidió el permiso correspondiente: “che, mañana no vengo porque tengo que hacer tal gestión”, si la gestión se justifica, “ah, empieza el colegio mi nene de 8 años y tengo que ir”, como cualquier empresa que es líder en cualquier país del mundo, menos en Argentina...suponete, y el tipo comprensivo: “Si tomate viejo, tomate el día no hay problema”, y ahí se lo toma...puede no llegar a pagarse cuando no hay una explicación justificada, que en general en el caso nuestro no se da porque nos conocemos, somos todos un equipo y conocemos a los nuevos también, entonces generalmente la explicación es suficiente y si hay algún problema médico, traen los comprobantes que correspondan a la dolencia, del médico que corresponda...estamos asociados, todos tenemos la misma obra social, hay una comunicación fluida, o sea, tampoco somos tantos como para que se descontrolen, yo te diría que el día que la cooperativa tenga 100 componentes, bueno quizás se complica un poco el tema y habrá que tener alguien que se ocupe del personal en general, porque ahí sí quizás todos los días hay alguien que tiene algún problema, en los 18 que somos no, no hay problema, normalmente no pasa nada, salvo algún: “che, me voy un minuto antes porque tengo que hacer tal cosa”, trámites normales, sí eso sí, como hermanos que somos.

20. ¿Qué criterio de remuneración utilizan? ¿Reciben todos retiros iguales?

El criterio es igualar para arriba. Hay algunas diferencias, que no superan un 10 o 20% entre los que tienen más responsabilidades con los que no las tienen, si sos aprendiz no podés pretender ganar lo mismo que un tipo que tiene 30 años de piso. Eso es lo que pasa en la maderera, somos viejos la mayoría, de los fundadores de la maderera el más joven tiene 40, así que tienen mucha experiencia en el rubro, que nacieron en la maderera. El presidente y el último de los incorporados, estoy hablando de los que ya están incorporados a la maderera, no hay más de un 20%.

21. ¿Qué diferencia hay entre el modo de trabajar actual y el anterior? Ventajas y Desventajas.

Hoy en día hay libertad absoluta, en el caso de la administración, mientras el trabajo funcione, y si de repente alguien para: “che, tomamos un mate”, y bueno, se toma un mate, pero no dejamos de trabajar, el que está libre en ese momento o el que dispuso que tenía ganas de tomar mate, ceba el mate o hace el café, tenemos una persona que se ocupa de la limpieza en general y de la cocina, tenemos una cocina propia, cuando llega la hora de comer, se reparte, alguien come acá, porque no cerramos al mediodía, comen a las apuradas, uno va a la caja, el otro vuelve y así, y en el fondo tardan un rato, una media hora que usan para comer, y alguno queda de guarda para cortar alguna cosa o para atender el mostrador de entrega de materiales, los vendedores lo mismo, nos vamos turnando, yo voy un rato al mostrador, mientras algunos vienen a comer y así.

22. ¿Hay reglamentos/ reglas internas entre los miembros?

Nosotros tenemos un reglamento interno que hay que cumplir, los estatutos más el reglamento interno. Después las diferencias políticas las discutimos todos los días, se habla mucho por suerte. Nació cierta inquietud a partir de discusiones internas de la cooperativa y externas con el movimiento. Hay un decálogo pero empieza con: Primero la Cooperativa, el respaldo y la consolidación de la misma, después el aglutinar con el movimiento y respaldar a otras cooperativas como lo hizo el movimiento en su momento con nosotros, para que puedan salir adelante, por ejemplo dar préstamos correspondientes, darle materiales, de las cosas que nosotros disponemos y además, ir a las charlas, que sientan el apoyo, para que puedan salir adelante otros que quizás necesitan un capital de trabajo, o una materia prima, que no la consiguen a dos pesos, sino que necesitan un capital importante, que el proveedor no se la vende si no está la plata,...tratamos de contestar un poco la situación de todas las cooperativas que conforman el movimiento. A veces es complejo, o requiere mucha organización, distrae un poco la atención de alguno de algunas cooperativas, eso trae discusiones, la gente que se ocupa del trabajo en la cooperativa particular, se te hace difícil ir a participar, porque además cada uno tiene una familia que atender, a los que además de llevarles un plato de comida, tenés que estar viendo la situación de los chicos o de la mujer...también está participe la mujer, que acompaña muy y mucho...ya no es la vieja mujer de los que somos más viejos, que quizás atendía a los chicos y

