

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

EMPRESAS RECUPERADAS ROSARINAS

"Una nueva identidad cultural que cuestiona los paradigmas tradicionales de la administración"

Alumno: Chazarreta, Vanesa

Legajo: 8891

Domicilio: 3 de Febrero 1143 - Rosario

Teléfono: 03471-156-33657

Tutora: Roxana, Dubois

Agradecimientos

A mi Familia, mis padres y hermanos, por la confianza depositada en mí, su contención y apoyo permanente.

A mis amigas, por estar en los buenos y malos momentos, brindándome su amistad incondicional..

A mis Compañeros, Alejandra y Adrián, por haber hecho de este camino recorrido, el más lindo de los recuerdos.

A Ana Maria y Magdalena por su colaboración, sus conocimientos y sus consejos metodológicos.

Y en especial, a Roxana, porque sin su profesionalismo y entrega desmedida esto no hubiera sido posible.

INDICE TEMATICO

	Página
INTRODUCCION	1
METACONCEPTOS	4
1. <i>Emprendedorismo</i>	4
2. <i>Autoorganización</i>	5
3. <i>Autonomía</i>	6
4. <i>Cultura, Estructura e Identidad organizacional</i>	6
5. <i>Cogestión y Noción de poder</i>	8
6. <i>Economía Social</i>	9
7. <i>Cooperativismo</i>	10
A. <i>Naturaleza Jurídica de una Cooperativa</i>	11
B. <i>Cooperativas de Trabajo</i>	11
Capítulo I EL CAMINO HACIA LA RECUPERACION	13
1.1. <i>La crisis en Argentina de 2001</i>	13
1.2. <i>Vaciamiento, cierre y paralización</i>	14
1.3. <i>El resultado de un compromiso colectivo</i>	14
Capítulo II CREANDO UNA NUEVA IDENTIDAD	16
2.1. <i><u>Toma de decisiones:</u> de lo centralizado a lo asambleario.</i>	16
2.2. <i><u>Producción:</u> de la división del trabajo al trabajo polivalente.</i>	17
2.3. <i><u>Estructura:</u> de la jerarquía a la horizontalidad</i>	19
2.4. <i><u>Cultura:</u></i>	19
2.4.1. <i>La cultura del salario</i>	20
2.4.2. <i>La cultura desde los ritos, rituales y ceremonias</i>	20
2.4.3. <i>La cultura desde los valores cooperativos.</i>	21
2.5. <i><u>El Resultado:</u> La Fábrica Cultural.</i>	21
2.5.1. <i>La solidaridad de toda una comunidad</i>	22
2.5.2. <i>Responsabilidad Social en las Fabricas</i>	22
2.5.2.1. <i>Los centros culturales</i>	23
2.5.2.2. <i>Los centros educativos</i>	23
Capítulo III LA GESTION COLECTIVA	24
3.1 <i>Análisis FODA de la “Autogestión Fabril”</i>	24
3.2 <i>Organismos de representación institucional</i>	26

3.2.1. <i>Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - MNER</i>	27
3.2.2. <i>Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los trabajadores – MNFRT</i>	28
3.2.3. <i>Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - INAES</i>	28
3.2.4. <i>Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos – IMFC</i>	29
3.2.5. <i>Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo de Empresas Reconvertidas – FENCOOTER</i>	29
3.2.6. <i>Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados – FACTA</i>	30
3.2.7. <i>Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados – ANTA</i>	30
3.2.8. <i>Federación de Cooperativas de Trabajo – FECOOTRA</i>	31
3.2.9. <i>Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha</i>	32
3.3. El estado y su función social	32
3.4. Distintas estrategias de gestión	33
<u>Cuadro 1:</u> Comparativo de tipologías de gestión en Empresas Recuperadas.	34
Capítulo IV LOS PROTAGONISTAS	35
4.1. <i>La Cabaña Cooperativa Limitada</i>	35
4.2. <i>Cooperativa Resurgir Limitada</i>	36
4.3. <i>Cooperativa de trabajo Mil Hojas Limitada</i>	37
4.4. <i>Cooperativa de Trabajo Herramientas Unión</i>	38
4.5. <i>Cooperativa de Trabajo Trabajadores Solidarios en Lucha Limitada.</i>	39
Capítulo V METODOLOGIA	42
<u>Cuadro 2:</u> Análisis comparativo de factores culturales existentes	43
5.1. Análisis Cualitativos de Resultados	46
CONCLUSION	48
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

El desmoronamiento político, social y económico que se manifestó en la Argentina a finales del año 2001 fue el resultado de una década de políticas económicas neoliberales que destruyeron la industria nacional y los cordones productivos, precarizaron las relaciones laborales y profundizaron la desocupación.

En una coyuntura signada por el cierre y la paralización de muchas empresas, asume visibilidad trascendente un proceso de conciencia solidaria a través de la constitución de organizaciones sociales vinculadas al trabajo, a la supervivencia y a la Economía Social, como respuesta al abandono del mando capitalista.

Entre las expresiones de los grupos sociales más afectados por la crisis, se halla la concreta eficacia productiva de las "Empresas Recuperadas y Autogestionadas", que operando sobre la base de un compromiso participativo logran instalarse con fuerza en el país en una época que presentó oportunidades para la puesta en marcha de muchos emprendimientos.

Los protagonistas de estas experiencias son los trabajadores de aquellas organizaciones en riesgo de extinción, quienes impulsados por la necesidad de mantener sus fuentes de trabajo y evitar de ese modo la exclusión social, asumieron la responsabilidad y el compromiso colectivo de conducir los destinos de las mismas.

Tomar una empresa y organizarse colectivamente para hacerla producir, constituye sin duda un acontecimiento que tiene un fuerte peso simbólico porque implica llevar a cabo una reculturización empresaria, la adopción de una nueva forma jurídica para operar en el mercado, la conformación de alianzas internas, el compromiso de todos los participantes, un cambio de identidad y el reemplazo de prácticas vinculadas al capital y a la ganancia por prácticas democráticas, solidarias y equitativas que permitieran a esas empresas "sin patrón" existir y permanecer.

Con el propósito de poner de manifiesto las diferentes modalidades de gestión y organización que los trabajadores de empresas recuperadas han llevado a cabo y al tipo de relaciones sociales que se conforman con la creación de nuevos símbolos de identidad, realizamos un estudio abordado desde la metodología cualitativa y circunscrito territorialmente a la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Los datos obtenidos provienen de entrevistas realizadas a los trabajadores de cinco empresas recuperadas y al análisis de material periodístico y bibliográfico con vinculación al fenómeno en estudio.

Las Empresas rosarinas seleccionadas para la realización de este trabajo son enumeradas a continuación:

- Cooperativa de Trabajo “La Cabaña” Limitada
- Cooperativa de Trabajo “Mil Hojas” Limitada
- Cooperativa de Trabajo “Trabajadores en Lucha”
- Cooperativa de Trabajo “Resurgir” Limitada
- Cooperativa de Trabajo “Herramientas La Unión”

Planteamos como punto de partida de esta investigación la siguiente Problemática:

¿Cuáles son los factores culturales comunes que están presentes y definen la identidad de las Empresas Recuperadas de la ciudad de Rosario?

Con el propósito de profundizar en dicha problemática, nos propusimos demostrar la siguiente Hipótesis:

“Los factores culturales comunes presentes en las Empresas Recuperadas Rosarinas, constituyen la clave para la construcción de un ámbito colectivo y democrático, la superación laboral y la organización de nuevos esquemas simbólicos”

El objetivo central de este trabajo es:

Comparar los factores culturales comunes y existentes en las Empresas Recuperadas analizadas

Los objetivos específicos son:

- *Narrar las causas que motivaron el cierre de empresas y el abandono del mando capitalista.*
- *Estudiar los factores que incidieron en la consolidación de nuevos esquemas empresariales.*
- *Analizar las distintas estrategias de gestión aplicadas en el proceso de recuperación.*
- *Describir cada una de las experiencias estudiadas.*

A fin de concretar dichos objetivos, el siguiente trabajo se estructura en cinco capítulos, diseñados de manera consecuente y cronológica, de modo tal que resulte apropiado para la comprensión del mismo al momento de la lectura.

El Capítulo I, nos introduce en la recuperación de las empresas y fábricas abandonadas por sus dueños, a través de la narración de los hechos que marcaron el punto de partida del fenómeno, entendidos como antecedentes y causas.

En el segundo capítulo, exponemos los cambios que debieron sucederse en el proceso de recuperación para adecuar la empresa a la nueva realidad, y las consecuencias de llevar a cabo dichas modificaciones estructurales y culturales que le permitieran la permanencia en el mercado.

El Capítulo III, aborda el análisis del fenómeno de manera global centrándose en las ventajas y desventajas del mismo, y en el marco institucional y gubernamental que emerge en paralelo para dar soporte y contención a los principales actores frente a una situación de desentendimiento e incertidumbre.

En el Capítulo IV, damos lugar al relato de las cinco experiencias tomadas como objeto de estudio para nuestro análisis.

Por último, se exponen los rasgos comunes y distintivos de las mismas, pudiendo de ese modo alcanzar nuestra meta central del trabajo.

METACONCEPTOS

Para el análisis del fenómeno de Recuperación de Empresas necesitamos definir previamente ciertos conceptos a partir de los cuales sea posible la comprensión de la dinámica de dichas empresas.

1. Emprendedorismo

Se refiere al proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas; y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo y considerable incertidumbre.

La actividad emprendedora implica dedicarnos a lo que verdaderamente nos apasiona y nos permita "convertir sueños en realidades".

Emprendedorismo es el principio que privilegia la innovación, descentralización y delegación de poder.

En estudios e investigaciones realizadas sobre el fenómeno "emprendedorismo" se observa que no hay un consenso entre los estudiosos e investigadores respecto a la exacta definición del concepto emprendedor. Es por eso que hemos decidido transcribir las más abarcativas del concepto:

*"El emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene la personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades"*¹

*"Emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto"*²

*"Un emprendedor es toda persona que tenga iniciativa y decisión de llevar adelante un proyecto empresarial en cualquier sector de actividad económica, ya sea con fines económicos o sociales"*³

¹ Véase: GERBER, Michael E; "El Mito del Emprendedor"; Editorial Paidós Ibérica, Buenos Aires 1997.

² Véase: LEZANA Álvaro, TONELLI Alessandra; "Emprender: Identificando, Avaliando e planejando um novo negocio"; ENE – UFSC; Florianópolis 1998.

³Véase: Gil; 2005

*"Un emprendedor es alguien que emprende con resolución acciones dificultosas y azarosas"*⁴

Características de un Emprendedor

- Creatividad e Innovación
- Responsabilidad
- Auto confianza
- Comunicación
- Capacidad para la Negociación
- Capacidad para asumir riesgos
- Liderazgo y coordinación
- Tolerancia a la ambigüedad
- Tenacidad
- Iniciativa
- Autodeterminación

Sin dudas la innovación es la característica más saliente de los emprendedores. Mediante la innovación se trata de conseguir ver al mundo con una óptica diferente, concebir una nueva forma de lidiar con las problemáticas que afligen a los individuos.

*"La innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente"*⁵

El emprendedor le da sentido al caos, crea un método innovador para luchar con las demandas y genera soluciones donde todo el mundo se acostumbra a convivir con problemas.

2. Autoorganización

Se entiende como autoorganización a la capacidad de ciertas organizaciones sociales complejas para generar en forma continuada sus propios elementos constitutivos, aquellos que la mantienen en funcionamiento.

Dicho de otro modo, este enfoque permite entender el funcionamiento de las organizaciones como una realidad basada en la capacidad de los sistemas para producir y mantener por si mismos los componentes y relaciones que se necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad.

Disponer de la capacidad de poder articular nuevos comportamientos en el marco de una identidad y autonomía propia, significa que la organización social no está determinada desde afuera. Hablar de autoorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la **invariancia** y del **cambio en el sistema**.

⁴ Véase: Diccionario de la Real Academia Española; 2003

⁵ Véase: DRUCKER, Peter F.; "La innovación y el empresariado innovador: las prácticas y los principios"; Apostrofe; Barcelona 1986.

La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las manifestaciones estructurales a través del tiempo. En nuestro caso particular el ejemplo está dado en el principio de solidaridad que proclaman las Cooperativas.

Son las interacciones que se dan entre los participantes las que construyen las condiciones de autoorganización; la invariancia.

En la autoorganización no hay una flecha del tiempo, no existe una dirección inevitable, y los procesos se degradan por su propia naturaleza, pero también se enriquecen por la propia capacidad de cambio de la organización.

La perspectiva de la autoorganización, ayuda a conocer aquello que cada sistema social tiene de singular.

Componentes de una Autoorganización

- Producirse por sí sola.
- Mantener rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante.
- Capacidad de operar en condiciones diferentes a las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes.
- Autonomía: el sistema dispone como elemento constitutivo a sus propias unidades de gobierno.
- Presencia de los procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
- Capacidad para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.
- Elemento constituyente importante a la hora de comprender el funcionamiento organizacional → Sistema sociocultural.

Este tipo de gestión se rige por el principio de participación activa y control democrático.⁶

3. Autonomía

Es la capacidad propia que tiene una organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones distintas a las de origen.

No existe autonomía en sentido absoluto, porque todas las organizaciones están acopladas estructuralmente con otras de orden jerárquico superior, igual o inferior. Pero aun siendo un concepto relativo, la autonomía es necesaria para explicar la dinámica de sus relaciones.

4. Cultura, Estructura e Identidad organizacional

Entendemos por **cultura organizacional** a los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos

⁶ Principios cooperativos, Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995

sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambio recíproco con el medio social más amplio. Esto nos demuestra la permeabilidad de las fronteras de una organización, así como la flexibilidad de la cultura, siendo ésta, variable con el paso del tiempo.

La cultura se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la organización.

A los efectos del análisis organizacional, la cultura sirve como marco de referencia compartido, no atendiendo soluciones puntuales, sino señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos:

- Características del entorno que comparte
- Tecnología, hábitos y modos de conductas
- Símbolos
- Valores, mitos y creencias compartidos por el grupo
- Redes de comunicación que contengan a los participantes
- Ritos y ceremonias

La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

A través de los elementos manifiestos de la cultura es posible visualizar el sentido de la **identidad organizacional**.

Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante, es decir que su transformación también implica la aparición de una nueva organización.

Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización.

La esencia de la identidad es su continuidad, pertenencia y unicidad, más allá de los cambios del entorno o sus manifestaciones estructurales.

Una organización es como se define a través de sus propias actividades constituyendo así su identidad.

Toda organización posee:

- Una identidad - esquema: la que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad.

- Una identidad – construcción: surge y se elabora en su interior (permite su singularidad).

Las organizaciones que presenten rasgos definidos y nítidos de identidad– construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas donde esos rasgos son más ambiguos.

La identidad de una organización se materializa a través de una estructura.

La **estructura** es la forma concreta que asume una organización aquí y ahora. Es el modo de relación espacio- temporal entre las partes, las funciones y actividades en las organizaciones complejas, para un momento dado. Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales.

Las estructuras son estabilizadoras en el sentido que permiten absorber y compensar las fluctuaciones menores en el funcionamiento de la organización, tales como las derivadas de crisis locales y transitorias.

Son innovadoras, porque las estructuras incorporan los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes.

Estos aspectos estabilizadores y también innovadores nos muestran la manera como las estructuras intervienen en los procesos de cambio no planeado de las organizaciones complejas.

Se denomina plasticidad estructural a la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones internas y externas.

5. Cogestión y noción de poder

Cuando hablamos de cogestión nos referimos a la participación corresponsable de los trabajadores en toda la gestión de la empresa.

Desde el punto de vista de nuestro análisis podemos citar al momento particular de la historia argentina en donde se vio fragmentado el tejido social, como el puntapié a la creatividad de la población para encarar problemas comunes, generando la capacidad de asociarse y organizarse colectivamente.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior podemos afirmar entonces, que la cogestión en nuestro país se ha conformado como un elemento estratégico en esas circunstancias, marcando un quiebre en los principios difundidos por la administración clásica.

Si bien, esta nueva forma de gestionar una organización, choca con la visión esencialmente formalista que constituye el paradigma clásico, todos los elementos proclives a la construcción de formas asociativas, (quizás no prescriptos en textos académicos): *valores compartidos, redes de solidaridad, expectativas de comportamiento recíproco, necesidades comunes, entre otras*; forman parte de la clave de la eficiencia, dadas las circunstancias descriptas anteriormente.

Esta nueva forma de gerenciar requiere de una estructura poco estratificada con niveles de comunicación horizontales, en donde se propicien las interrelaciones directas entre todos los miembros de la empresa. Por tal motivo, es necesario crear dentro de este tipo de organización, un ámbito adecuado para que la comunicación sea entendida como un proceso de interacción mediante el cual se busque ganar comprensión, colaboración, apoyo y creación.

Peter Senge, en su libro “**La Quinta Disciplina**”, hace referencia a un término que forma parte del conjunto de elementos que hacen posible la cogestión: *Visión Compartida*.

“Una visión compartida no es solamente una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.”⁷

Según el autor, a través de la visión compartida se logra modificar la relación de la gente con la organización, estableciendo un lazo común entre todos los participantes. De ese modo se conforma un grupo autodirigido, cuyos integrantes aprenden a aprender en conjunto.

La clave para lograr una visión compartida, es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

En el manejo conjunto de una organización, surge la necesidad de analizar las relaciones de poder que se instituyen. La noción de poder desempeña un rol productor de acciones y se constituye en un principio estabilizador de las relaciones.

El poder no es una expectativa, sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianeidad de las prácticas en el trabajo.

El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales, y articular las relaciones de manera tal que la gestión colectiva sea posible.

Cuando se logra instrumentar la cogestión, el poder es el orden institucional que sirve como marco para las nuevas relaciones de fuerza, cambiando las fuentes del poder de los participantes.