descansaba con nosotros, hoy interpreta mejor la situación del marido, pero también es más exigente, creo que poco a poco se va compaginando, no sé si llamarlo así, hay un poco más de comprensión entre las partes, y si de repente un día dice: “mirá tengo que ir a preparar tal cosa porque tomaron tal fábrica y los tipos no tienen para comer” o “tenemos que hacer una guardia por las dudas de que caiga X a pretender retomar la fábrica”, bueno, ese tipo de cosas. A veces, en soltero, no es tanto problema o en gente joven que no tiene tanta tarea...no son todos cuadros políticos...se va juntando gente que se inquieta o se preocupa por lo que nos pasa a nosotros...es un poco la idea de aspirar a una sociedad mejor, que comprenda mejor la situación de la gran mayoría.

23. ¿Qué motivación o incentivo tienen para seguir produciendo? ¿Cuáles son los que les dan a los nuevos empleados para que cumplan?

Nos motiva pensar que antes la maderera, por ejemplo no le vendía a Coto y hoy sí lo hace, o al Hotel Hilton, a la legislatura de la Ciudad, al Congreso, estamos más que contentos. Más allá del trabajo es parte de lo nuestro, lo que te complica siempre somos los conflictos extra laborales, pero nos vamos habituando ya...además el sentimiento de propiedad favorece cualquier circunstancia política, todavía no somos, pero de alguna manera pasamos de cero a todo, no es seguro, pero vamos respaldando todo lo que tenemos, vamos afianzándonos, primero la cooperativa, y después las particularidades de cada uno de los componentes. Lo primero es la cooperativa, lo que beneficia a la cooperativa, es lo que beneficia a todos, después lo que beneficia a uno, siempre beneficia a uno, entonces se analiza en función de cómo perjudica o no a todos los demás, es un criterio, nunca lo leí en ningún libro, pero supongo que es el criterio de los fundadores de cooperativismo.

24. ¿Cómo se dividieron el trabajo y la realización de las tareas? ¿Están todos de acuerdo con este tipo de decisión? ¿Hubo personal que se haya retirado de la empresa por desacuerdo, o negación a aceptar las nuevas medidas?

En realidad el trabajo general de la carpintería, los que son carpinteros, carpinteros, arman los muebles, los que son maquinistas, maquinistas, preparan los materiales para armar los muebles, para revenderle al público. Hay gente que está en condiciones de manejar cualquiera de las máquinas, y hay otros que no tanto, porque no tienen la experiencia suficiente. Son de las máquinas más peligrosas que hay para trabajar, aun cumpliendo todos los requisitos de

seguridad son máquinas muy delicadas, hay protecciones para eso, pero también hay accidentes, por eso tratamos que el que está capacitado para tal máquina, ya le conoce todas las mañas y, entonces, en general, hasta ahora, no hemos tenido accidentes graves, pavaditas, por ejemplo, habíamos cubierto un pozo grande y estábamos tratando de repararlo, pero uno piso la caja metálica que recubría, la pisó y se lastimó el tobillo.

25. ¿Cómo es su jornada laboral? ¿Todos cumplen un horario, o cierta cantidad de horas semanales? ¿Cómo se determinaron los turnos?

El horario de trabajo es de 8.30 a 19 de lunes a viernes, y sábados de 8.30 a 14. Si hay algún trabajo extra, especial, que en general es comunitario, como si vamos a levantar una pared o vamos a arreglar una cosa, se trata de hacer fuera del horario, y si no, se hace dentro del horario y ya se utiliza un equipo: “Miguelito y Juancito, que son los que son más capaces para la albañilería, hacen tal o cual cosa”, y en lugar de hacer el trabajo en la máquina, hacen en la pared.

26. ¿Permanecen en la cooperativa empleados de niveles jerárquicos o administrativos de la empresa anterior? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Qué los motivó a quedarse?

La jerarquía actual está normalizada por el estatuto que establece el INAES, que dice claramente cual es la actuación de todos y cada uno de los componentes y que cada tres años si hay que cambiarlos, se cambian.

27. ¿Cómo manejaron el cambio en la organización interna del trabajo ante la crisis experimentada?

No es fácil pasar de obrero-patrón o patrón-obrero, a lo que es una cooperativa de trabajo, o sea tratando de que no haya diferencias, no son los muchachos del fondo y los muchachos de adelante y los administradores, sino que es todo uno, es un bloque. Alguien tiene que decidir, porque sí, porque si no es un desbande, pero afianzado y respaldado por todos los demás, si se decide tal cosa es porque se vio que era lo más conveniente, sino tenés que discutir todos y cada uno de los elementos de trabajo de la maderera. En general eso no tiene demasiada discusión, sí se puede discutir el resultado: “no, mirá acá me parece que metimos la pata” o “en tal cosa podría haber sido mejor hacer tal otra”, por eso se aprovecha la experiencia que tienen todos los muchachos. ..ninguno de nosotros estuvo asociado a cooperativas, así que fuimos aprendiendo un poco por el intercambio con otras cooperativas, por el movimiento que tiene gente con la

experiencia de empresas recuperadas, justamente que no es lo mismo que una cooperativa formal que empieza con un capital chico y se juntan 8 o 10 muchachos para formar una cooperativa o, la empresa recuperada como es el caso nuestro.

28. ¿Cómo creen que manejarán la comunicación interna cuando la cooperativa comience a crecer en número de socios?

La comisión directiva va a seguir haciendo su asamblea en la parte estrictamente administrativo contable en función de los resultados, habrá que cambiar alguna cosa, se irá cambiando en las asambleas ordinarias generales, y se llamará a asamblea cuando la situación lo requiera o alguien lo pida, porque hay otra alternativa: si alguno de los muchachos por alguna circunstancia, o el grupo, decide: “che, ¿podríamos discutir el tema de X?”, quiere que nos pongamos de acuerdo, bueno, se hace una asamblea en particular, por un tema específico. No hay un estado deliberativo permanente, que es lo que no queremos, porque eso complica. Para que todos tengan participación yo voy y almuerzo con los muchachos al mediodía, expongo todo lo que tengo adentro, si hay alguna duda se conversa cuando quiera, si no están permanentemente informados de la situación externa del movimiento en general de las fábricas recuperadas, y si hay un tema interno, se discute directamente acá, compañeros somos todos....el día que crezca mucho la cooperativa, no sé “se hace el camino al andar” como decía Serrat, lo vamos a hacer así, bueno, veremos haremos una comisión para tal sector, otra para aquel sector, y de esa comisión surgen dos o tres delegados, y esos son los que transmiten la información y la vuelven a bajar, supongo que podrá hacer algo así, no sé, es una idea nomás... mientras no superemos las 100 personas no va a haber problemas, el día que tengamos 100 personas acá, yo ya no voy a estar en la maderera, así que va a ser un problema de la futura comisión directiva.

1. ¿Cuál es el número de “socios” que trabajan en la Cooperativa?

Ahora somos 62, con dos cortadoras a prueba que no sabemos si se van a quedar.

2. ¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa?

Ahora el Gobierno de la Ciudad la expropió, seguramente por las deudas con la municipalidad e impositivas, y nos la cede a nosotros en forma de cooperativa, con el uso laboral.

3. ¿Tuvieron apoyo del sindicato o de otros sectores? ¿Recibieron ayuda de afuera de la fábrica? ¿De qué tipo? ¿De quién?