6. Economía social

La Economía Social es la economía al servicio del hombre y de la sociedad, armonizando las dimensiones social e individual pretendiendo conectar los problemas económicos con el entorno natural - ecológico, considerando los problemas de distribución, desempleo, pobreza y calidad de vida.

⁷ Véase: SENGE, Peter M.; “*La quinta disciplina*”; Editorial Granica; Buenos Aires 1993.

Esta clasificación, considera a la economía inseparable de la cultura, la mira como espacio de acción orientado no por individuos utilitaristas buscando ventajas materiales, sino por familias, comunidades y colectivos de diversos tipos que se mueven dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan haciendo transacciones entre la utilidad material y valores de solidaridad y cooperación, limitando la competencia, poniendo límites al mercado capitalista y si es posible, construyendo mercados donde los precios y las relaciones resultan de una matriz social que pretende la integración de todos con un esfuerzo y resultados distribuidos de manera igualitaria.

La Economía Social está integrada generalmente por organizaciones privadas, principalmente, Cooperativas - Mutuales - Asociaciones.

Los sujetos de la Economía Social se caracterizan por:

- Predominio del elemento personal sobre el patrimonial.
- Voluntad de asociación por parte de los componentes de la organización.
- Actividades inspiradas en los principios mutualistas y solidarios.
- Gobierno inspirado en los principios democráticos.
- Indivisibilidad de las reservas de la organización.
- Devolución del patrimonio en caso de disolución para fines de utilidad pública.

Dentro del término Economía social se identifican tres grandes entornos:

- Cooperativismo: donde se identifican la figura del trabajador con la del empresario.
- Mutualismo: donde se identifican uso de los servicios con adhesión a la organización.
- Asociación: las otras formas libres de organización de los ciudadanos distintas de las dos descritas anteriormente.

La Economía social integra subsectores:

- a) *El subsector de Mercado*: conformado por aquellas empresas con organización democrática y distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio.
- b) *El subsector de No Mercado*: compuesto por aquellas instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares. (Asociaciones - Fundaciones)

7. Cooperativismo

El Cooperativismo es el movimiento social o doctrina que defiende la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de necesidades.

Con varios precedentes a lo largo de la historia, el punto de partida efectivo de este movimiento se inicia el 24 de octubre de 1844, en Inglaterra, cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil de la ciudad de Rochdale que se habían quedado sin empleo constituyeron una empresa que se llamo "*Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale*"

Este movimiento está representado a escala mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

La concepción cooperativa fue trasladada a nuestro país por los inmigrantes europeos que ya habían experimentado en sus países de origen estas formas de colaboración, razón por la cual la historia del cooperativismo en la Argentina está directamente asociada con los movimientos migratorios.

La cooperación está vinculada a la complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza que se desarrolla dentro de una organización.

El cooperativismo es una característica que está presente en ciertas culturas organizacionales, y que tiene que ver con el nivel de interrelación que se establece entre los miembros de la organización.

A- Naturaleza Jurídica de una Cooperativa

Según la Ley Nacional 20.337 que las regula y de acuerdo a lo establecido por la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, se define a la una cooperativa como:

"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"

Las características de Propiedad y Control democrático son las que las diferencian de otros tipos de organizaciones.

B - Cooperativas de Trabajo

Entre los diferentes tipos de Cooperativas que existen, vamos a destacar el concepto de "Cooperativa de Trabajo", siendo éste el único tipo jurídico establecido por la ley de sociedades comerciales, para aquellas empresas que se organizaron luego de la crisis de comienzo de siglo.

De ese modo, el derecho positivo argentino a través de la Ley N° 20337 y una regulación específica dada mediante resoluciones por la autoridad de aplicación de esa ley, establece como única forma autogestionaria a la Cooperativa de Trabajo, considerándola como:

"Aquella cooperativa que tendrá como objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo de sus asociados, las actividades inherentes a fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa"

Mediante esta forma organizativa los obreros se aseguran que las deudas, al igual que los delitos y penas de los antiguos dueños, no se trasladen a la cooperativa y que los embargos no recaigan sobre sus bienes personales.

CAPITULO I

EL CAMINO HACIA LA RECUPERACION

1.1 La Crisis Argentina de 2001

El 19 de diciembre de 2001, la Argentina vivió un estado terminal de una crisis política y económica. En quince días se sucedieron cinco presidentes en el poder. El país decidió el no pago de la deuda externa, abandonó la dura política cambiaria vigente desde hacía una década devaluando la moneda y confiscó millones de pesos en ahorros.

Las políticas económicas neoliberales que condujeron a la destrucción sistemática del proceso industrial y de los derechos de los trabajadores estaban instaladas en el país desde hacía más de treinta años.

Hacia fines de los 80', durante el gobierno de Carlos Menem se puso en práctica un modelo neoliberal sostenido y apoyado por él, conocido como "Consenso de Washington", que consistía en una serie de políticas elaboradas por organismos financieros internacionales.

Los principales pilares de este modelo fueron la ley de convertibilidad, un amplio proceso de privatizaciones, la desregulación económica y una significativa apertura de la economía.

La *ley de Convertibilidad* por la cual se establecía un tipo de cambio fijo, provocó la falta de divisas, que fue consecuentemente compensada por la entrada de capitales extranjeros a partir de la venta de las empresas del Estado (privatizaciones).

La *apertura económica* a las importaciones y la eliminación de los subsidios a las exportaciones, significó en la práctica, la quiebra del sistema productivo nacional, incapaz de competir con el ingreso masivo de productos extranjeros.

Para poder enfrentar la competencia externa, algunas empresas optaron por modernizar los procesos productivos a través de la incorporación de tecnología y de nuevos procesos de organización del trabajo, reduciendo de ese modo el uso del factor trabajo, modificando las relaciones laborales y los requerimientos de mano de obra en términos de calificación.

A lo largo de la década de los 90', las condiciones del mercado laboral se fueron tornando cada vez más críticas, representando un punto de inflexión en la historia del país. Ante la inestabilidad laboral, los efectos fueron reducciones en los salarios, crecimiento del desempleo, el cual alcanzó un record histórico del 23% y

un paralelo crecimiento del empleo "no registrado".

Todas estas medidas consiguieron profundizar la transferencia de ingresos de los sectores más bajos a los más altos, es decir, crear un país donde los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres.

En este marco, los distintos sectores sociales afectados por la crisis, presentaron diferentes respuestas. Muchos asumieron sobre sí mismos la responsabilidad de la crisis y de la falta de trabajo, otros optaron por el asistencialismo como estrategia de subsistencia. Sin embargo muchos otros recurrieron a formas colectivas de resistencia y de acción. Surgieron de esta manera movimientos de desocupados, toma de fábricas y asambleas barriales, con modalidades diferentes, pero con el objetivo común de "resistir colectivamente".

1.2 Vaciamiento, cierre y paralización

En las últimas décadas del siglo XX, los empresarios argentinos fueron damnificados por las desfavorables condiciones económicas que el país ofrecía para la producción.

Frente a una situación de creciente vulneración de las relaciones laborales, de despidos masivos, incumplimiento salarial, cesación de pagos y una consecuente insolvencia financiera de muchas empresas, se hizo presente la amenaza de cierre y paralización de la producción.

En la gran mayoría de las empresas se dieron lugar conflictos abiertos, bajo modalidades de paro de actividades, trabajo a desgano, continuas negociaciones con la gerencia y un estado deliberativo y asambleario entre los trabajadores.

Algunos empresarios demostraron hasta el último momento vocación por salvar sus empresas y los puestos de trabajo que éstas generaban, de una forma amigable y participada. Otros, por el contrario, huyeron, o montaron empresas paralelas con la intención de vaciar las primeras, transfiriendo los bienes de producción a una nueva organización, ya sea al momento del cierre o de manera progresiva. En este último y mayoritario grupo, no existió ninguna responsabilidad social empresaria.⁸

Este abandono parcial del mando capitalista, sin importar la situación de los obreros, se vio favorecido por la modificación de la ley de quiebras que eliminó la figura penal de la "quiebra fraudulenta", la débil presencia estatal y la falta de respuesta por parte de los sindicatos.

1.3 El resultado de un compromiso colectivo

A lo largo del proceso de negociación y lucha para conservar la dignidad que la fuente de trabajo brinda a los obreros, se produce un cambio en los modelos mentales de los trabajadores, los cuales toman conciencia de que la fábrica puede

⁸ véase: PRESTIPINO, Carlos; "A,B,C y Z De la Competitividad"; Rosario 2007, pág 153.

ser manejada por ellos mismos, sin la necesidad de un patrón en el rol de administrador, y que incluso se pueden hacer mejor las cosas, porque se tiene verdadera vocación de producir.

Es así, entonces, como comenzaron a desarrollar una serie de prácticas asociativas y autogestivas como estrategias originales de supervivencia y propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas frente a la destrucción del aparato productivo.

Al momento de hacerse efectiva la recuperación, muchos de los trabajadores involucrados contaron con una serie de atributos que potenciaron su participación:

- Ser asalariados en blanco y con antigüedad en la empresa.
- Ser jefes de familia.
- Estar insertos en puestos de baja calificación.
- Contar con experiencia previa en organizaciones sociales y reclamos colectivos.

El nacimiento forzado y la consolidación de estos emprendimientos, marca, por la singularidad de ser el resultado de conflictos, resistencias y dura lucha por la defensa de las fuentes de trabajo, una nueva fase del sector de la economía social.

Podemos conceptualizar, en este punto, a las Empresas Recuperadas como aquellas empresas que por situaciones ajenas a la voluntad de los trabajadores han cerrado, y en ese cierre o quiebra declarada por parte de los empresarios, los trabajadores han quedado en un limbo jurídico, social y político.

El fenómeno, se presentó con gran peso en las zonas de mayor población y desarrollo capitalista, entre las cuales se encuentran las Provincias de Santa Fe y Córdoba. La gran mayoría de estas fábricas recuperadas eran pequeñas y medianas empresas, alimenticias y frigoríficas; siderúrgicas y metalúrgicas; del vidrio; electrodomésticos; del cuero; de la madera; autopartes; cosméticos; papel; gráficas y madereras.

Este nuevo tipo de emprendimiento, englobaba realidades muy diversas y heterogéneas, no solo por ser de diferentes rubros, sino porque existían algunas empresas con 8 trabajadores y otras con 600.

Después del año 2002, en todo el ámbito nacional, casi 500 empresas habían renacido con la convicción de que nada es imposible mientras exista vocación, colaboración y compromiso.

A partir de ese momento, lo colectivo, la solidaridad, el valor de la pertenencia colectiva sobre la organización, las luchas que implicaron la configuración de la organización, la participación en la toma de decisiones y la forma en que esta se pone en juego, los vínculos entre los sujetos, el modo del reparto de excedente, la disciplina de trabajo y el modo de definir sus reglas, son algunos de los aspectos que caracterizan de modo particular las capacidades y habilidades en el trabajo emergente de este nuevo tipo de organización.

CAPITULO II

CREANDO UNA NUEVA IDENTIDAD

Con el doble afán de proteger los medios de producción y mantener la fuente de trabajo, la actitud defensiva de los trabajadores tomaba con el correr del tiempo un carácter más ofensivo e interpelaba a la búsqueda de una propia identidad.

Dejar atrás el rol de obrero subordinado a las órdenes del dueño empresario para asumir un papel como sujetos productivos con autonomía del capitalista en la toma de decisiones implica comenzar a transitar por el camino de la “*construcción*”, creando una nueva empresa desde lo cultural y simbólico hasta lo administrativo, técnico y estructural.

De eso se trata la identidad, de “construir” algo propio, característico y distintivo de la organización.

2.1 Toma de decisiones: de lo centralizado a lo assembleario.

En la búsqueda de lograr desestructurar la relación capital – trabajo de la antigua empresa, caracterizada por relaciones jerarquizadas y de obediencia, y en algunos casos hasta de sumisión, surge la emergencia de encarar procesos democráticos en la toma de decisiones en el interior de la empresa.

Esta emergencia, encuentra respuesta a través de la adopción de prácticas assemblearias como mecanismo fundamental para circular y transparentar la información.

Son múltiples los elementos que intervienen para facilitar el desarrollo de las instancias assemblearias.

En primer lugar, como el fenómeno de las empresas recuperadas, abarca en su gran mayoría a unidades productivas pequeñas y medianas, con periodos anteriores de reducción de personal, se propicia a las relaciones directas, cara a cara, entre todos los miembros de la empresa.

En segundo lugar, al quedar dentro de la empresa sólo el núcleo operativo, desaparece la estratificación interna y los diferentes niveles jerárquicos, facilitando de esa manera los procesos de horizontalidad mediante la proximidad de las diferentes áreas.

Finalmente, lo más significativo, está vinculado a la articulación de relaciones de cercanía y cooperación entre los trabajadores, como consecuencia de las situaciones de conflictividad atravesadas, que introdujo nuevas prácticas de discusión y decisión colectiva.

Entonces, la toma de decisiones en todas las empresas recuperadas, se instrumenta a través de una **Asamblea** en donde todos los trabajadores participan y deciden. En ella se expresan las diferentes posturas que llegan a consensuarse y de ese modo se legitiman decisiones tomadas en otros espacios, porque en las asambleas solo se tratan temas que resultan de importancia.

A los fines operativos y del día a día existe un **Consejo de Administración** que dirige la fábrica e informa a la Asamblea, es decir que en él es donde reside el poder de decisión entre la realización de cada asamblea.

Esta forma de estructurar la conducción es tomada de las prácticas que caracterizan el funcionamiento de las Cooperativas de acuerdo a lo expresado por la Ley nº 20.337 que las regula y adaptada a la situación particular de las "Empresas Recuperadas".

En suma, si bien invertir en este sistema de democracia directa, es un desafío, resulta ser la mejor escuela para mantener en igualdad de condiciones las palabras de todos y cada uno de los obreros, dando lugar a una "*dirección colectivizada*".

2.2 Producción: de la división del trabajo al trabajo polivalente

El punto de inicio de la producción en las empresas recuperadas varía según los diferentes casos. En la minoría de éstos, no existió interrupción de la misma entre la empresa actual y la fallida, en otros casos en cambio, la producción estuvo frenada algunos meses, e incluso en aquellas organizaciones con cierres, cortes de servicios o situaciones judiciales complicadas, este proceso duró varios meses más.

La función de la dirección deja de estar en manos del capital y pasa a estar personificada por los trabajadores - *son los mismos obreros quienes definen qué, cómo, cuánto y para quien se produce* -, motivo por el cual se realizan algunas innovaciones a nivel productivo y se desarrollan tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva.

Una constante en casi todas las fábricas tomadas por los trabajadores, es la ausencia de "capital de trabajo": *materias primas, insumos, dinero para salarios y gastos de mantenimiento de las maquinarias e instalaciones y servicios*. Frente a lo que, muchas empresas optaron por la "**Producción a Façon**", esto es, la venta del servicio a clientes que entregan los insumos y retiran el producto final para su comercialización o posterior transformación.

Bajo esta modalidad de trabajo muchas fábricas consiguen lograr un capital necesario que les permite producir con autonomía propia; pero si no logran salir de este esquema inicial, corren el riesgo de subsumirse en el ámbito comercial por otra

empresa.

Otras modificaciones que tienen lugar en este proceso son la mayor polivalencia de tareas y los procesos de recalificación de la fuerza de trabajo.

Cuando se produce el abandono de los cuadros gerenciales y administrativos, se activa la necesidad de completar estos puestos de trabajo, optando por la recalificación de los trabajadores, por el asesoramiento externo, o bien por la ampliación del colectivo originario.

Los despidos de obreros de la producción efectuados por las antiguas empresas, ya había dejado incompleto al nivel operativo de muchas empresas, motivo que impulsa en los miembros de la empresa que deciden organizarla nuevamente, emprender la realización de nuevas actividades. De este modo, en algunos casos, se logran conformar los denominados "*trabajadores polivalentes*", que son aquellos que desarrollan funciones donde ninguna es claramente la central.

En estos procesos se produce una recalificación de los trabajadores, los cuales aprenden nuevas actividades de similar calificación u ocupan funciones con mayores niveles de complejidad que las tareas anteriores.

Como este tipo de empresas fomenta desde sus nuevos orígenes valores de solidaridad, compañerismo y cooperación, es común la adopción de prácticas rotativas en todas las áreas de la empresa - fundamentalmente en las áreas de venta y administración -, con el fin de disminuir la competencia en el interior de la unidad productiva, haciendo que todos los obreros estén igualmente capacitados para realizar tareas manuales y tareas intelectuales.

La alternativa menos utilizada para completar el órgano productivo de la empresa, es la incorporación de nuevos trabajadores, y en el caso de hacerse efectiva la incorporación se prioriza a la "*gente de confianza*" - *trabajadores que han trabajado anteriormente en la empresa o personas pertenecientes a las familias de la nueva empresa* -.

Otro de los temas que forma parte de la innovación productiva tiene que ver con la flexibilización de las normas y horarios y la atenuación de los regímenes disciplinarios.

La jornada de trabajo es heterogénea según cada empresa, variando de acuerdo a los niveles de funcionamiento de las mismas. Si bien se busca trabajar las horas normales del ramo, existe flexibilidad horaria. Se adaptan las horas a las necesidades de los trabajadores y sobre todo a las de la producción. Cuando la situación lo requiere se trabajan jornadas de 12 horas y hasta los fines de semana.

Con la ausencia de la presión y el control ejercida por un patrón, los obreros han logrado crear un clima de trabajo más relajado y cómodo, que les permite hacer las cosas con libertad, es por esta razón, entonces, que resulta de importancia reconocer la atenuación de los regímenes disciplinarios.

En la empresa anterior, predominaba cierto formato taylorista – fordista, con todo un régimen disciplinario que aseguraba que los trabajadores cumplan con el ordenamiento preestablecido. La existencia de un régimen de premios y castigos “normalizaba” el trabajo y “docilizaba” a la fuerza de trabajo, maximizando su utilidad.

En la nueva etapa en donde desaparece el patrón, la norma comienza a ser producto de la decisión de los trabajadores y el antiguo plan disciplinario viene a ser reemplazado por la autoconciencia. La percepción del trabajo como de uno, incrementa los grados de responsabilidad del individuo.

Es innegable la necesidad de contar con un reglamento como guía para la acción, de modo que si no se opta por aplicar los viejos modelos disciplinarios con formas más atenuadas, se debe confeccionar desde lo colectivo uno nuevo.

Las sanciones frente al incumplimiento de alguna de las normas establecidas siguen vigentes, pero ahora adquieren una dimensión “moral”, es decir, los actos de impuntualidad, falta de involucramiento, ausentismo y robos viene a ser juzgados por la conciencia y luego por el colectivo laboral.

En suma, mientras existan valores comunes y relaciones de reciprocidad entre los miembros que conforman la empresa, es posible flexibilizar las normas que anteriormente regulaban al trabajo y penalizaban al trabajador.

2.3 Estructura: de la jerarquía a la horizontalidad.

La reorganización de la producción va de la mano de la reorganización del espacio y de sus usos. En ocasiones la funcionalidad de los espacios y la disposición de la maquinaria se modifican con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los trabajadores.

En la empresa recuperada desaparece la cumbre estratégica y la línea media, quedando solo el núcleo operativo, esto marca una ruptura con relación a la circulación restringida que los trabajadores tenían anteriormente y se produce una trayectoria hacia la libre circulación por toda la empresa.

La estructura horizontal que tiene la empresa ahora, hace posible la cercanía entre todos, colaborando con la realización de todas las actividades colectivas que ahora se dan lugar en el interior de la empresa. Fundamentalmente propiciando la transmisión de la información y optimizando la comunicación entre todos.

Al des-estructurarse la jerarquía de la institución fabrica, se pasa a una organización donde se produce una mayor igualación y la responsabilidad pasa a ser compartida.

2.4 Cultura:

Construir la empresa social implica cuestionar los antiguos símbolos y

valores para reemplazarlos por aquellos elementos que sean característicos y representativos del nuevo modo de vivir la empresa.

Los cambios en las modalidades de producir, conducen a cambios consecuentes en los componentes de la cultura, así se originan nuevos ritos y rituales; nuevos lenguajes; nuevas historias; nuevas normas y nuevas creencias compartidas por los miembros de la organización.

La cultura organizativa emergente se construye a partir del aporte que los individuos realizan, influenciados por el sistema educativo, político, económico y social del entorno que forman parte.

Se puede abordar el análisis de la cultura cooperativista y solidaria generada en este tipo de emprendimientos desde los siguientes elementos constitutivos:

2.4.1 La cultura del Salario

En el momento inicial de la empresa, los recursos resultan escasos y el total de los ingresos que se percibe se dedica a poner a punto la maquinaria, a la compra de materias primas y al pago de los servicios necesarios para hacer funcionar la fábrica.

Es así como resulta prácticamente imposible mantener la categorización salarial de los empleados, de modo que se da un proceso de redistribución igualitaria, predominando el retiro "todos por igual" como forma de retribución a la fuerza de trabajo.

Estos retiros se hacen a cuenta de utilidades y tienden a variar y fluctuar de acuerdo con los ingresos de la empresa. En la primera etapa tienden a ser bajos y variantes, cuando la empresa se estabiliza se estabilizan los retiros. Una vez que se descuenta lo necesario para producir y en algunos casos, comienza a efectuarse ahorro para futuras inversiones o gastos de mantenimiento, los trabajadores retiran su anticipo correspondiente en tiempo y forma; incluso en muchas oportunidades, los mismos resultan ser superiores a la media del ramo.

Este proceso resulta difícil de sobrellevar para los trabajadores, pero a través de las experiencias compartidas de sobrevivencia, se va construyendo desde *el nosotros* una nueva identidad, y la distribución equitativa de los ingresos es una forma de reafirmar esa identidad.

2.4.2 La cultura desde los ritos, rituales y ceremonias

La libertad de trabajar sin la presencia de un patrón, tal como lo siente cada uno de los protagonistas de las historias que forman parte del fenómeno de la recuperación de empresas, hizo posible modificar las prácticas impuestas por los antiguos dueños.

En un clima laboral confortable y construido desde el accionar conjunto de todos los que forman parte de la organización, se han creado nuevos modos de comportamiento, que se hacen visibles a través de los elementos observables de la cultura como los son los ritos y rituales.

El hecho de poder tomar mate y escuchar música mientras se desarrollan las tareas diarias, se ha convertido en un ritual en casi todas las empresas recuperadas. Hasta las asambleas que se realizan periódicamente son vividas como tal.

Las ceremonias, los ritos y los rituales llevados de manera formal, por escrito, o informalmente desde los actos espontáneos entre los integrantes de la empresa, son manifestaciones de las creencias y valores que se gestan internamente y favorecen la cohesión del grupo.

2.4.3 La cultura desde los valores cooperativos

La lucha conjunta encarada por los trabajadores en pos del cumplimiento de ciertos objetivos comunes dio origen a la constitución de valores compartidos. Se puede afirmar que los hechos vividos por los obreros de aquellos establecimientos en riesgo de extinción marcaron un punto de inflexión en el modelo de comportamiento imperante del sujeto como trabajador individualista.

El proceso de dejar atrás las preocupaciones y los intereses individuales para tener "conciencia colectiva" de grupo, sentó sus bases en los valores promulgados por las Cooperativas a nivel mundial.

Estos valores que vienen a formar parte de la nueva cultura, son enunciados a continuación:

- Ayuda Mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Altruismo
- Transparencia

2.5 EL RESULTADO: La Fábrica Cultural

Como resultado de un cambio de identidad las empresas recuperadas toman un sentido social, vinculado directamente con el don de la reciprocidad, adquirido desde sus comienzos, para con todos aquellos que colaboraron en su lucha haciendo posible la realidad que hoy se vislumbra.

2.5.1 La solidaridad de toda una comunidad

Con seguridad, podemos decir que las empresas no podían haber materializado la toma y en muchos casos iniciado la producción sin la colaboración de los vecinos, las asambleas barriales, las organizaciones piqueteras, universidades, y otras empresas.

Los vecinos colaboraron a través de la donación de todo tipo de provisiones, necesarias para crear y mantener el fondo de huelga. Alimentos, colchones y frazadas fueron entre otras cosas las que los vecinos ofrecían a los obreros para que su estadía dentro de la fábrica sea menos difícil de sobre llevar. En algunos casos, hasta se hacían empanadas y choripanes para venderlos y poder juntar algunos pesos.

Las asambleas barriales, se hicieron presentes en la etapa de recuperación de las fábricas contribuyendo a sostener los fondos de huelga y a financiar el capital de trabajo de la empresa. En muchos de los casos, las asambleas realizaban sus sesiones ordinarias en la puerta de las fábricas para evitar el desalojo. Estas se encargaban de dar difusión al fenómeno y poner alerta a la comunidad cuando se necesitaba el apoyo de la misma. Se convirtieron en ese momento en los mayores prestamistas de fondos para las empresas en recuperación.

Los movimientos piqueteros estuvieron presentes siendo los escudos humanos que sostuvieron la ocupación de las empresas.

Las Universidades jugaron un papel relevante involucrándose en la resolución de los problemas derivados de la gestión obrera. Así, muchos estudiantes y profesores de diferentes instituciones universitarias contribuyeron por medio de ayuda técnica para el funcionamiento y administración de las plantas.

Otras empresas formaron parte de este proceso, creyendo en el nuevo proyecto, brindando asesoramiento y colaboración con la entrega de bienes, fondos y materias primas.

2.5.2 Responsabilidad Social de las Fábricas

El importante apoyo que recibieron las empresas en el comienzo del proceso de recuperación, ha dejado profundas huellas, en particular por el vínculo establecido con todos los que han colaborado.

La articulación con otros actores sociales condujo al desarrollo de diversas funciones sociales por parte de las empresas, que abarcan la creación de centros culturales, salas de salud comunitarias, centros educativos, pasantías educativas, lugar de reunión para asambleístas barriales, donaciones a otras empresas en recuperación, entre otros proyectos de ayuda comunitaria.

2.5.2.1 Los Centros Culturales

En estos espacios de arte, tienen lugar distintas actividades y manifestaciones artísticas y culturales, desarrolladas por jóvenes intelectuales y artistas.

Por un lado es una forma de agradecer a todos los que colaboraron en los “tiempos difíciles”, y por otro lado un modo de reforzar la alianza social que permitió la emergencia del fenómeno y evitar los riesgos de aislamiento.

La incorporación de los centros culturales cambió la fisonomía de las empresas, así como la actividad principal: *“de los laminados de aluminio se pasa al arte”*

2.5.2.2 Los Centros Educativos

Se trata de pequeñas escuelas funcionando dentro de las fábricas, en donde se dictan clases y se dan talleres abiertos a la comunidad y de forma gratuita.

Estos centros son coordinados por un grupo de docentes y estudiantes especialistas e interesados por la educación popular.

Por lo general este proyecto incluye a alumnos desde 16 y 17 años en adelante, que han dejado la escuela, o que han sido excluidos por el sistema educativo por repitencia o indisciplina.

CAPITULO III

LA GESTIÓN COLECTIVA

Recuperar una empresa, representa un momento refundacional de la fábrica, en el cual los trabajadores se hacen cargo de la misma en situaciones muy desfavorables y traumáticas.

En este escenario, se reabre un nuevo ciclo organizacional donde los trabajadores esbozan una nueva dirección, cuya primera fase resulta ser un camino complejo con un margen de maniobra muy estrecho, caracterizado por una situación de incertidumbre jurídico – legal, sin acceso a capital de trabajo o subsidios estatales, con clientes y proveedores que acarrean deudas de los dueños anteriores y desconfían del nuevo proyecto.

Más allá de los numerosos conflictos y contradicciones derivados de la adecuación de los trabajadores al nuevo rol de trabajador/empresario, la actitud responsable frente al trabajo, el compromiso, la confianza, la esperanza y la vocación de los mismos conllevan la máxima eficiencia y productividad.

3.1 Análisis FODA de la “Autogestión Fabril”

FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite estudiar los elementos internos y externos de programas y proyectos.

Se diseña de manera estratégica a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos y en la lectura vertical se analizan los factores internos - *controlables del programa o proyecto* - y los factores externos - *no controlables* -.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores han logrado mantener la fuente de trabajo como la percepción de algún ingreso. • Luego de un pasaje por un proceso de desocupación, aumenta la autoestima del trabajador. • El obrero recupera sus mecanismos de dialogo horizontal. • Ante el carácter colectivo de los emprendimientos, se genera solidaridad entre sus miembros. (factor significativo para la permanencia de la empresa) • Creación de una visión compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de formar parte de la reconstrucción del tejido social dañado, colaborando con su fortalecimiento. • Apoyo de la comunidad. • Confianza de proveedores y clientes. • Acercamiento con experiencias similares exitosas. • Existencia de programas de apoyo gubernamentales. • Apoyo de profesionales de distintas áreas. • Asesoramiento de los movimientos nacidos a partir del fenómeno.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasas herramientas de gerenciamiento institucional por parte de los obreros que acostumbrados a trabajar en la línea de producción, empiezan a hacerse cargo de las tareas de dirección y gestión administrativas. • Escaso capital de trabajo para iniciar y sostener el desarrollo de la actividad productiva. • Dificultades económicas para poder pagar los impuestos. • Carencia de acceso a elementos básicos de seguridad social (jubilaciones, obra social), dado que las ganancias obtenidas en principio se destinan al mantenimiento empresarial y pago de retiros para los trabajadores. • Falta de controles relacionados a la producción, que coloca en situación de riesgo la vida de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación jurídica indefinida con respecto a la titularidad de la propiedad y los bienes. • Dificultad para el acceso al crédito ante la falta de garantías. • Ausencia de políticas estratégicas puntuales gestionadas desde el Estado. • Escasa articulación de todos los actores involucrados, tanto gubernamentales como no gubernamentales. • Desconfianza de grupos económicos y sectores sociales sobre la capacidad de gestión de los trabajadores.

3.2 Organismos de representación institucional

Frente a los puntos de tensión u obstáculos del proceso de recuperación, los trabajadores de las fábricas autogestionadas, por vía de distintas representaciones institucionales, despliegan y ponen en juego un conjunto de capacidades, habilidades y recursos, buscando salidas posibles para que dichas fábricas continúen funcionando y resulten sostenibles en el tiempo.

Con el objetivo de crear un sistema integral de apoyo y asesoramiento para estos tipos de emprendimientos, se ha ido conformando una institucionalidad, tanto en el ámbito gubernamental como en el sector privado a través de la creación de diversos institutos y federaciones, y la conformación de movimientos que nuclean a varias de las experiencias relacionadas con este proceso.

De esta manera queda armado un esquema de representación institucional que hace posible el desarrollo de ese sistema.

3.2.1 Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - MNER

En el año 2000 varias de las experiencias de fábricas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y Santa Fe, se reunieron para crear el MNER, bajo el lema de OCUPAR - RESISTIR - PRODUCIR. Actualmente ya son 60 las empresas agrupadas en el mismo con un total que casi alcanza los 5.000 trabajadores.

El movimiento fue liderado en sus comienzos por Eduardo Murúa, quien declaró como función principal del organismo: *“Gestionar políticas públicas para consolidar nuestro proceso, complementarnos económicamente entre las recuperadas y fundamentalmente ser solidarias con el conjunto de la clase trabajadora que estaba sufriendo lo que habíamos sufrido nosotros con el desempleo”*.

Plantea que, sea cual sea la forma que adopte la empresa sus principios son los mismos que se estipulan en la ley 20.337, de Cooperativas de Trabajo:

- Asociación abierta y voluntaria.
- Control democrático y participación económica de los propios trabajadores.
- Educación, capacitación e información de los trabajadores.
- Cooperación, integración y solidaridad entre empresas.

Objetivos del MNER:

- Lograr la modificación de la Ley de Quiebras, lo que supone considerar al trabajo como un bien social.
- Propiciar la creación de un Fondo Fiduciario que surja del aporte de empresas recuperadas que se encuentren en mejor situación económica y del Estado Nacional, a los fines de constituir un capital que permita el desarrollo de las empresas que recién comienzan el proceso de recuperación.
- Crear una sociedad de garantías recíprocas: esto significa que los recursos del MNER, vuelvan al mismo.
- Obtener apoyo de los organismos de investigación, universidades y especialistas para definir indicadores de eficiencia en las empresas.
- Construir redes sociales con consumidores, usuarios y pequeños comerciantes para defender la industria nacional y frenar el desempleo.

El MNER está organizado democráticamente, cada empresa tiene un voto, independientemente del tamaño, poder económico o antigüedad de las mismas.

En su función de mejorar el funcionamiento empresario, el movimiento, ha realizado un convenio con la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME), donde ésta le ofrece sin cargo el asesoramiento profesional en toda la línea de necesidades de gestión administrativa, comercial, impositiva, de costos y contabilidad, tecnología, etc.

3.2.2- Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores - MNFRT

Este movimiento surge a partir de tensiones producidas en el interior del MNER, durante los primeros meses del año 2003, bajo la dirección del abogado Luis Caro.

El presidente de este organismo afirma que, en general las empresas han optado por organizarse como cooperativas de trabajo con modalidades particulares, producto de las malas experiencias de las cooperativas tradicionales.

En las jornadas/debate en Fundación Ideas 2003 se ha puesto de manifiesto que para que las cooperativas funcionen y permanezcan en el tiempo es necesario:

- A. Todos los socios cobren el mismo salario
- B. No se acepten gerenciamientos. El único gerenciamiento es el realizado por los trabajadores.
- C. Todas las decisiones se realizan por asambleas amplias y participativas.
- D. No se adquieren créditos, ni empréstitos de ninguna categoría.

Al igual que el MNER, ha apoyado y fortalecido la lucha por la recuperación de fábricas en el país, brindando asesoramiento a aquellas fábricas a punto de cerrar.

3.2.3- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - INAES

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, es un organismo descentralizado del Ministerio de Desarrollo Social, que tiene por misión fiscalizar a las cooperativas y mutuales de todo el país, así como promover la educación y el desarrollo de la acción cooperativa y mutual.

A través de su programa de "Asistencia a la Actividad Cooperativa y Mutual", se desarrollan actividades complementarias e integradoras vinculadas con la promoción y fomento de la actividad cooperativa y mutual, con capacitación en la materia, y el registro y ejercicio de control público de las entidades cooperativas y mutuales en todo el territorio.

Pretenden año tras año, fortalecer las diversas expresiones de la economía social en todos los ámbitos del quehacer nacional, potenciando las estructuras representativas, y desarrollar lazos de cooperación y ayuda mutua.

También se instrumentan convenios con entidades financieras a fin de lograr financiación accesible para cooperativas y mutuales; y se realizan acciones tendientes a la promoción federal de cooperativas.

Estructuralmente, la entidad está conformada por cuatro áreas: **Conducción – Promoción, Capacitación y Fomento – Registro – Contralor.** Destinando la mayor parte del presupuesto al área de Promoción, Capacitación y Fomento Cooperativo y Mutua.

3.2.4- Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos - IMFC

Entidad federativa o cooperativa de segundo grado, fundada el 23 de noviembre de 1958 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Los objetivos fundacionales fueron, difundir los principios y valores de la cooperación; representar a sus cooperativas asociadas ante los poderes públicos; promover la creación de cooperativas; y movilizar a través de una red solidaria, los fondos ociosos de las cajas de crédito cooperativas desde unas regiones del país hacia otras, según los requerimientos estacionales de la actividad económica.

Actualmente, de acuerdo a los datos de la Memoria y Balance General cerrado el 30 de junio de 2009, el IMFC cuenta con un padrón de 109 cooperativas asociadas, las cuales abarcan diferentes ramas de la actividad económica.

3.2.5- Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo de Empresas Reconvertidas - FENCOOTER

El 7 de agosto de 2002, se llevó a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Trabajadores del frigorífico Yaguané Ltda., sita en la localidad de Virrey del Pino, Buenos Aires, la presentación de la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo de Empresas Reconvertidas.