No, el sindicato vino para mediar, para salir a favor de la patronal siempre. No hay ningún sindicato que te ayude. Lo único que hicieron fue venir acá el primer día, traer unos bidones de agua, dijeron que había que hablar con la empresa, que arregláramos, negociar.

4. ¿Con el movimiento de empresa recuperadas?

Con el movimiento sí, somos parte del movimiento, pero en general la ayuda vino de la sociedad en general. En el 2001 y principios del 2002 cuando se inicia todo el conflicto la primera ayuda llega acá siempre de los vecinos, las asambleas barriales, en ese momento todavía no conocíamos el movimiento, no sé si se estaba formando tampoco, pero recibimos ayuda de distintos sectores: de partidos políticos de izquierda, de asambleas barriales, de vecinos. La gran ayuda y principalmente siempre fue la de los vecinos, después se sumaron todos. Ahora, en último momento el movimiento, somos parte del movimiento de empresas recuperadas, donde hacen reuniones y vemos los problemas de cada uno.

5. ¿Qué tipo de ayuda reciben de otras empresas recuperadas?

Por ejemplo cuando nosotros entramos acá había una deuda de luz que no la podíamos levantar y una cooperativa del movimiento de empresas recuperadas nos puso la plata y pudimos arrancar, la plata ya se devolvió, y bueno, todos ayudan.

6. ¿Quiénes toman las decisiones?

Sí, se hacen asambleas, antes de hacerlas se escriben en un pizarrón los temas por los cuales se llaman a la asamblea, se trata de no hacer muchas porque si no te saca del horario de trabajo. Las cosas que se pueden arreglar particularmente, como los trabajos de ventas, de precio, ya están hechos los presupuestos de ventas

y no hay nada que consultar. Sólo se hacen asambleas por algún tema en particular, como un compañero enfermo, alguna propuesta de trabajo grande, algún cambio de algo, en ese sentido sí se hacen. Ya está todo acomodado, ponele que venga un pedido de trabajo grande donde tendríamos que modificar el precio sobre lo que ya está presupuestado, ahí si se puede consultar para ver si el trabajo nos conviene, si es mucha cantidad o es poca cantidad, y después, hoy se hizo una asamblea por los compañeros que estaban procesados desde el 2002, por los conflictos cuando trataron de desalojarnos, y bueno, hoy se hizo una reunión donde se contó cual era la situación legal de los compañeros y nada más.

7. ¿Hay jerarquías en la empresa? ¿Todos son considerados “socios”?

Sí, eso lo hicimos todo por una cuestión legal, porque así lo exigían las autoridades del INAES, por eso se hizo, pero igualmente, la presidenta sigue siendo una compañera más, trabaja igual que todos, solamente cuando tiene que firmar papeles o hacer papeleos, cuando tiene que poner la firma, se ve cuál es el motivo por el que la solicitan y nada más...ella fue elegida por mayoría.

8. ¿Reciben todos retiros iguales? ¿Qué criterio de remuneración utilizan?

Eso es política de cada cooperativa, nosotros tenemos la política de que todos cobramos igual, porque en el momento de la lucha comprendimos que si no estábamos los que ganaban más con que ganábamos menos, los que barrían, los que limpiaban, los que cortaban, si estábamos todos juntos no se podría haber recuperado todo nunca. Así que esa unidad hace que nosotros cobremos todos igual, a pesar que yo haga esto, cobro lo mismo, porque en el momento en que estábamos en la calle el cargo que uno tenía antes se lo llevó la patronal, la antigüedad, todo te lo llevó la patronal.

9. ¿Cómo contratan personal en caso de necesitarlo? ¿De algún familiar, conocido, extraño? ¿Cómo lo seleccionan?