La FANCOOTER, funciona en una oficina del Estado como dependiente del INAES (Instituto Nacional de Economía Social) agrupando a 17 entidades con un total de 1447 trabajadores.

La entidad estableció un mecanismo de recuperación a través de la figura de la *expropiación con cargo*, como forma de darle fin a las quiebras. En otras palabras, un mecanismo en donde el Estado expropie los bienes y las cooperativas obteniendo plazos de financiación, y pague la indemnización correspondiente.

La mayoría de las empresas que se agrupan en la Fencooter han comprado el paquete accionario a partir de las deudas salariales y de la indemnización, lo cual ha implicado hacerse cargo de las deudas preexistentes.

Actualmente la entidad se encuentra absorbida, en parte, por el MNFRT, luego de una crisis productiva en la empresa que la preside, durante el año 2004, que dividió agudamente a los trabajadores de Yaguané.

3.2.6- Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados - FACTA

Con el objetivo de otorgar una mayor identidad cooperativa que la que propone el MNER, 25 cooperativas de Capital Federal, Jujuy, Córdoba y Santa Fe, deciden conformar la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados, con sede en la ciudad de Rosario.

La federación, surge en respuesta a una necesidad organizativa para desarrollar cadenas asociativas que potencien la capacidad productiva y económica de las cooperativas, para facilitar el camino ya iniciado de inserción en el movimiento cooperativo nacional e internacional y para instalar definitivamente la autogestión.

Mediante este espacio se trata entonces de sumar el verbo “Organizar” al lema Ocupar, Resistir y Producir, proclamado desde el MNER. Organizar desde y para los trabajadores embarcados en la autogestión, sin privilegiar otros intereses por encima de ellos.

En definitiva, continuar la lucha para empezar a ganarla definitivamente.

Objetivos específicos:

- Lograr la Ley Nacional de Expropiación.
- Lograr la constitución de un fondo de capital de trabajo para todas las empresas recuperadas.
- Conquistar el derecho a la obra social, la ART y la jubilación.
- Lograr la Promulgación de leyes específicas que contemplen la figura de empresas y fábricas recuperadas y trabajadores autogestionados.

3.2.7- Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados - ANTA

Como resultado de un proceso de cooperativismo y solidaridad entre los trabajadores de diversas Cooperativas de Trabajo, Fábricas Recuperadas, Emprendimientos comunitarios y Asociaciones de productos agrarios de todo el país, surge la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados, en el mes de diciembre del año 2005, convirtiéndose en la primer organización sindical de éstas características que articula políticas e ideologías con la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA).

Se puede afiliarse todo trabajador que realice tareas en una organización económica autogestionada sin importar la actividad o la forma jurídica de esa organización.

A través de esta entidad se aspira a la condición de trabajador asalariado, como un escalón superior al trabajador de la cooperativa, para lo cual se plantean ciertos objetivos específicos:

- El reconocimiento estatal del trabajador autogestionado
- Un marco tributario donde se pase del monotributo a un régimen acorde a las propias necesidades del trabajador.
- Financiamiento serio para las organizaciones económicas autogestionadas.
- Obra social propia así como un sistema previsional.

3.2.8- Federación de Cooperativas de Trabajo - FECOOTRA

La Federación de Cooperativas de Trabajo, constituida el 29 de mayo de 1988, que históricamente representó a las cooperativas de trabajo tradicionales y hoy acompaña también a las nuevas cooperativas, es la resultante de la unificación del pensamiento cooperativo y el pensamiento del trabajo en el marco democrático e inmerso en una profunda crisis económica.

Con el fin de buscar respuestas y defender los intereses de los trabajadores cooperativistas proclama:

- Reconocerse como trabajadores asociados, oponiéndose a la explotación del hombre por el hombre.
- Priorizar la educación y la integración cooperativa.
- Apoyarse en los principios de la economía del trabajo.
- Integrar al trabajador asociado al sindicato.

Objetivos

- Fomentar el cooperativismo, mutualismo y otras formas de asociación comunitaria y autogestionaria basada en la realidad y necesidad del pueblo argentino.
- Brindar asesoramiento y gestiones de todo tipo de trámites legales, jurídicos, contables y técnicos.
- Bregar por la integración con otras instituciones que asuman valores nacionales, populares y latinoamericanos que tiendan a la búsqueda de una economía autogestionaria.
- Bregar por una sociedad que respete los derechos humanos, el pluralismo ideológico, la paz y libertad.
- Hacer hincapié en educación, salud, vivienda, trabajo, consumo, recreación y seguridad social integral.
- Participar con otras federaciones nacionales e internacionales.
- Ejercitar la democracia. (un socio, un voto)

3.2.9- Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha

Esta comisión es una corriente político-sindical ligada a partidos de izquierda, conformada por empresas que proponen la propiedad estatal con control obrero. La firma que lidera a esta institución es la Cooperativa de Trabajo Zanón, una ceramista de la provincia de Neuquén.

La aspiración de esta comisión es que el Estado expropie sin pago la fábrica, sin resignar el derecho de que los trabajadores sean quienes controlen y administren la producción.

Estos grupos plantearon que la recuperación de empresas debía enmarcarse en la elaboración de un plan de producción que permitiera reorientar la actividad productiva de estas plantas en función de las necesidades más apremiantes de la población y donde los organismos y reparticiones públicas (escuelas, hospitales, viviendas, etc), pasaran a abastecerse con los productos suministrados por las empresas en manos de los trabajadores.

Este planteamiento va unido a la creación de una Banca Estatal Única, capaz de darle el financiamiento necesario a estas iniciativas, incorporando en sus directorios representantes de las empresas autónomas estatizadas.

3.3 El Estado y su función social

Desde el estado son varias las instancias gubernamentales, en sus distintos niveles, que se encuentran involucradas brindando apoyo a las empresas recuperadas; mediante la regularización de su situación legal, acordando algún subsidio económico⁹ o cierta capacitación, entre otros aspectos.

En el ámbito nacional, el Ministerio de Trabajo de la Nación, ha desarrollado el Programa de Empresas de Autogestión, que permite la posibilidad de financiamiento para empresas recuperadas conteniendo el mismo tres componentes:

- Subsidio: consiste en brindar una ayuda de \$150,00 mensuales por trabajador, durante seis meses, para contribuir a la conformación de las cooperativas que reactiven empresas quebradas.
- Asistencia Técnica: es un aporte para empresas ya recuperadas o en proceso de hacerlo. El Estado les facilita una suma para adquirir el capital de trabajo necesario para producir.
- Capacitación: a través de la formulación de un proyecto de asistencia que incluirá, de acuerdo con las diferentes necesidades, la relación con Universidades y otros sectores de estudio y conocimiento.

⁹ Ver Anexo página 13, “La provincia entregó un subsidio a la Cooperativa La Cabaña”; Rosario3 Web; Rosario; 18/01/2007.

A nivel municipal, la Municipalidad de Rosario ha incluido al cooperativismo dentro del desarrollo social de la ciudad, creando la "Dirección de Acción Cooperativa y Mutual", por medio de la cual se busca:

- Promover y generar empleo para las cooperativas: se llevan a cabo acciones tendientes a ampliar el espectro del empleo en las cooperativas, incrementando oportunidades laborales. De esta manera se contribuye al aumento de sus ingresos, al mejoramiento de la calidad de producción y a la integración entre cooperativas. Se facilita la extensión cultural, social y económica agilizando los medios para que el sector privado integre al mercado los productos y servicios que las cooperativas generan y administrando los programas de prestación de servicios a la Municipalidad por parte de las Cooperativas de Trabajo.
- Fortalecer en forma integral a las cooperativas: a través de la capacitación y asesoramiento técnico y legal permanente y gratuito. Así también a través de la programación de cursos básicos y avanzados de cooperativismo y mutualismo; la búsqueda de financiamiento con condiciones favorables y la integración de las organizaciones a charlas, talleres, jornadas, actos y celebraciones especiales.

3.4 Distintas estrategias de gestión

La ausencia del capital en la función de dirección nos convoca a interrogarnos acerca de las diferentes formas que ésta asume.

La puesta en marcha y formalización de la tenencia de las empresas se gestiona bajo tres formas diferentes de relación con las autoridades en el marco de las distintas representaciones institucionales que presenta el sector.

Las diversas modalidades de gestión adoptadas encuentran íntima relación con el tipo de redes sociales en las cuales están insertos quienes lideran o tienen un papel más activo en las acciones desplegadas por los trabajadores.

Así, se encuentran aquellas empresas agrupadas en los movimientos MNER Y MNFRT, con líderes que promulgan los principios cooperativos, están las empresas pertenecientes a la FENCOOTER dependientes del INAES con un acercamiento a las normas tradicionales de la economía, y un grupo minoritario de empresas que obran en pos de la "estatización bajo control obrero", las cuales cuentan con el apoyo de ciertos partidos políticos.

Por las razones mencionadas anteriormente los tres grupos que se han conformado presentan diferencias no sólo en la forma de gestionar sino también respecto a cuestiones legales, financieras y económicas, razón por la cual nos parece relevante desarrollar esas dimensiones en un cuadro comparativo. (Cuadro 1)

Cuadro 1: Comparativo de tipologías de gestión en Empresas Recuperadas.

DIMENSIONES	EMPRESAS AGRUPADAS EN EL MNER Y MNFRT	EMPRESAS AGRUPADAS EN FENCOOTER	EMPRESAS CON CONTROL OBRERO
LEGAL	Se enmarcan en una ley de expropiación temporaria. Persiguen la adquisición de la empresa sin hacerse cargo de la deuda de origen. Para lo cual, la ley de quiebras es una consigna significativa.	Según el caso, estas empresas utilizan la indemnización que les corresponde a los trabajadores para pagar la empresa y saldar la deuda de la empresa de origen.	Plantean estatización bajo el control de los trabajadores. No están dispuestos a que los obreros paguen por ningún valor de la empresa.
CAPITAL DE TRABAJO	Demandan créditos/subsidios para capital de trabajo. Algunas empresas han tenido una respuesta positiva al respecto.	Demandan créditos/subsidios para capital de trabajo. Algunas empresas han tenido una respuesta positiva al respecto.	Demandan la estatización bajo control obrero. Esta consigan, supone que el Estado regularía los puntos de tensión inherentes a estas empresas.
IMPOSITIVA	No pagan monotributo.	Las empresas pagan monotributo luego de unos meses de estar en funcionamiento.	Las empresas no pagan monotributo.
SEGURIDAD SOCIAL	A nivel sanitario, cuentan con la asistencia de médicos independientes por el momento. Además algunas empresas cuentan, mediante convenio, con una clínica recuperada para el acceso a servicios básicos.	Las empresas pagan una prepaga una vez que comienzan a funcionar en niveles medianamente óptimos. Así también, mediante el pago del monotributo tienen cubierto el acceso a una jubilación.	Sus demandas remiten a un planteo muy general. Se presupone que el Estado regularía todo lo referente a la seguridad social.
DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA	Retiros porcentuales iguales entre todos los trabajadores.	Retiros porcentuales diferenciados en función de las actividades y horas trabajadas.	Retiros porcentuales iguales entre todos los trabajadores.
GERENCIAMIENTO	No aceptan gerenciamiento, si asesoramiento profesional.	Cuentan con herramientas básicas de gerenciamiento, dado que contratan profesionales, y cuentan con un mínimo de empleados administrativo en algunos casos.	No aceptan gerenciamiento, si asesoramiento profesional.

Fuente: Laura Saavedra; *“La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y autoorganizadas por los trabajadores”*

CAPITULO IV

LOS PROTAGONISTAS

4.1 La Cabaña Cooperativa Limitada

En 1994, las Familias Sarabali, Burgos y Burde, fundaron La Cabaña S.A, una empresa rosarina de producción artesanal, especializada en la fabricación y comercialización de un único artículo con calidad destacada en el mercado local: **la manteca**.

A la marca original “Inty”, se le sumaron otras, y con el transcurso del tiempo la empresa decidió lanzar al mercado un nuevo producto calificado, **la crema de leche**.

Este emprendimiento familiar fue creciendo, hasta conformarse como una empresa sólida. Frente a la buena situación que atravesaba la firma, los socios fundadores decidieron incorporar nuevos miembros de la familia.

En septiembre de 2001, problemas internos y externos generaron complicaciones que derivaron en la quiebra de la empresa.¹⁰ Con la convocatoria de acreedores comenzó el vaciamiento de la empresa, ante este panorama, los trabajadores optaron por quedarse en la planta y hacerse cargo de la misma, con dos objetivos claramente establecidos:

- Continuar elaborando productos de alta calidad
- Preservar las fuentes de trabajo

Actualmente la empresa funciona en el mismo lugar que cuando se fundó, con la diferencia que los 42 compañeros que siguen haciendo producir a la firma destinan parte de las ganancias en el pago de un alquiler del inmueble ubicado en Balcarce 1046.

Estructuralmente se organizan como lo hicieron siempre, por áreas de trabajo claramente definidas y un responsable a cargo de la misma, por lo que en esta empresa es difícil ver la multiplicidad de tareas desarrolladas por un solo empleado, sin embargo la dirección ya no es unipersonal, ahora existe un consejo en donde se toman las decisiones más importantes y un presidente, Enrique Servin, que con un estilo democrático fomenta la participación y la transparencia en la circulación de información en todo el colectivo obrero.

¹⁰ Ver Anexo página 9; TESSA, Sonia; “La nueva Cooperativa La Cabaña solo espera aumentar producción”; Pagina/12Web; Buenos Aires; 11/06/06

Según los actuales dueños de la firma, gracias a la nueva forma de organizar y gestionar, han logrado duplicar la producción de la antigua empresa, alcanzando un nivel de 130.000 toneladas en las épocas de mayor consumo.

Estratégicamente la empresa ha decidido diversificar más aún sus productos y crear una cartera con marcas de diferentes calidades para poder atender todo tipo de público. Las Marcas INTY – LEJANIA – ROSAURA – CANDIDA – LA CABAÑA – ALELÍ, son actualmente distribuidas en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires.

Con miras hacia el futuro y ya habiendo dejado atrás las preocupaciones que implicaba no ser dueños de las marcas y las maquinarias, luego de haber obtenido la sanción completa en el senado en diciembre de 2008; hoy la empresa ha invertido en un terreno¹¹ para poder construir una nueva planta en donde sea posible maximizar la producción y mejorar la seguridad del empleo; por otro lado están evaluando la posibilidad de llegar también a los hogares mendocinos, entrerrianos y tucumanos.

4.2 Cooperativa Resurgir Limitada

Héctor Merlat y Asociados S.R.L, era una empresa rosarina creada en la década del '70 dedicada a la preparación y venta de pastas ubicada en las calle Salta y Moreno de la ciudad de Rosario.

Con una trayectoria de tres décadas en la ciudad y con más de veinte empleados, la empresa fue víctima de la crisis económica y financiera del país, presentando la quiebra el 5 de diciembre de 2003.

Ese día el antiguo propietario don Héctor Merlat, llegó a la fábrica con su abogada para comunicarles a los trabajadores que el “ya no tenía más nada que ver”, que la fábrica cerraba y que se quedaban sin trabajo.

Sin dudarlo los quince trabajadores que constituían en ese momento la fuerza laboral de la empresa, decidieron no abandonar la planta e impedir que retiraran las máquinas. Finalizado el año, la lucha se hacía difícil y dos de los quince obreros abandonaron el proyecto de recuperación.

En los primeros meses del 2004, trece de los antiguos empleados conformaron la **Cooperativa de Trabajo Resurgir**, que contó con la ayuda de los proveedores, que más allá de la deuda que tenían con el antiguo dueño, no dudaron en darles una mano, otras empresas del rubro - Yuli, Mil Hojas, Don Manuel – que colaboraron con materias primas necesarias para poder continuar con la producción, el Consejo Municipal que les concedió un crédito de 12 mil pesos para pagar alquileres y comprar algunos equipos y el asesoramiento del MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas)

¹¹ Ver Anexo página 11; KARAMOSCHON, Delcia; “*El parque industrial de Pérez ya tiene 20 empresas firme*”; La Capital Web; Economía; Rosario; 28/07/07.

Después de atravesar muchos problemas internos vinculados a la falta de honestidad, compañerismo, metas claras, transparencia y visión y responsabilidad compartida, la empresa ha decidido funcionar en manos de 7 personas que desde el comienzo se vieron comprometidos con el proyecto, sin sentir la necesidad de incorporar a nadie externo a la organización.

Basados en la improvisación más que en la definición de planes y estrategias, alcanzan una producción semanal de 2500 kilogramos que es distribuida a los clientes que apostaron y siguen apostando en la empresa.

Su actual preocupación es lograr la expropiación definitiva de los bienes y de ese modo poder controlar los problemas económicos internos vigentes, para luego poner en marcha algunos proyectos comerciales apuntados hacia el incremento de la producción y la expansión en el mercado local.

4.3 Cooperativa de trabajo Mil hojas Limitada

La fábrica se inició como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en el año 1972 en la ciudad de Rosario, produciendo pastas de alta calidad. Desde 1984 a 1992 la empresa contó con 52 empleados y alcanzó su máxima producción.

En 1997 debido a las políticas económicas del país y la mala administración, la empresa entró en convocatoria de acreedores. Con una situación laboral marcada por los cortes de obra social, reducción de sueldos, despidos y escasez de insumos para producir, la fuerza laboral se redujo a 16 empleados.

En mayo de 2001, 5 de los 16 trabajadores fueron despedidos. En junio de 2001 el juez de la causa decretó la quiebra, pero eso no impidió que los trabajadores que estaban adentro y los cinco compañeros que estaban afuera continuaran con la idea de alquilar la fábrica para no perder la fuente de trabajo.

Fue así como ante los rumores de un posible vaciamiento de la planta, los obreros decidieron hacer guardia día y noche en la puerta de la fábrica.