Acá ya ingresaron personas que la patronal despidió hace años, están muy contentos porque antes venían estaban los patrones, ahora estamos nosotros, unos trabajadores le están dando trabajo a otros trabajadores, que la misma patronal echó de la misma empresa. También entró una compañera piquetera que nos acompañó en toda la lucha, y en agradecimiento en todo lo que nos acompañó y todo en lo que estuvo siempre a disposición de nosotros, la tomamos como una obrera, y ahora es socia como parte de la cooperativa.

- 10. ¿Cómo es el proceso de su incorporación? ¿Quién toma finalmente la decisión de incorporarlo? ¿Se lo considera un socio como el resto de los trabajadores? ¿Recibe iguales retiros que el resto? ¿Cómo lo capacitan?**

En realidad, a nosotros no nos importa si son socios o no, porque yo soy socio y cobro igual que el que está a prueba, que el que vino ayer, es todos por igual.

- 11. ¿Poseen asesoramiento externo para temas contables o administrativos?**

No son compañeros, todos de la misma cooperativa.

- 12. ¿Tienen o tuvieron algún tipo de relación/intercambio de ideas/ convenio con alguna universidad para asesorarse en temas de organización interna?**

Sí, siempre tuvimos ayuda de los estudiantes porque íbamos a las facultades a pedir monedas para seguir la lucha, estuvimos 9 meses en la carpa y nos sostuvimos gracias a la ayuda de los estudiantes, los piqueteros y sobre todo de las asambleas barriales. Para arreglar maquinarias, todo eso, nos pusimos de acuerdo con la Facultad de Ingeniería, donde ellos vienen acá a hacer pasantías y de paso nos arreglan las máquinas, nos proveen insumos, repuestos, nos ayudan.

- 13. ¿Hay control de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de tareas, etc.? ¿Cómo se realiza?**

Se hizo un reglamento interno que lo manejamos nosotros con sanciones económicas, casi como antes cuando estaban los dueños, si vos llegabas tarde te descontaban, a determinado tiempo te suspendían y te llamaban la atención, casi todo lo mismo, pero nunca llegamos a ese extremo todavía. Primero y principal, la persona que tenga algún problema familiar o de lo que fuere, tiene que informar acá a la cooperativa que por determinado tiempo no va a poder venir y si puede demostrarlo lo tiene que demostrar, y sino no. Igualmente los día que no venga esa persona no se les pagan. A no ser que sea un problema médico, o todo lo que se justifica, lo que no se puede justificar.

- 14. ¿Quién lo efectúa?**

Una compañera lo hace. Para distintas cosas tenemos distintos compañeros que se ocupan: uno de los horarios de la entrada, otro de finanzas, otro de tesorería, otro de insumos, se determinan compañeros para determinadas funciones. Para la parte de organización interna hay una persona que controla las faltas y saca todas las semanas cuentas de las expensas y entrega a la parte de administración para que se le abone lo días que vino.

15. ¿Los retiros son semanales, mensuales? ¿Fijos o variables? ¿En función de qué suelen establecer la variabilidad de los mismos?

Eso no te lo puede decir, en realidad no se lo decimos a nadie por el tema de seguridad. Te puedo decir que son semanales, pero no sabés que día...eso depende de la política de cada empresa, y nuestro caso es un caso especial, aunque no lo vean o no lo entiendan es un caso especial, por todo el lío que fue la lucha, por todo lo que se sabe, acá vino gente de todo el mundo y siguen viniendo, hace poco estuvo la embajadora de Ecuador y trajo acá al marido, somos todos trabajadores, pero la situación en la que se dio Brukman es distinta a la de otras cooperativas.

16. ¿Qué diferencia hay entre el modo de trabajar actual y el anterior? Ventajas y Desventajas.