Finalmente el 1 de julio del 2001 la sindicatura y el Juez Carrillo deciden despojar a la Sociedad y darle posesión de la Cooperativa a 16 familias.

Después de restaurar la estructura de la empresa, pagar deudas, recuperar los servicios cortados y adquirir herramientas administrativas, la empresa logró comenzar a trabajar en regla.

El 5 de junio de 2003, los trabajadores tuvieron que enfrentarse a un remate de la firma, que felizmente salió a su favor. A partir de ese momento, el inmueble y las máquinas con la cuales se elaboraba la producción tienen nuevos dueños.

En septiembre de 2003, nace *Don Sixto*, una línea de productos más económica pero con la calidad que caracteriza al proceso de elaboración de la empresa, con el objetivo de llegar a la mesa de todos.

Hoy la cooperativa “Mil hojas”, es una entidad privada con disposición solidaria, pluralidad de miembros y carácter democrático de sus órganos decisorios, que con el propósito de alcanzar el objetivo de **“Superarse día a día, cooperando con el futuro”**, genera empleo, consume, invierte aquellos excedentes que obtiene, capacita recursos humanos, dinamiza la economía y desarrolla permanentemente nuevos proyectos.

Con un nivel productivo que llega a duplicar los niveles de las mejores épocas en la empresa anterior, han decidido incorporar nueva tecnología, una importante flota para la distribución de productos y nuevos trabajadores al colectivo laboral.

Elaborando artesanalmente el 60% de la producción local se consagra como líder en el mercado, llegando a casi todos los hogares rosarinos y zonas de influencia, como también el interior de la provincia de Santa Fe, norte de la provincia de Buenos Aires, este de la provincia de Córdoba y sur de Entre Ríos.

Utilizando materias primas de primera calidad y bajo las normas de seguridad e higiene requeridas ofrece a los consumidores una amplia gama de productos artesanales, ricos y nutritivos que incluye: *tapas para empanadas, pascualinas, fideos frescos de diferentes variedades, ravioles frescos y pasteurizados, ñoquis, pre-pizzas y milanesas de soja.*

4.4 Cooperativa de Trabajo Herramientas Unión

Domingo Lentini, fue una empresa del rubro metalmecánico ubicada en la calle Alvear al 100 de la ciudad de Rosario. En la década del '70 la fábrica llegó a contar con 65 empleados y niveles de producción muy elevados.

En el año 1985, el dueño fundador que dio su nombre a la empresa, fallece quedando al frente de la misma sus dos hijas.

En el año 2000 y con casi 50 años de trayectoria, ésta fue una de las tantas fábricas que pasó por el abismo de no poder afrontar las deudas, de no tener trabajo y verse en la situación de dejar de producir.

Cuando la situación económica de la empresa era insostenible para las dueñas, se les comunicó a los 10 empleados de la misma, con total franqueza, que la firma cerraría sus puertas y en el esfuerzo de no dejar en la calle a tantas familias, proponían pagar las indemnizaciones adeudadas con las máquinas que estaban en el taller, para que los empleados puedan seguir trabajando.

Cuando sus obreros se hacen cargo de la producción y deciden transformarla en cooperativa, se trasladan a un galpón ubicado en la calle Velez Sarfield al 7000, que lograron alquilar haciendo una “vaquita” entre todos, y pasan a llamarse “Herramientas Unión”.

A la hora de decidirse por el camino cooperativo, la contadora de la fábrica fue quien los asesoró. Los trámites, solicitudes e inscripciones los realizaron desde la Dirección de Cooperativas y Mutuales de la Municipalidad. Desde allí los

orientaron y capacitaron. En abril de 2001, les llegaron los papeles y así efectivizaron la constitución formal.

Actualmente “Herramientas Unión” fabrica todo tipo de herramientas de corte para diferentes ramas de la industria: metalmecánica, plástico, maderera, caucho y alimenticia. Entre las herramientas de corte que hacen para la industria metalmecánica están: los creadores, brochas y fresas de distinto tipo.

Al fallecer dos y al retirarse otros dos de los compañeros que formaron parte del grupo de lucha inicial, la empresa debió completar el cuadro productivo incorporando cuatro nuevos compañeros, inclinándose por tomar chicos egresados de escuelas técnicas.

El hecho de convertirse en cooperativa modificó la dinámica de trabajo: se pasó del trabajo estandarizado, en donde cada uno estaba en una máquina a repartirse todo el trabajo, y empezar a comprar, vender, buscar clientes y materiales.

La empresa forma parte del Movimiento Nacional de empresas recuperadas (MNER) integrando la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). Por otro lado, integra el Consorcio de Cooperativas de Rosario.

Con miras al futuro se proponen cambiar y mejorar la tecnología para ganar competitividad. Esto demuestra que la firma está consolidada, que sus miembros empujan para el mismo lado y que para ellos no existen trabas que no puedan afrontar como grupo.

4.5 Cooperativa de Trabajo Trabajadores Solidarios en Lucha Limitada.

Supermercado TIGRE, surgió en la década del '80, en manos de Francisco Ragunaschi, catalogado como creativo y entusiasta impulsor de la represión durante los saqueos de mayo de 1989 y el trabajo dominical de los supermercados.

Conformando una cadena de 14 establecimientos, esta empresa rosarina, llegó a ser líder en su rubro y figurar entre las 500 empresas de mayor facturación del país.

En los “buenos” tiempos esta cadena contaba con 1.000 empleados, un establecimiento ganadero, un frigorífico, y la concesión de las sucursales de la cooperativa “El Hogar Obrero”.

En 1997, las deudas acumuladas provocaron una importante reducción de personal. Tras más de dos años de concurso preventivo de acreedores y hacerse inminente la deuda contraída por un valor de 80 veces el valor de su patrimonio, fue aceptado el pedido de quiebra hecho por el mismo Ragunaschi.

El 31 de julio de 2001, frente a un escandaloso vaciamiento empresario, los trabajadores organizados por su sindicato, la Asociación de Empleados de Comercio, ocupan el establecimiento ubicado en la calle Tucumán al 1300.

Los primeros pasos dados por los 35 miembros del grupo que decidió tomar la empresa y recuperarla, fue fundar el **Centro Cultural de La Toma**, fieles a la concepción de elevar culturalmente a la clase trabajadora. En este tienen lugar alrededor de 30 actividades, entre cursos, talleres, muestras de pintura, presentaciones de libros, conferencias, recitales, entre otros.

Luego de un año de lucha por la concreción de un Proyecto de Supermercado Comunitario, se impulsa la creación de una cooperativa y sin mediar autorización judicial se procede a la apertura de una **Almacén Comunitario** con la producción de pequeños productores y proveedores regionales en septiembre de 2002.

TRABAJADORES SOLIDARIOS EN LUCHA, comienza entonces a funcionar como una cooperativa de trabajo, bajo la dirección y conducción de Carlos Ghioldi, en ese momento delegado gremial, hoy, secretario del gremio.

En agosto de 2003, se logra la apertura del **Comedor Universitario y Popular**, contando con el apoyo de la UNR (Universidad de Rosario), la FUR (Federación Universitaria de Rosario) y un préstamo del Municipio de Rosario. En el comedor que funciona en la planta alta del edificio, se preparan platos sanos, nutritivos y de bajo costo para estudiantes y demás sectores populares.

Un año más tarde, en un acto del que participaron trabajadores, estudiantes, funcionarios municipales, docentes universitarios y representantes de organizaciones sociales; la Legislatura provincial habilitó el uso temporal del inmueble por un plazo de 2 años.

Cuando la autorización caducó fue renovada y permitió que los trabajadores continúen con sus actividades.

En noviembre de 2008, la Cámara de Senadores de la provincia, dio por unanimidad, media sanción al proyecto de ley por el cual se declara de utilidad pública y sujeta a expropiación la sede del ex supermercado Tigre.¹²

Luego de años de lucha por la expropiación definitiva del inmueble, y a pesar de la resolución a favor del remate, dado por la jueza del caso, María de los Milagros Lotti, en febrero de 2009, la Cámara baja de la Legislatura de la provincia dio la sanción completa al proyecto mediante el cual se adjudican los bienes expropiados del inmueble a favor de la Cooperativa de Trabajado "Trabajadores Solidarios en Lucha", de manera definitiva, siempre que sean destinados a la consecución de sus fines cooperativos.

Mediante la Autogestión y desde julio de 2001, se lograron importantes resultados:

¹² Ver Anexo página 12; "A favor de la Autogestión"; El ciudadano y la Región; Rosario; 05/11/08; p.8.

- Creación directa de 32 puestos de trabajo y de 40 de manera indirecta.
- Dos cooperativas funcionando de manera integrada (Copresa y Pressing).
- Una sala de eventos teatrales y culturales.
- Un Centro de Economía Solidaria con más de 234 emprendedores individuales o agrupados en cooperativas de trabajo u ONGs.
- Instalación de más de 10 Organizaciones Sociales (estudiantiles, políticas y gremiales) que desarrollan actividades de manera permanente.
- 60.000 becas alimentarias estudiantiles
- Más de 75.000 menús económicos para trabajadores activos, estudiantes, vecinos, jubilados atendidos en el comedor popular.
- Un Centro editorial con la realización de más de 10 publicaciones propias.
- Funcionamiento de la Mesa Coordinadora de Jubilados y Pensionados.
- Apertura de la sede de la Asociación Argentina de Actores.
- Más de 150 actos culturales.
- 5.500 consultas atendidas en el servicio de psicología.
- Regularización previsional de los socios de la cooperativa.

Estos logros, constituyeron el estandarte de lucha para poder concretar el objetivo más importante: *la aprobación definitiva*. Siendo el reconocimiento al esfuerzo, la perseverancia y la confianza de actos obreros que son un emblema para las actividades de la “Economía de resistencia”.

CAPITULO V

METODOLOGIA

Para la realización de este trabajo hemos definido estrategias de investigación¹³ que permitieron la obtención de información de utilidad para concretar el análisis planteado acerca del fenómeno de las “Empresas Recuperadas en la ciudad de Rosario”.

El trabajo se concretó, por un lado, sobre la base de búsqueda de datos primarios que responden a la labor de los trabajos de campo (entrevistas y observación); por otro lado, en cuanto a la obtención de datos secundarios a través del material bibliográfico existente acerca del tema en estudios, realizando un abordaje sobre fuentes de información específicas con el fin de obtener datos que brindasen la mayor objetividad posible.

La investigación se pudo corresponder con un estudio del tipo descriptivo y la aplicación de una metodología cualitativa en el análisis de los datos, con el propósito de posibilitar la comprensión de las perspectivas personales de los entrevistados respecto a sus propias experiencias, para lograr de ese modo profundizar el conocimiento del problema bajo análisis.

En un sentido más amplio, el estudio de los datos secundarios fue diseñado en base a un modelo de “Entrevistas en Profundidad”¹⁴, con preguntas abiertas en un cuestionario semiestructurado, aplicada a cada socio representante de las cinco Empresas vinculadas a esta investigación.

La aplicación de las entrevistas, se vio circunscripto demográficamente en la ciudad de Rosario, durante el mes de Febrero del año 2009, siendo nuestras unidades de análisis cinco empresas recuperadas de dicha ciudad.

El cuestionario se confeccionó en base a una serie de tópicos vinculados a cuestiones culturales, que resultan útil a la hora de obtener resultados que hacen al objetivo central del trabajo: la realización de un análisis comparativo que permita determinar factores culturales comunes y existentes en las Empresas Recuperadas analizadas. (Cuadro 2)

En relación a los datos secundarios, las temáticas fueron abordadas por medio de publicaciones, textos y recortes periodísticos referentes al fenómeno.

¹³ Véase TAYLOR y BODGAN; “Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación” Editorial Paidós Ibérica; Buenos Aires 1986.

¹⁴ Ver Anexo Pagina 1.

Cuadro 2: Análisis comparativo de factores culturales existentes

TOPICOS / EMPRESAS	La Cabaña	Resurgir	Mil Hojas	Herramientas Unión	Trabajadores Solidarios en Lucha
Modelo de gestión que los representa	MNER - FACTA	No forman parte de ningún movimiento, pero se ven identificados con lo que se promulga desde el MNER.	MNER - FACTA	MNER - FACTA	CONTROL OBRERO
Acciones tomadas frente a la falta de capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo a Façon. Utilización de dinero en cuenta judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Donación de materias primas por parte de Colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> Préstamos del gobierno municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo a Façon. Dinero que recibieron del cobro por desempleo. 	A diferencia de las otras empresas, esta cooperativa resurge como una nueva firma, administrando un fondo de lucha y solidaridad.
Organización Interna	<ul style="list-style-type: none"> Consejo General Asamblea Áreas funcionales con un coordinador a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión Directiva. Asamblea. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión Directiva. Consejo Administrativo. Comisión de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión Directiva. Asamblea. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión Administrativa. Asamblea.
Toma de Decisiones	<p>Importantes: aquellas vinculadas a inversiones, reformas y problemas con consecuencias relevantes, son tomados por la Asamblea, compuesta por todos los miembros de la empresa, en donde cada uno tiene un voto.</p> <p>Diarias: estas decisiones son tomadas directamente por el Consejo conformado por 5 personas. En caso de tratarse de una decisión correspondiente a un área específica, el coordinador de dicha sección es quien decide en conjunto con el Consejo.</p>	Tanto las decisiones importantes como las decisiones diarias son tomadas por la Comisión Directiva, las Asambleas no se realizan muy a menudo.	La Comisión Directiva toma las decisiones diarias, es decir aquellas que requieren de un tratamiento rápido con una resolución a tiempo, con consecuencias no tan importantes para la prosperidad de la empresa. En cuanto a las decisiones de importancia o estratégicas todos los miembros de la empresa deliberan democráticamente a través de su voto.	Las decisiones diarias son tomadas por dos o tres personas: Presidente – Secretario – Tesorero. Las decisiones importantes por lo general no se dan a menudo y tienen que ver con grandes inversiones, por lo que son tomadas en Asamblea.	La Comisión Administrativa conformada por 5 personas se reúne semanalmente para resolver cuestiones que requieren de rápida resolución. Para el tratamiento de cuestiones de mayor importancia se realizan Asambleas con periodicidad mensual.

Retribución del Trabajo	Retiros todos por igual.	Retiros todos por igual, semanalmente.	Para el caso de los compañeros que iniciaron la lucha la retribución corresponde a retiros todos por igual, y para el personal incorporado con posterioridad se les paga un sueldo acorde a lo establecido por ley.	Existen dos clasificaciones de sueldos, estipulado por hora trabajada y de acuerdo al convenio colectivo de trabajo.	Retiros todos por igual.
Herramientas de Gestión	Se basan en la improvisación, aprenden de los errores y establecen normas en los casos en los que las estrategias realizadas funcionan. Esas normas sirven como guía para nuevas situaciones y se revisan permanentemente. No establecen por escrito metas a seguir.	No se guían por una misión, ni objetivos, confían en lo que vienen haciendo. No establecen un enfoque estratégico, porque su meta implícita es producir lo que se tiene pedido, sin necesidad de ir a buscar nuevos mercados. Reconocen el cuadro competitivo pero no es tenido en cuenta.	Basan su accionar en la experiencia adquirida en la empresa en lo concerniente a la gestión de la producción. Y adquieren nuevas herramientas a través de cursos. Reconocen claramente el cuadro competitivo pero confían en la calidad de sus productos.	Trabajan el día a día sin demasiada planificación, no les resulta fácil definir estrategias, metas y objetivos. Sin embargo, reconocen el mapa competitivo y toman decisiones teniendo en cuenta el accionar de la competencia.	Se manejan mucho por la intuición, y todas las estrategias que se plantean tienen gran influencia política. El presidente reconoce un punto débil de su gestión no plantear objetivos y estrategias claras.
Problemas disciplinarios	Los principales problemas están dados por la falta de sentido de pertenencia que trae aparejado la dificultad de poner en práctica la autoconciencia.	Fueron muchos los problemas disciplinarios que tuvieron que enfrentar dados básicamente por el abuso de la confianza, relacionados a ausencias injustificadas, falta de compromiso y hasta robos.	En un primer momento se enfrentaron con muchos problemas disciplinarios que surgieron de la falta de valores comunes, y de la costumbre de contar con control externo, relacionados a la falta de compromiso con el proyecto común.	Los problemas disciplinarios se presentan por el lado del personal incorporado, gente joven, que no cuenta con las vivencias de lucha que los demás, y por lo tanto no consideran a la fuente de trabajo como propia.	No fueron muchos los casos de faltas disciplinarias que se presentaron y las pocas se consideraron como extremas. (robos, personal con adicciones)
Soluciones ante los problemas disciplinarios	Se ha creado de manera conjunta un reglamento disciplinario y de producción.	Frente a los casos de mayor gravedad se optó por el despido del personal. Para los casos de faltas más leves, se realizan llamados de atención.	Confiraron siempre en la comunicación directa y sincera para reflexionar sobre los errores y en casos más graves las suspensiones.	Llamado de atención y charlas en la que se les pueda transmitir a los nuevos los valores que se practican en la empresa.	Expulsiones directas, determinadas según el régimen disciplinario establecido de común acuerdo entre todos los miembros.

Premios Y Castigos	No se premia nada, y los castigos tienen que ver con llamados de atención ante la violación de algún punto del reglamento.	No se dan premios de ningún tipo, y los castigos varían de acuerdo a la falta cometida desde despidos hasta suspensiones.	Se premia al buen compañero con un reconocimiento anual. Se dan premios en dinero a los empleados contratados que demuestran compromiso con el proyecto cooperativo, Los castigos no son frecuentes pero el castigo máximo es la suspensión.	En el caso de que los empleados contratados presenten actitudes destacables son reconocidos, felicitados, fomentando esas buenas prácticas. Las faltas graves son castigadas con despidos y suspensiones.	Los castigos son evaluados en asamblea, pudiendo presentarse en forma de sanciones monetarias o expulsiones. Es considerado "premio", poder hacer el retiro sin ningún tipo de descuento por sanción.
Medidas tomadas ante situación de crisis	Se opta por la reducción de la jornada laboral y los retiros correspondientes.	Se opta por la reducción de la jornada laboral y los retiros correspondientes.	Se opta por la reducción de la jornada laboral de los empleados contratados.	Se opta por la reducción de la jornada laboral de los empleados contratados.	Se opta por trabajar más de lo pautado en épocas de prosperidad.
Responsabilidad Social Empresaria	Se practica mediante la colaboración con otras empresas que pasan por las mismas situaciones y con charlas en escuelas o a la comunidad en general. ¹⁵	Para ellos, ser responsable socialmente se basa en cumplir con los pagos de impuestos y servicios y cumplir con los plazos de entrega y promesas hacia los clientes.	Basan su responsabilidad con la comunidad en la entrega de ayudas solidarias, donaciones en escuelas y comedores, además de brindar ayuda a colegas y transmitir su experiencia como modelo de lucha y perseverancia frente a los obstáculos. ¹⁶	Acompañan y orientan a las empresas que comienzan en el camino de la recuperación.	Se tiene hacia el Movimiento Obrero Popular, incorporando dentro de su espacio físico la actividad de diversas agrupaciones y asociaciones.(actores – piqueteros – jubilados)

Fuente: datos propios, basados en la información recopilada mediante las entrevistas llevadas a cabo en cada una de las empresas analizadas.

¹⁵ Ver Anexo página 14; BLANCO, Luis Emilio; “*Sastre: los dueños abandonaron una fábrica y el personal busca salvarla*”; La Capital Web; Rosario: 29/05/09

¹⁶ Ver Anexo página 7; HANSER, Irina; “*Tres historias de trabajo sin patrones*”; Pagina/12Web; Buenos Aires; 12/10/03.

5.1 Análisis cualitativo de resultados

De acuerdo al los datos obtenidos mediante el ejercicio comparativo anterior, entre las experiencias analizadas, podemos delinear tanto los elementos comunes que las identifican como aquellas diferencias significativas que presentan en sus diseños culturales y administrativos, cumpliendo de ese modo, con el objetivo central de este trabajo.

Con respecto a las singularidades que presentan entre sí, el aspecto estructural es el más significativo, cada uno de los entrevistados era miembro de la Comisión Directiva o el Consejo General, sin embargo ninguno vestía formal, ni tenía una oficina propia, sino que estaban involucrados dentro del proceso productivo con el uniforme de trabajo común a todos los miembros de la organización, y hasta incluso en algunos casos como por ejemplo en la “*Cooperativa Resurgir*”, el entrevistado debió parar la máquina mezcladora para brindarnos su tiempo.

Esto demuestra la horizontalidad estructural como rasgo característico en este tipo de empresas tal como se hace referencia en el cuerpo del trabajo, en donde se propicia la fluidez de la comunicación, la transparencia de la información y la polivalencia de tareas de sus miembros.

En lo referente a la toma de decisiones y al modo en que se conduce la empresa, es la modalidad administrativa más descentralizada que existe, en donde cada miembro de la empresa tiene igual participación en la determinación de respuestas a las problemáticas tratadas. Si bien empresas recuperadas con mayor número de socios optan por delegar las decisiones de mayor necesidad resolutoria o de menor importancia con respecto a consecuencias futuras a la Comisión Directiva o al Consejo General, y las decisiones de mayor relevancia o consecuencia económica, a la Asamblea – tal como lo dispone la modalidad de organización cooperativa –; en los casos en donde son pocos los integrantes de la organización, como ocurre en la “*Cooperativa Resurgir*”, en donde más de la mitad de los socios son miembros de la Comisión Directiva, las Asambleas son poco frecuentes.

Con este tipo de estructura y de dirección colectivizada que se crea y se practica, el rumbo de la empresa es responsabilidad de todos, lo cual fomenta el ejercicio de un trabajo en equipo y mancomunado, haciendo valer los derechos democráticos que se predicen.

Otro aspecto que se presenta en las cinco empresas entrevistadas es el método aplicado para retribuir al trabajo, “*Retiros todos por igual*”, todos se llevan igual proporción de las ganancias obtenidas, sin considerar al trabajo mediante una escala de calificaciones como suele aplicarse en el resto de las empresas del sector económico.

Como resultado se incorporan nuevos valores asociados al respeto y compromiso con la tarea y con cada uno de los compañeros de proyecto.

Por último, haciendo referencia a las similitudes que se presentan entre sí, haremos referencia a la escasa aplicación y en algunos casos al desconocimiento de herramientas de gestión. La manera de resolver los inconvenientes del principio

dejó un precedente en la conducción actual. El planteamiento de estrategias y la definición de planes de marketing, no tuvieron lugar dentro del cronograma de actividades diarias de los primeros meses, donde lo más urgente era recuperar los servicios, las máquinas y las materias primas para volver a producir. Por tales circunstancias la manera adoptada para conducir la empresa y encontrar soluciones a los problemas, fue bajo la improvisación y la intuición. Las únicas medidas tomadas en cuanto al orden, fueron la implementación de reglamentos con pautas y normas de comportamiento consensuados en asamblea, para, de ese modo, mantener una disciplina laboral que de otro modo no podría haber sido posible.

Acostumbrados al orden en la ejecución de las tareas y al cumplimiento de pautas que regulen la estructuración de los procesos, la adopción de prácticas auto conscientes, es una dificultad común a un número importante de miembros de empresas recuperadas. Esto representa un reto en el interés de superarse día a día, conduciendo a la promulgación de valores que sean compartidos y apuntados a formar personas comprometidas, responsables y honestas.

Haciendo hincapié en los aspectos diferenciales, la generación de elementos propios, distintivos y característicos de cada experiencia, tiene que ver con el grado de dificultad presente en las primeras etapas del proceso de recuperación y la manera en que las amenazas fueron transformadas en oportunidades, así, la relación con los antiguos dueños, los tipos de colaboraciones prestadas y la capacidad del colectivo obrero para trabajar en equipo, fueron los factores determinantes al momento de crear nuevos ideales y valores en función de la conformación de una identidad y cultura empresarial diferente.

Todo el apoyo y la colaboración brindada a estos grupos sociales al momento de dar los primeros pasos en un terreno poco conocido, fue altamente valorado por éstos, orientando de ese modo su perfil cooperativo de gestión, con lo cual esas actitudes de solidaridad, hoy son devueltas a la sociedad, ya sea de manera directa o indirecta por medio de actos de Responsabilidad Social Empresarial, tal como:

- Colaboración y asistencia a otras empresas recuperadas o en recuperación (*La cabaña – Herramientas Unión – Mil hojas*),
- Entrega de donaciones a escuelas y comedores (*Mil hojas*),
- Cumplimiento con los deberes sociales (*Resurgir*),
- Prácticas de lealtad hacia los clientes (*Resurgir*),
- Creación de espacios culturales (*Trabajadores solidarios en lucha*),
- Asilo a asociaciones y agrupaciones de trabajadores. (*Trabajadores solidarios en lucha*).

Finalmente, nos parece importante destacar como, las diversas maneras en que se vinculan los aspectos diferenciales y similares antes mencionados, son generadoras de una *identidad esquema*, con diseños culturales comunes, derivada de los elementos de la supracultura del fenómeno que las engloba, y a su vez, como logran estructurar una *identidad construcción*, mundos propios para cada empresa donde el reordenamiento de valores genera independencia cultural.

CONCLUSION

Frente a un contexto de emergencia social y crisis del empleo que con frecuencia suele presentarse en nuestro país, son muchas las modalidades adoptadas como forma de hacerle frente a una situación que propone cambios y advierte la necesidad de encontrar oportunidades como intento de superación.

En este conjunto de modalidades e iniciativas productivas y sociales, surge el fenómeno del cual venimos haciendo referencia en el presente trabajo, denominado "Recuperación de Empresas", conformando de ese modo una nueva realidad, que reemplaza los tradicionales modelos de gestión y de cultura preestablecidos en las antiguas empresas.

Por medio del abordaje bibliográfico y periodístico y de los análisis testimoniales obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo, podemos concluir y afirmar que, sin dudas, estas experiencias cuestionan la identidad organizativa preexistente sostenida en el estrecho vínculo trabajo – capital, en un trabajo asalariado y en la figura unipersonal del líder encarnada en el patrón, a través del desarrollo de formas asociativas y cooperativas de conducción que requieren del involucramiento de los trabajadores en el gerenciamiento de la empresa, la construcción de un ámbito colectivo y democrático, la superación entre el trabajo manual e intelectual y la organización de nuevos esquemas simbólicos.

El resultado que se logra a través de la conformación de la denominada "Fabrica Cultural", es lo que pone en evidencia la capacidad del colectivo obrero para proponer, y conducir el cambio necesario en el desarrollo de esa nueva identidad, logrando definir estrategias sin reconocerse como estrategias, alcanzando éxitos en el liderazgo y la conducción sin haber nunca transitado esos caminos, obedeciendo a la autoconciencia acostumbrados a la disciplina externa, estructurando y organizando el nuevo empleo sin contar con la formación profesional requerida para eso.

En definitiva, el dejar una etapa como obrero y empezar a formar parte del proceso de construcción de una nueva realidad que los tiene como participantes fundamentales, ha resultado un poco difícil pero nada imposible.

Si bien la parcialidad de herramientas jurídicas, la falta de apoyos institucionales sólidos y la multiplicidad de ámbitos de coordinación, han desatado dudas respecto de la permanencia en el tiempo de estas estructuras emergentes en situaciones de crisis, la tenacidad y la perseverancia de estos grupos ideológicos ha logrado demostrar como la prédica de valores comunes, son suficientes para mantener la vigencia de un proyecto y conformar un parámetro modelo para ser utilizado por otros grupos sociales.

Con esto y habiendo identificado los componentes culturales del fenómeno de la recuperación circunscrito en el ámbito de las empresas analizadas podemos poner punto final demostrando como, un grupo de obreros impulsados por la necesidad de no quedar atrapados en una situación de parálisis y resignación, condujeron a la creación de una cultura empresaria constituida por valores democráticos, cooperativos, solidarios y altruistas y al desarrollo de un modelo social capaz de difundir dicha cultura.

"Los efectos de las crisis incluyen el riesgo de la regresión del sistema en el sentido de la pérdida de variedad en las respuestas o, por el contrario, pueden brindar al sistema nuevas oportunidades de progreso en su funcionamiento" ¹⁷

¹⁷ Véase: ETKIN J., SCHVARSTEIN L; *"Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio"*; Quinta Edición; Editorial Paidós; Buenos Aires; 2000.

ANEXOS

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1. ¿Cuántas personas iniciaron la recuperación?
2. ¿Cuántos son actualmente?
3. ¿Quién es el encargado de la gestión de la empresa?
4. ¿De qué manera se toman las decisiones
 - Cotidianas?
 - Importantes?
5. ¿En qué situación se encuentran con respecto a la propiedad del inmueble? ¿Y de los Bienes?
7. Frente a los primeros problemas internos como la falta de capital, ¿Cuáles fueron las medidas tomadas?
8. ¿Qué método se puso en práctica para paliar la necesidad de contar con gente calificada para ciertas actividades? (administrativas – ventas)
9. ¿Tuvieron que acudir a la incorporación de nuevos trabajadores para completar el cuadro productivo? ¿De qué manera lo llevaron a cabo?
10. En cuanto a herramientas de gestión:
 - a) reconocen la misión
 - b) tienen un enfoque estratégico
 - c) reconocen el mapa competitivo
11. ¿Cuál fue el criterio utilizado para retribuir al trabajo? (retiros todos por igual)
12. En cuanto al manejo de la disciplina, ¿la vigilancia externa tiende a ser reemplazada por la autoconciencia?
13. Debieron afrontar muchos problemas disciplinarios por parte de los mismos compañeros, como ausencias injustificadas – falta de compromiso – robos?

14. En caso afirmativo de la pregunta 7: ¿Qué métodos se implementaron para mitigarlos?

15. Actualmente, ¿Qué aspectos se premian y cuales se castigan?

16. ¿Cuál fue el apoyo del municipio en sus comienzos? ¿Y actualmente?

17. ¿Cuáles son los problemas actuales de la empresa?

18. En situaciones de crisis: ¿Qué priorizan?

- a) Reducción de la jornada laboral
- b) Reducción del personal

19. ¿Forman parte de algún organismo o movimiento de representación?

20. ¿Qué prioridades se fijan como compromiso con la Responsabilidad Social Empresaria?

21. ¿Qué valores estaban presentes y siguen estando?

- Compromiso con la tarea y la organización
- Solidaridad con los compañeros
- Valoración de la fuente de trabajo
- Responsabilidad con la comunidad
- Democracia en la toma de decisiones
- Transparencia de la información
- Fluidez en la comunicación
- Otros: _____

MATERIAL FOTOGRAFICO

La Cabaña Cooperativa Limitada



Héctor Gallo, Secretario del Consejo de Administración Cooperativa "La Cabaña"



Proceso Productivo (Envasado) - Cooperativa "La Cabaña".

Cooperativa Resurgir Limitada



Frente Taller y Salón de Ventas – “Cooperativa Resurgir Limitada”



Taller de Producción – “Cooperativa Resurgir Limitada”

Cooperativa de trabajo Mil Hojas Limitada



Socios de la Cooperativa Mil Hojas



Taller de Producción – Cooperativa “Mil Hojas”

Cooperativa de Trabajo Trabajadores Solidarios en Lucha Limitada



Centro Cultural "LA TOMA", acto por la sanción judicial conseguida e noviembre de 2008.



**Presentación de Obra Teatral: "Melitona, Crímenes en sangre"
Centro Cultural "LA TOMA"**

EL PAIS PARTICIPANTES EN EL ENCUENTRO DE EMPRESAS DE PROPIEDAD PARTICIPATIVA EN ROSARIO

Tres historias de trabajo sin patrones

Estuvieron en el debate, compartieron experiencias y problemas, contaron qué hicieron bien y qué no.

Página/12 recogió historias de una fábrica de pastas, un frigorífico y una cantera en distintos puntos del país, que prosperan después de la quiebra.

Por Irina Hauser

Desde Rosario

A veces nadie se da cuenta de que están ahí. O sí, pero pocos comprenden la dimensión de lo que hacen y han hecho. A veces ellos mismos se sorprenden. Son trabajadores que se vieron al borde de quedar desocupados o que efectivamente perdieron el empleo, pero les surgió el reflejo de desafiar los esquemas establecidos y declararse dueños de su capacidad de producir. Hoy comparten la decisión de no abandonar sus puestos y trabajar sin patrones. Las experiencias de recuperación de empresas que se reproducen por todo el país son muy heterogéneas; algunas resultan exitosas, otras caen y otras están a mitad de camino. En la mayoría de los casos han llevado a los obreros "desde la nada" a extremos de resistencia que desconocían. En el encuentro del viernes y sábado, se reconocieron como un movimiento social y se plantearon objetivos comunes. Aquí, tres relatos muestran situaciones diferentes pero con mucho en común.

Poderosos caracoles

En Victoria, Entre Ríos, hay un tesoro. Es una cantera de conchillas. "¿Cómo conchillas?", le preguntan cada dos por tres a María del Huerto García. "Son caracoles fosilizados hace millones de años que están a siete metros de profundidad. Son extraordinarios por el uso que se les puede dar: se venden, molidos, a la industria avícola, como alimento balanceado y se usan para tapar baches", instruye. María, de 45 años, párpados plateados y trajecito celeste, repasa que llevaba 22 años como administrativa en la cantera Sime, cuando un día de diciembre de 2002 llegó a su oficina y le dijeron que tenía que tomarse casi un mes y medio de descanso. "Era tan raro que enseguida sospechamos que la empresa estaba al borde del cierre, ya que todo el tiempo cambiaba de dueño, habían cerrado campos de extracción y los proveedores no fiaban más", cuenta.

En un comienzo, los 28 trabajadores aceptaron una promesa de pago de sus patrones para cuando volvieran de las "vacaciones". Para ese entonces, encontraron la planta llena de pastizales, no había luz ni agua. María había leído en un diario que "unos obreros rosarinos habían tomado la fábrica de pastas Mil Hojas y estaban produciendo con éxito". Se fue a Rosario a buscar a esa gente y terminó proponiéndoles a sus compañeros ocupar la cantera. Ella nunca en su vida había hecho huelga ni militado política ni sindicalmente. "Jamás imaginé que me iba a quedar en la calle, a tener que salir a la lucha y a llegar a producir por mi cuenta", dice, aún desconcertada. La toma comenzó el 2 de mayo, día y noche se rotaban entre los obreros y sus hijos se acostumbraron a acompañarla. "Una de las cosas que me sostuvo fue el hambre de mis compañeros, a uno de ellos lo vi cueareando cuises para hacerse un guiso. Tengo la impresión de que fuimos las tres mujeres de Sime las que logramos sostener el proceso", dice, ahora al frente de la cooperativa.

Así se convirtieron en la primera empresa entrerriana autogestionada y el 2 de septiembre consiguieron la expropiación. A la extracción y venta de conchillas sumaron algo nuevo: en una investigación con las universidades de Entre Ríos y Rosario, determinaron que los fósiles tienen un componente altísimo de carbonato de calcio que puede usarse como medicamento genérico para la osteoporosis. "Es un genérico natural de bajo costo, muy efectivo y que ahora intentaremos exportar."

Pura pasta

Un folleto impreso en papel satinado, coqueto y colorido, exhibe cuatro variedades de tapas de empanadas, de pascualina, de pastelitos, raviolos, ñoquis, tallarines y milanesas de soja. "Mil Hojas, una empresa recuperada por sus propios trabajadores", dice el logo. En 1999, lo que menos imaginaban los obreros de esta fábrica de pastas era que algún diápromoverían así sus delicias. "Llegamos a estar cuatro años sin obra



Mil Hojas cerró después de una agonía de meses, con la luz cortada y proveedores furiosos. Hoy es de sus trabajadores, que ganan mejor, compraron una camioneta y nuevos equipos de envasado.