Ahora, la relación entre compañeros es mejor y yo lo tomo a esto como una familia, porque en tu familia vos tenés discusiones, peleas, pero siempre está la familia unida, acá es lo mismo, tenemos momentos buenos, momentos malos, tenemos discusiones, tenemos peleas, pero siempre tiramos todos para el mismo lado...es como una familia. Antes no te podías relacionar con tus compañeros, lo veías a la salida cuando se iba, y te controlaban que vos estés ahí en la máquina y que no mires para ningún lado, que sigas la producción y que agaches la cabeza. Vos si los conocías, los conocías así de vista, a la salida cuando te ibas o cuando entrabas, pero no había una relación tan como ahora. Antes se trabajaba más, a veces cuando la empresa estaba mal te decían que tenías que colaborar con la empresa y vos colaborabas. Antes lo hacías porque no te quedaba otra, ahora yo esto lo hago y no tengo ningún problema en hacerlo o en quedarme más tiempo para terminarlo, porque si el trabajo sale hay plata, si el trabajo no sale, no hay plata. Para mí es muy claro, si esto se atrasa y no se entrega en fecha, yo quiero cobrar la semana que viene, y sé que si yo no lo hago, la plata de la semana que viene no va a estar. Porque si no sale en fecha, yo no cobro en fecha y nos perjudicamos todos.

17. ¿Cómo manejaron el cambio en la organización interna del trabajo ante la crisis experimentada? ¿Quién los impulsó a mantenerse unidos? ¿Cómo fueron las etapas del cambio?

De lo laboral cada uno ocupó su puesto, y la parte administrativa se votaron, se eligieron compañeros, después se les preguntó si ellos podrían estar capacitados para llevar adelante una administración, nos es tan difícil, es sumar, restar. El

manejo de esto es como tu casa, uno trabaja y tiene que repartir los gastos en mercadería para reponer, pagar impuestos, luz, gas, agua, no hay mucha vuelta, uno dirá “es una empresa”, pero no es tanto el lio, porque es así, acá se trabaja y la mercadería que hay se vende, de lo que se vende se saca los gastos, se paga impuestos, se repone la mercadería, y el resto de las ganancias son para sueldos. No es tanto lio como para necesitar ayuda externa, no digo que no sea necesario, es más fácil si viene un administrativo, pero no es imposible tampoco hacerlo. Nosotros acá para empezar a producir de nuevo nos había quedado mercadería, los dueños nunca se habían llevado la mercadería porque pensaban que iban a volver a la empresa. Se arrancó porque había mercadería de un cliente grande que ya le había entregado el 50% de la mercadería y la plata y había que entregarle la mercadería que ya estaba hecha. Se le entregó esa mercadería que le correspondía al cliente, el cliente mismo nos dijo que él siempre llevaba las cuentas al día, pagaba, plata había, o sea que el mismo cliente nos terminó diciendo que la plata se la llevaban los dueños. Porque a nosotros nos decían que el cliente no pagaba nada, pero él nos traía todos los boletas donde decía que él había pagado el 50%. Y, después tuvimos un poco de subsidio, un préstamo del Estado que tenemos que devolverlo. La empresa repuntó un poco, pero es muy difícil porque la competencia es grande, porque nosotros para hacer el costo de un saco tratamos de comprar material bueno, que salga bien, que salga todo con calidad, y cuesta, insumos y los insumos algunos te los cobran en dólares, es muy difícil porque en otros lugares una empresa que fabrica lo mismo que nosotros al operario le están pagando monedas y le deben plata y no le pagan y con eso abaratan los costos. Nosotros por ejemplo estamos cobrando \$50 la hechura de un saco y vos vas a otra empresa y quizás te lo hacen por \$40. Pero, esa persona que te lo hace por \$40 tiene a gente explotando, gente que le pagan monedas, que es lo mismo que hacían con nosotros, ponele que los Brukman antes cobraban más baratos, pero a nosotros no nos pagaban, nos debían, hacían lo que querían. Porque nosotros no estamos para explotarnos entre nosotros, yo por lo menos quiero ganar para vivir dignamente, tener mis cosas, mi comodidad...por lo menos me alcanza para vivir, no tengo todo lo que quisiera, pero me alcanza, a comparación de lo que era antes cuando estaban los dueños, seguro estamos mejor.