MIS RECORTES: 1 [5%]

MIRADORES DEL BOSQUE



Mar de las Pampas - Apart & Spa

EL PAIS INDICE

EL PIANISTA MIGUEL ANGEL ESTRELLA RECUERDA LA TORTURA EN URUGUAY "Me decía 'te formaron para tocar para nosotros y elegiste la negrada'" Por Miguel Bonasso

ATAQUES MULTIPLES SOBRE UN FRENTE UNICO [Imprudencias](#) Por Horacio Verbitsky

OPINION [Campos de concentración](#) Por Horacio Verbitsky

LA TORTURA EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES [Memoria de la desmemoria](#)

DUDAS, SOBRESALTOS Y ENCONTRONAZOS DE LA RELACION KIRCHNER-DUHALDE [La comezón del quinto mes](#) Por Diego Schurman

POLITICA MII ITAR [Preparándose para pelear en México](#) Por Nora Veiras

EL OPERADOR DE LILITA IRIA A DESARROLLO SOCIAL PORTEÑO [Los caminos llevan a Romá](#) Por Santiago Rodríguez

OPINION [Desde el corazón](#)

OPINION CONSOLIDADOS LA ECONOMIA Y EL GOBIERNO, SURGEN NUEVOS PROBLEMAS [Lo que surge al pasar de pantalla](#) Por Mario Wainfeld

BIONDINI TIENE CASI RECONOCIDO A SU PARTIDO NEONAZI EN LA CAPITAL [A un paso de legalizar al führer](#) Por Raúl Kollmann

[Ya empezó la pulseada por la sucesión de Gioja](#) Por Felipe Yapur

GRUPOS DISIDENTES PIDIERON AUDIENCIA A BIELSA [Otra cita en La Habana](#)

DURA CRITICA DEL GOBIERNO POR LA REPRESION [Un palo a la policía jujeña](#)

[Relaciones empresarias](#)

[Discusión de transportes](#)

[Encuentro campesino](#)

[Indulto a Rovira](#)

[Radicales de acuerdo](#)

PARTICIPANTES EN EL ENCUENTRO DE EMPRESAS DE PROPIEDAD PARTICIPATIVA EN ROSARIO [Tres historias de trabajo sin patrones](#)

social, con salarios reducidos y pagados en cuotas, apenas sostenidos por el apoyo familiar”, recuerda Hugo Gómez, de 37 años. La situación límite se planteó cuando los proveedores dejaron de entregar harina y les cortaron la luz y el gas.

Los trabajadores aceptaron pactar con los patrones para hacer una especie de salvataje conjunto: ellos producirían y pagarían un alquiler a los dueños. En forma preventiva –cuando la firma estaba en convocatoria– formaron una cooperativa. Lograron que les restituyeran los servicios, empezaron a producir sin parar, hasta saldar deudas y descubrir la rentabilidad del negocio. En dos semanas ahorraron 15 mil pesos. “Ahí los dueños rompieron el acuerdo: nos enteramos que estaban vendiendo las máquinas, y echaron a cinco compañeros. Decidimos hacer la toma”, relata Hugo. La represalia no demoró: la policía los quiso desalojar ante una denuncia por usurpación. “El objetivo era no cortar la producción, no podíamos dejar que las góndolas estuvieran vacías, no nos íbamos a mover de ahí”, dice. Rodolfo San Martín, 44 años, 17 en Mil hojas, dice que “ese momento fue uno de los más difíciles, el mayor desafío era no perder el mercado y casi no teníamos con qué sostenernos. Hubo algunos que abandonaron en el camino porque no todos los días podían llevar plata a la casa. A los despedidos les dábamos parte del poco dinero que ingresaba y con suerte a veces conseguíamos cinco pesos por día cada uno”.

“Hoy vemos que era cuestión de paciencia y de no parar”, agrega. En otros aspectos tuvieron suerte: un proveedor decidió apoyarlos y un juez decretó la quiebra y les entregó la empresa. Cuando llegó la orden de remate, pudieron comprar el inmueble con el dinero que fueron juntando. La Justicia, además, compensó las indemnizaciones cediéndoles las máquinas. Con el tiempo, triplicaron la producción y a los 16 puestos de trabajo originales sumaron 25. Pudieron comprar una envasadora automática y una camioneta. Se convirtieron en un ejemplo a seguir para otras empresas autogestionadas y les da vergüenza decir que ganan 800 pesos cada uno “cuando sabemos que en otras recién están peleando por empezar a llevarse un mango”. Igual, se les nota el orgullo y la alegría.

Congelados pero activos

“Hace 20 años que estoy en el frigorífico. Si pierdo este trabajo ya no tengo nada, en mi provincia no se puede hacer otra cosa”. Venancio Cendoya, de 41 años, dice que en un principio impulsó la toma de Fricader, uno de los más importantes del ramo en Río Negro, por pura desesperación y necesidad. “En mi pueblo recién en el verano se puede hacer una changa en una cosecha de manzanas o trabajar en algún galpón de empaque”, explica. En Fricader había 180 empleados y hoy quedan 30 que, junto con Venancio, empezaron a creer que es posible trabajar sin jefes. Tomaron la planta hace 16 meses cuando la empresa ya había quebrado y tenía fecha de remate para el 29 de mayo del año pasado. Para frenarlo, entraron al edificio y no salieron más. Después coparon el Concejo Deliberante, hasta que los legisladores entendieron lo que querían y declararon la utilidad pública de la compañía. “No teníamos ninguna experiencia en estas cosas y de pronto nos convertimos en la única fábrica tomada de Río Negro. Nos daba vergüenza hablar con los periodistas, nos escondíamos cuando llegaban. En el barrio los vecinos siguen sin entender y algunos nos miran raro.” Fueron los vericuetos legales, los de hablar con jueces, con la intendencia y los concejales los que permitieron a este grupo de hombres “entender eso de armar una cooperativa”. Venancio tiene pelo entrecano y usa camisa leñadora roja. Vive con sus padres y cuatro sobrinas en General Roca, en la casa no trabaja nadie, y mientras resiste en el frigorífico, busca empleos temporales, que suele conseguir en un aserradero. “Desde la cooperativa hicimos un acuerdo con Zanon (que está recuperada) para revender sus cerámicos, que son muy buenos, y tener un fondo. Para comer, a menudo hacemos chorizo artesanal”, detalla. Ahora esperan que la provincia expropie el frigorífico, que tiene una deuda de 8,5 millones. “El Banco Nación, el principal acreedor, está dispuesto a darnos una especie de leasing por dos años, pero tenemos al síndico en contra. Estamos en plena batalla, pero no vamos a parar hasta recuperar el trabajo y ponernos a producir de nuevo”, dice. Se apasiona y termina: “Al principio yo pensaba que si conseguía trabajo en otro lado me iba, pero ahora empiezo a creer en esto. Nos ayudaría que en la provincia empiecen a tomar otras empresas. Vamos a intentarlo”.



Permalink:

<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-26665-2003-10-12.html>

Por Irina Hauser

Apoyo del Estado, tecnología de las universidades y marca propia
Por Irina Hauser

ESCRIBEN HOY

Alejandra Dandan Alfredo Zaiat
Andrea Ferrari Cecilia Hopkins
Claudio Uriarte Diego Schurman
Eduardo Febbro Eduardo Galeano
Esteban Pintos Felipe Yapur Horacio
Bernades Horacio Verbitsky Irina
Hauser Julio Nudler Manuel
Fernández López Mario Wainfeld
Miguel Bonasso Nora Veiras Raúl
Kollmann Santiago Rodríguez

Rosario12

SOCIEDAD

La nueva cooperativa "La Cabaña" sólo espera aumentar producción

Como ya ha pasado en otros emprendimientos, los operarios de la planta láctea de Balcarce 1046, se hicieron cargo de la tradicional fábrica láctea. Cómo es ser dueños de sus sueños.

Por Sonia Tessa

Aunque la actividad no sea tan intensa como en las épocas de mayor producción, el aire que se respira en La Cabaña es de ebullición. En la planta de Balcarce 1046, los trabajadores están a la expectativa, contentos por las manifestaciones de solidaridad de la gente que se enteró de su transformación en cooperativa y deseosos de producir cada vez más. Una de las empleadas administrativas, María Cristina Garrido, que justo esa mañana salió a hacer cobranzas, asegura que los pedidos se mantienen, y muchos clientes consideran que ahora las cosas irán mejor. Son 54 empleados que se sobrepone al pedido de quiebra presentado por los propietarios y se disponen a recuperar la empresa. "La fábrica es nuestra vida", sintetiza Luis Angel Horoná, delegado gremial y empleado desde hace 21 años. "Necesitamos que la gente compre nuestros productos, y que los cremeros confíen en nosotros para vendernos la materia prima", afirma Orencio Molina, encargado de pasteurización, quien está en la empresa desde hace 30 años. Están seguros de lograrlo.



La foto de la felicidad. Los nuevos dueños de "La Cabaña" son ahora sus trabajadores. "La fábrica es toda nuestra vida", dijo uno de los delegados gremiales de la planta.

Imagen: Alberto Gentilcore

SUBNOTAS

» Una luz en tanta oscuridad
Por Trabajadores de La Cabaña
SAIC e Intyfood SA

MIS RECORTES: 1 [5%]

ROSARIO12 INDICE

OPINIÓN > PANORAMA POLITICO

La unidad socialista
Una mujer en Santa Fe se niega a comprobar su origen biológico, a pesar de que podría ser hija de...
Por Pablo Feldman

SANTA FE

Es conjuer de causa por terrorismo de Estado pero no leyó el Nunca Más
Por José Maggi

OPINION

Derecho de admisión
Por Oscar Blando

SANTA FE > LA EPE TEME AL AIRE ACONDICIONADO PARA CALEFACCION O es el calor o es el frío
Por Guillermo Zysman

SOCIEDAD

La nueva cooperativa "La Cabaña" sólo espera aumentar producción
Por Sonia Tessa

DEPORTES > INDUSTRIAS DE LA REGION SE ADAPTAN AL MUNDIAL
Plasma y turno interrumpido
Por Alejo Diz

ECONOMIA

Doscientos millones de dólares para los acueductos santafesinos

CULTURA / ESPECTACULOS > DOS ANCIANAS SE AFERRAN A LA VIDA EN "ARRITMIA"
La vejez no es buen negocio
Por Julio Cejas

CULTURA / ESPECTACULOS > LOS

La Cabaña produce crema de leche y manteca Inty desde hace 59 años. En septiembre de 2001 comenzaron los problemas. Los propietarios, las familias Sarabali, Burgos y Burde, se presentaron en concurso de acreedores y despidieron a 17 trabajadores. Allí comenzó una larga lucha gremial, conducida por el sindicato de la industria láctea (Atilra) que también acompaña el emprendimiento cooperativo. Con la convocatoria de acreedores comenzó vaciamiento de la empresa. Los terrenos de la planta y de la distribuidora Intyfood, que está enfrente, fueron vendidos, y ahora son alquilados por la firma a través de un contrato que vence en octubre de 2007. Pero ante la decisión de pedir la quiebra, los trabajadores decidieron que no dejarían caer a la firma. Comenzaron los trámites para transformarla en cooperativa y la semana próxima viajarán a Buenos Aires, con el objetivo de recibir la documentación de su personería jurídica. "Con esos papeles vamos a poder encarar la producción, comprar y vender, vamos a poder funcionar como corresponde", se entusiasma Ramiro Alvarez, presidente de la Cooperativa.

El concurso se tramita en el juzgado civil y comercial a cargo de Silvia Cicutto, que será también la encargada de decidir la continuidad de la firma con la administración cooperativa.

Mientras tanto, están produciendo 2.000 kilos diarios, una cifra mucho menor a los 7.000 kilos que venían haciendo en los últimos tiempos, y aún más distante de los 18.000 que producían antes de la crisis, en 1999. Pero creen que están para más. De hecho, en poco tiempo proyectan llegar a una producción de 9.000 kilos diarios. "Tenemos el apoyo de muchos acreedores que apuestan al funcionamiento de la empresa", afirma Molina, con la esperanza expresada a media voz.

DE JUNIO
Esto de ser Cuna de la Bandera

CONTRATAPA
Lo más y lo menos
Por Luis Novaresio

SANTA FE > UNA MUJER DE SANTA FE SE NIEGA A HACERSE UN ADN Y PODRIA SER HIJA DE DESAPARECIDOS
Piden que el caso se resuelva como el de La Plata
Por Juan Carlos Tizziani

SANTA FE > AGOSTO SATISFECHO CON LA ECONOMIA PROVINCIAL
Año de muchas inversiones

SANTA FE > EL SECRETARIO DE MEDIO AMBIENTE Y LOS SABALOS
"No hay peligro de extinción"

DEPORTES > PARA EL ARQUERO DE ÑULS AYER SE TERMINO LA COPA Villar lesionado en Alemania

ECONOMIA > CREDITOS BLANDOS PARA LECHERIA
Incentivo para el tambo

PIRULO
MONUMENTO

Mientras tanto, Garrido se emociona por lo que significa formar parte de la recuperación de la empresa en la que trabaja hace 9 años. "Como la mayoría de las mujeres que trabajamos acá, yo mantengo mi familia. Mi marido tiene 64 años y está desocupado. Sufrió un accidente cerebrovascular en 1995", relata. Pero también se espera porque en su relación con los clientes siente que el mercado está intacto. "Nos llaman permanentemente las panaderías y heladerías que siempre nos compraron, para hacernos pedidos", cuenta. Su compañera, Mirtha Costacurta, considera que "el mercado está ganado. La marca es fuerte y además la gente es muy solidaria con las experiencias cooperativas. Ahora el tema es tener la materia prima". Esta joven que trabaja desde hace ocho años como repositora fue la encargada de poner en palabras muchas de las emociones de sus compañeros el viernes a la mañana, cuando afirmó entre llantos: "Acá estamos todos poniendo el hombro para que esto salga adelante".

El sentido de unidad se repite en todos los trabajadores. "Ahora no somos una empresa tradicional sino una empresa de personas, como una gran familia", dicen entre varios. Fernando Carpi trabaja desde hace ocho años, y valora la actuación del gremio durante el largo conflicto que vivieron, en los que hubieron miles de asambleas y momentos de zozobra. El propio delegado -un hombre robusto- reconoce que desde 2001, en ocasiones no pudo contener a los compañeros, porque la situación lo superó a él mismo. "Muchas veces me quebré y lloré. Cuando supe que los terrenos estaban vendidos, que la empresa pedía la quiebra, fueron momentos duros. Como soy padre de familia, sé lo que significa perder el trabajo. Pero las esposas nos están apoyando desde nuestra casa, todas nuestras familias están con nosotros, y con ayuda de todos vamos a poder salir adelante", sintetiza.

Para todos, el futuro es una promesa. "El anhelo mío es que las puertas estén abiertas y terminar aquí. Estamos juntos y vamos a lograrlo", dice Molina, mientras Martín Staffolani, que lleva 10 años en la fábrica, agrega: "Esto es algo nuevo, vamos a ir haciendo la experiencia al andar, pero es seguro que cada vez vamos a estar mejor, nos vamos a ir nutriendo de las experiencias de otras fábricas recuperadas, como Mil Hojas, a la que le va muy bien". Algo es seguro, el camino que se les abre como cooperativa es "una oportunidad de cambiar las cosas", afirma Carpi.



Permalink:

<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/18-3936-2008-06-11.html>

ULTIMAS NOTICIAS EDICION IMPRESA SUPLEMENTOS BUSQUEDA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL CORREO RSS

Página12 HOSTED BY 

© 2000-2009 www.pagina12.com.ar | República Argentina | [Política de privacidad](#) | Todos los Derechos Reservados

Sitio desarrollado con software libre [GNU/Linux](#).

- La Ciudad
- Política
- Economía
- Opinión
- La Región
- Información Gral
- El Mundo
- Policiales
- Cartas de lectores

El parque industrial de Pérez ya tiene 20 empresas firmes

Delcia Karamoschón / La Capital

El Parque Industrial Metropolitano Pérez, que estará ubicado en el límite entre esa localidad y Rosario, fue presentado oficialmente ayer. Simultáneamente comenzaron a realizarse las primeras obras en el predio, que cuenta con 52 hectáreas.

El lanzamiento contó con la participación del intendente Darío Corsalini, el ministro de la Producción, Roberto Ceretto, el secretario de Industria, Mauricio Caussi, el presidente de parque, Ariel Ertij, el titular del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), José Abelli, y en representación de la sociedad inversora, Miguel Rosental y Jorge Karman.

La iniciativa privada concentrará a más de 80 empresas que se radicarán desde principios del 2008 en el predio, cuyas obras de infraestructura estarán terminadas a fin de año. El desarrollo inmobiliario estará a cargo de Rosental Inversiones y la responsable del proyecto y dirección técnica será Fundar SA. Los impulsores remarcaron que ya hay más de 50 empresas interesadas, de las cuales "unas 20 están firmes". Hay varias metalmecánicas, otra dedicada a la investigación química y farmacéutica y una fábrica de insumos para pinturas especiales de autos.

César Goldín, director de ventas de Rosental Inversiones, opinó que "el parque va a quedar chico, por eso estamos buscando más predios para reflotar esta idea en zonas como Baigorria y Soldini".

Corsalini recordó que el proyecto fue gestado hace más de un año por iniciativa de la provincia, la Secretaría Pyme de la Nación y el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Ertij destacó que el valor del metro cuadrado estaría en el orden de los 30 dólares y los lotes que se venderán tendrán entre dos mil y 20 mil metros.

Abelli remarcó que el parque "representa la mayor inversión pyme de la Argentina, cuando se hayan radicado 80 empresas habrá entre 4 mil y 5 mil personas desplazándose en forma permanente". Cinco hectáreas del parque fueron destinadas para e Mil Hojas, Resurgir (ex Merlat), La Cabaña, Herramientas Unión, Centro Mecanizado (ex Fader y ex Cimetal) y Ruedas Rosario.