18. ¿Cómo se capacitaron los que no se encontraban en condiciones?

Hubo ayuda de chicos de la facultad de ingeniería, de otros lugares. Ahora, hace poco se sumó un contador que era del movimiento.

19. ¿Cómo es su jornada laboral? ¿Todos cumplen un horario, o cierta cantidad de horas semanales? ¿Cómo se determinaron los turnos?

Acá se trabaja de 6 a 15, yo en este momento estoy trabajando porque en este caso, en el caso mío, si yo no tengo preparado para mañana, los cortadores me cortan a mí, porque ya mañana ellos vienen y tienen que tener todas las piezas, los dibujos, ya le dejé piezas para uno, esta es para otro, me falta para otro, que ya para mañana al mediodía las tengo. Yo me quedo hasta las seis o siete a veces, porque hubo un atraso porque una máquina estaba rota, y vine un atraso ya de semanas, y para levantar ese atraso tengo que tener todo listo para que empiece bien la cadena. Porque si el cortador bien mañana y no tiene para hacer lo que yo le tengo para dar, va a hacer otra cosa, pero lo principal es que haga esto, después el resto tiene tiempo. Yo soy el más comprometido de todos, porque acá es donde empieza el trabajo, el corazón de la empresa es este, el piso del corte, donde se organiza todo y ahí va bajando. Una vez que está todo acá se hicieron los dibujos, cortan, hacen los paquetes, fisuran, van al tercer piso, en este se distribuye en la confección, todos confeccionan en el tercer piso, vas a ver que son todas máquinas. De ahí baja al segundo piso, que es todo plancha, planchan los pantalones, los sacos. Después se los pone en bolsas y en perchas para entregar a los clientes o a ventas. También tenemos trabajo a façón que nos traen los clientes. Seguimos trabajando con los mismos clientes de la vieja empresa, porque en realidad los dueños no están, pero los que hacíamos las prendas éramos nosotros. Los clientes no tienen problema, algunos sí, digamos que se sienten mal por el hecho, por el hecho de haberle sacado a un capitalista una empresa, y entre capitalistas se defienden, tenemos algunos problemas, pero que no nos prohíben el trabajo, por ejemplo tenemos proveedores de telas, de insumos que no nos quieren vender por el hecho, y tenemos clientes y proveedores que nos hacen precio también por el hecho, porque ellos lo piensan de otra manera, y después tenemos otros clientes que piensan en el negocio nada más, no les interesa lo que vos hiciste, pero a veces eso te juega a favor y a veces te juega en contra...por suerte hay varios proveedores, sería más complicado en otra empresa como la que yo conocí que era de metalúrgica, donde casi no hay distribuidores, son muy pocos y

esos tienen el poder de decir que no te venden y no te vende nadie, es más complicado, ...en esto no, hay muchos comerciantes...

20. ¿Permanecen en la cooperativa empleados de niveles jerárquicos o administrativos de la empresa anterior? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Qué los motivó a quedarse?

No esas personas eran las que salían en los medios para hacer campaña para los dueños. Esa gente siempre cobró, siempre estuvo al día con los sueldos porque era la que manejaba la organización. El dueño, no sé si alguna vez viste por los medios, salía a mostrar gente que trabajaba acá, pero nunca dijo que eran delegados, encargados, administrativos. Así que él siempre salía a hacer campaña para él, para recuperar la empresa con gente que estaba acomodada, la gente que trabajaba, que ponía el lomo todos los días, era los que estábamos en lucha. Él salía a hacer campaña con gente que decía que le habían pagado y no le debían un peso, pero no decían que era administrativos, encargados, que no eran obreros comunes y corrientes.

21. ¿Cómo creen que manejarán la comunicación interna cuando la cooperativa comience a crecer en número de socios?

Se va a tener que buscar un día o hacer una jornada todo un día para arreglar todos los problemas o buscar un día que no sea laboral, o buscar un horario fuera del horario de trabajo, que es muy difícil.

Universidad de
San Andrés