Palos a Rosario. Abelli recordó que "frente al futuro parque el municipio rosarino tiene 120 hectáreas disponibles para uso industrial que podrían sumarse al proyecto". Pero el ministro Ceretto no escatimó críticas a la "falta de vocación" del gobierno de Lifschitz para converger en un parque metropolitano. "El municipio se acercó sólo una vez al Ministerio pero sin proyecto, vinieron a ver qué plata nos podían sacar", disparó, y aseguró: "A lo mejor querrán que le pongamos el parque para que ellos vayan a cortar la cinta".

Mario Ertij, presidente del parque de Pérez, deslizó que el grupo tiene tierras compradas para hacer un proyecto similar en Rosario "pero hay dificultades y piden muchos requerimientos".

[enviar nota por e-mail](#)



suplementos

- Escenario
- Ovación
- Educación

suplementos ediciones anteriores

- Turismo 22/07
- Mujer 22/07
- Economía 22/07
- Señales 22/07
- Estilo 07/07
- Salud 27/06
- Página Solidaria 27/06



contacto >>

Portal de
economía
y negocios



servicios >>

Información útil sobre
trámites, teléfonos
útiles, aéreos, lugares
de interés, farmacias.

EMPRESA RECUPERADA. La resolución de la Legislatura santafesina no es definitiva, y tampoco pone fecha de vencimiento

A favor de la autogestión

La Cámara de Senadores dio media sanción, por unanimidad, a un proyecto de ley por la cual se declara de utilidad pública y sujeta a expropiación la sede del ex supermercado Tigre de la calle Tucumán

La Cámara de Senadores de la provincia de Santa Fe otorgó por unanimidad media sanción a un proyecto del senador Juan Carlos Zabala, mediante el cual se declara de utilidad pública y sujeta a expropiación el ex supermercado Tigre, una empresa que quedó hace siete años y que fue recuperada por sus propios trabajadores. Ahora falta la aprobación definitiva en la Cámara Baja de la Legislatura santafesina, aunque desde la Cooperativa de Trabajadores Solidarios en Lucha celebran este "paso adelante". Si bien el proyecto no habla de una expropiación definitiva para el inmueble ubicado en Tucumán 1348, tampoco fija una fecha de vencimiento para el "uso de fuerza" del local, como ya había sucedido en anteriores ocasiones.

"Es un paso que acerca el proyecto a su aprobación y consigue la sanción definitiva en la Cámara de Diputados. No es una expropiación definitiva, por la legislación vigente en Santa Fe, pero le da a los trabajadores una tranquilidad en el tiempo para poder realizar todas las tareas que se vienen desarrollando en La Toma", consideró Carlos Ghidini, secretario general de la Asociación Empleados de Comercio de Rosario.

"Para los trabajadores es sin dudas un paso adelante. Encima se da en un momento complicado, donde algunas empresas recuperadas y que están a producir por sus propios empleados se ven amenazadas por el desahucio. Esto pasa en Neuquén, con Céntrica Zardo, y también en la provincia de Buenos Aires. Por eso sería bueno que el ejemplo de Santa Fe se nacionalice, así los trabajadores de empresas recuperadas estarían más tranquilos", indicó el dirigente mercantil en diálogo con este diario.

Los bienes expropiados del inmueble ubicado en calle Tucumán 1348, donde antaño funcionaba el hipermercado Tigre, serán adjudicados a favor de la Cooperativa de Trabajadores Solidarios en Lucha, "siempre que se den destino a la



El inmueble del ex supermercado Tigre será adjudicado a la cooperativa por un tiempo más.

consecución de sus fines cooperativos", según se lee en el proyecto de ley sancionado por la Cámara de Senadores.

La Legislatura provincial habilitó en 2004 el uso temporal del inmueble, aunque con un plazo de dos años. Cuando la autorización caducó fue renovada y permitió que los trabajadores del ex Tigre continúen con sus actividades. Ahora este proyecto de ley se encuentra sancionado y vuelve a darle un marco legal a la situación. Aunque, como se dijo, no otorga una expropiación definitiva del local y el moribundo, pero tampoco pone plazos de vencimiento.

Siete años de autogestión

Trabajadores Solidarios en Lucha es una cooperativa de trabajo surgida en el año 2001, en medio de la crítica situación que padecían varios sectores de la sociedad, y

en especial en relación al sostenimiento de las empresas y las fuentes laborales. Luego de varios años bregando por el mantenimiento de sus puestos de trabajo, con actos y movilizaciones populares incluidos, los trabajadores ocuparon el establecimiento que, después de siete años, se encuentra en pleno funcionamiento.

El amplio local de calle Tucumán al 1300 es hoy un espacio social y cultural utilizado por distintas organizaciones de la ciudad y donde se realizan diversas actividades. Funciona allí el Centro Cultural La Toma, un supermercado comunitario; un comedor universitario con menú económico y abierto al público en general; y un centro de comercialización, capacitación, gestión y producción de Economía Solidaria, en el que se integran a más de doscientos microempresarios, ONG y entes agrupados por la Secretaría de Economía Solidaria de la Municipi-

Despidos en la "línea blanca"

Desde la Asociación de Empleados de Comercio indican que varias empresas de electrodomésticos de la ciudad (el comercio de "línea blanca") y firmas de tarjetas de crédito despidieron empleados argumentando que en las últimas semanas retrocedieron las ventas.

"Estos despidos son injustificados. Hay empresas que tienen doscientos empleados y se han despedido del 10 por ciento del personal contratado. La tendencia negativa de estas firmas se da a largo plazo, el impacto no es inmediato", sostuvo Carlos Ghidini, secretario general de la Asociación de Empleados de Comercio, y agregó: "Son empresas que tienen espaldas para aguantar una recesión sin despedir trabajadores".

alidad de Rosario.

Además, el espacio alberga al Banco de Insumos para productores sociales de alimentos de Rosario, administrado por la cooperativa Cooperativa de Trabajo Indumentaria de Rosario. Se reúne en este lugar la Mesa Coordinadora de Jubilados y Pensionados y varias organizaciones (estudiantiles, políticas, gremiales) de la ciudad. Se realizan actos y charlas, con la participación de reconocidas personalidades.

Desde julio de 2001 y por medio de la autogestión, "se lograron importantes resultados", evaluaron desde la Cooperativa de Trabajadores Solidarios en Lucha, y detalla en modo de ejemplo: creación de manera directa de 32 puestos de trabajo y 40 de manera indirecta; y una bolsa de expendio para productos comunitarios y cooperativos que atiende a 150 mil usuarios.



09:17 | Jueves, 18 de enero de 2007 Noticias | Economía y Finanzas

La provincia entregó un subsidio a la cooperativa La Cabaña

El emprendimiento lácteo recibió, de manos del ministro de la Producción Roberto Ceretto, un aporte de 31 mil pesos para invertir en materia prima y maquinaria

La cooperativa láctea La Cabaña recibió un subsidio provincial para la compra de materia prima y maquinaria. De manos del ministro de la Producción Roberto Ceretto, los responsables de este emprendimiento solidario y asociativo recibieron este jueves 31 mil pesos.

"Se trata de un apoyo, una ayuda como capital de trabajo", aclaró el funcionario, quien explicó que "al tratarse de una cooperativa recién instituida, con menos de un año de trabajo, es difícil que haya una ayuda crediticia por más blanda que sea".

En ese marco, el gobierno provincial buscó la manera de realizar un aporte "aún cuando a la hora de los subsidios las cooperativas deben tener un año como mínimo de trabajo", señaló Ceretto. De modo que el gobernador Jorge Obeld debió firmar directamente la orden de subsidio.

La cooperativa La Cabaña nació a mediados del año pasado luego de que cerrara la empresa La Cabaña. Se trata de un emprendimiento asociativo y solidario integrado por 44 personas.

Ceretto tiene prevista, además, la entrega de 10 mil pesos a la Cooperativa de Trabajo Puerto Roseno Ltda., que será destinado a la compra de nuevas herramientas de trabajo que le permitirán elevar el nivel de prestación de servicios, accediendo a trabajos de mayor complejidad y especificidad para lograr la sustentabilidad empresarial y la continuidad laboral.

Herramientas

imprimir
enviar por e-mail
A A A

RSS Noticias RSS

GARNIER NUTRISSE

¡ANIMATE A CAMBIAR TU LOOK!

hacé click aquí

Lingotes y Monedas de Oro
Dólares, Euros,
Cheques de Viajeros
Giros y Transferencias

DAMINATO
VALES Y CAMBIO S.A.

FM 97.9 VIDA

WWW.LAVIDAONLINE.COM



avisos legales



Portal Desarrollado por Ellectra Imagen Global

"MALA LECHE" Sastre: los dueños abandonaron una fábrica y el personal busca salvarla

0 comentarios | E-mail | Impreso | +

Sastre.—La firma Arcolén Argentina SA (ex Fábrica Sastre) abandonó las instalaciones industriales ubicadas al oeste de esta ciudad y dejó sin trabajo a 27 empleados. Durante la última semana de abril los obreros de la empresa dedicada al secado de leche, suero de queso y derivados, decidieron tomar la planta ante el lock out patronal que generó la caída de la fuente laboral y la falta de pago de sueldos de los últimos tres meses, aguinaldos y aportes sociales.



Los trabajadores mantuvieron tomada ayer pacíficamente la planta en busca de una solución.

La determinación se tomó cuando un camión retiró un depósito de gas de las instalaciones y generó la sospecha sobre la intención de la patronal de vaciar la empresa, que arrastra un negro historial de empresarios inescrupulosos cuyo accionar desmoronó a los hombres de confianza del ex presidente Carlos Menem durante el primer mandato, en el caso que fue conocido como Miligate.

Las respuestas ambiguas de los propietarios respecto al futuro de la compañía y de sus empleados dieron la señal de que ésta no era una crisis pasajera como las sufridas en los últimos años. No hubo para ellos notificación alguna sobre el estado de situación.

El triste panorama que se presentó para los trabajadores y sus familias sensibilizó a vecinos y dirigentes institucionales que se movilaron para atender las necesidades urgentes. Pero principalmente despertó el espíritu solidario de obreros de empresas que vivieron situaciones similares y que comenzaron a asesorarlos para intentar resolver la crisis con las herramientas a su alcance.

Los trabajadores evaluaron las posibilidades y finalmente unificaron criterios para encarar la formación de una cooperativa para autogestionar la marcha de la empresa. Desde el comienzo del conflicto recibieron colaboración y asesoramiento de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (Facta) y de compañías que la conforman y actualmente funcionan bajo ese sistema, como la Cooperativa La Jabonera de Cañada Rosquín (ex Sagyd), Cooperativa La Cabaña, Restaurante Lo Mejor del Centro y Mil Hojas de Rosario, entre otras organizaciones.

La situación de los trabajadores y el abandono de la compañía fue constatado por funcionarios de la Secretaría de Trabajo de la provincia, quienes citaron a las partes a una reunión a desarrollarse en la sede del organismo en la capital provincial la semana próxima. Durante la tarde del miércoles se intimó a los propietarios para que afronten su responsabilidad frente a los trabajadores abandonados a su suerte.

Trance. "La crisis que afecta a Arcolén no tiene que ver con un problema de la macroeconomía", sostuvo el presidente de Facta, José Abelli, y explicó que "esta es una planta que se especializó en subproductos de leche con un mercado específico que con el auge de los commodities adquirió un sobrevalor en el mercado internacional junto al conjunto de los lácteos.

Frente a la crisis internacional su manufactura se depreció y se produjo una caída que afectó al sector. Las plantas que procesan leche fluida o sus derivados se refugiaron en el mercado interno, pero las que tienen productos vinculados a esa cadena de valor que estaba inflada, sufrieron las consecuencias".

Pero esa no es la parte más importante de la crisis de Arcolén. "Esta es una empresa que atraviesa una crisis no declarada que para la patronal deben pagarla los trabajadores. Todo se resume en la incapacidad para afrontar las obligaciones y termina en una gestión administrativa pésima de parte de los propietarios", explicó Abelli, y añadió que "esta empresa en épocas de bonanza ganó muchísimo dinero que no se sabe a dónde fue".

En ese contexto, los dueños dejaron de cumplir con sus obligaciones y no administran la planta. Los trabajadores resisten esta situación mediante la toma de la fábrica y decidieron ponerla en producción. Esa medida se llevará adelante como una forma de defender la fuente de trabajo y la propia empresa. "Se cuenta con el consenso de la comunidad, las autoridades locales, los sindicatos, y se dan las condiciones para retomar la producción dentro de las próximas semanas", indicó Abelli.

Además anticipó a La Capital que pedirán la quiebra de la empresa y la expropiación del activo productivo. "El miércoles próximo se realizará una movilización en Santa Fe por la Textil San Justo, Arcolén y el movimiento de empresas recuperadas en la Cámara de Diputados, donde iniciaremos el proceso de expropiación".

Además, convocó a la población para el sábado, desde las 16, frente a la planta, donde se realizará un festival solidario con la actuación de agrupaciones musicales y la presencia de autoridades locales y provinciales que se sensibilicen con la situación de los trabajadores.

Goma quemada
El olor a neumáticos quemados fue una constante las últimas horas en la planta de la firma.

La Region

Escríbanos

deje su comentario

Para dejar un comentario es necesario estar registrado. Regístrese sin costo, o si ya está registrado ingrese aquí.

Software Plant Simulation
Optimiza la producción de planta hoy con Siemens PLM Software. www.siemens.com/plmsimulacion

Del Pymes Sitio Oficial
Ofertas especiales para Pymes. Equipos y expanda su empresa hoy. Del.com/argpymes

Busca Google

- Más...
- Del "Miligate" a una historia de sillas productivas
- Las firmas recuperadas
- Investigá por vos

[Huella Digital](#) | [Software Cooperativas](#) | [Cómo Prevenir la Crisis A?](#) | [Albergue Transitorio](#)
 Control de Acceso a Tránsito de Huella Digital. Consultas... | Sistema Integral Servicios Públicos Energía-Agua-Teléfono-Gas-Sociales | www.procooperar.com.ar | Entrenate. El Diagnóstico Temprano Fenitla te Resucitará | BuenosAires.gov.ar/Salud | Suñes con Detalles de Opción. Para que su Encuentro sea Especial www.districtohotel.com.ar

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ❖ ALBANO, Sergio; *"Metodología de la Investigación en Administración"*, Primera Edición; UNR Editora; Rosario; 1999.
- ❖ BLANCHARD K, O'CONNOR M. y Otros; *"Administración por valores"*, Grupo editorial Norma; Santa Fe de Bogotá; 1997.
- ❖ BRUNI, Luigino y ZAMAGNI Stafano; *"Economía Civil: Eficiencia, Equidad, Felicidad pública"*; Primera Edición; Prometeo Libros; Buenos Aires; 2007.
- ❖ DEI, Daniel H.; *"La tesis: como orientarse en su elaboración"*, Segunda Edición; Prometeo Libros; Buenos Aires; 2006.
- ❖ DRUCKER, Peter F.; *"La innovación y el empresariado innovador: las práctica y los principios"*, Apostrofe; Barcelona 1986.
- ❖ ETKIN J., SCHVARSTEIN L; *"Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio"*, Quinta Edición; Editorial Paidos; Buenos Aires; 2000.
- ❖ FAJN, G. y OTROS, *"Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad"*, Editorial Centro Cultural de la Cooperación; Buenos Aires 2003.
- ❖ GERBER, Michael E; *"El Mito del Emprendedor"*, Editorial Paidos Ibérica, Buenos Aires 1997.
- ❖ GHIOLDI Carlos; *"Supermercado Tigre, crónica de un conflicto en curso"*; A:E:C & Prehistoria Ediciones; Argentina 2004.
- ❖ HELLER, Pablo; *"Fabricas ocupadas, Argentina 2000-2004"*, Editorial Rumbos; Buenos Aires; Abril 2004.
- ❖ IRIGOYEN Horacio A.; *"ASOCIATIVIDAD como herramienta de Gestión"*, Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad de Bs. As; Buenos Aires; 2005.
- ❖ LEZANA Álvaro, TONELLI Alessandra; *"Emprender: Identificando, Avaliando e planejando um novo negocio"*; ENE – UFSC; Florianópolis 1998.
- ❖ MAGNANI, E.; *"El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina"*, Prometeo; Buenos Aires 2003.
- ❖ PRESTIPINO, Carlos; *"El A B C Y Z de la Competitividad"*, Rosario 2007.
- ❖ SABINO, Carlos A.; *"Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de Escritos"*, Tercera Edición; Editorial LUMEN/ HVMANITAS; Buenos Aires 1998.
- ❖ SENGE, Peter M.; *"La quinta disciplina"*; Editorial Granica; Buenos Aires 1993.
- ❖ TAYLOR S.J. Y BODGAN R.; *"Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación"*; Editorial Paidos Ibérica; Buenos Aires 1986.

PUBLICACIONES - ARTICULOS

- ❖ AREVALO R, CALELLO T.; *"Las Empresas Recuperadas en Argentina: algunas dimensiones para su análisis"*; Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad y Estado; Córdoba; Noviembre de 2003.
- ❖ DAVOLOS P, PERELMAN L., *"La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso"*, en VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Agosto 2003.
- ❖ DAVOLOS P, PERELMAN L.; *"Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de Empresas Recuperadas"*; Labour Again, International Institute of Social History, Amsterdam 2005.
- ❖ DAVOLOS P, PERELMAN L., *"Respuestas al neoliberalismo en Argentina"*, Revista N° 24 – Universidad Autónoma Metropolitana; México; 2005.
- ❖ DAVOLOS P, PERELMAN L., *"Actitudes obreras frente al desempleo y los desempleados. Un estudio comparativo entre asalariados y trabajadores de empresas recuperadas"*, Estudios del Trabajo 29; 2005.
- ❖ FIGARI, Carlos; *"Ocupar, resistir, producir, educar"*; Labour Again Publication, Instituto Gino Germani; Buenos Aires 2007.
- ❖ FONTELA, Eduardo; *"Empresas Recuperadas por sus trabajadores"*; V Encuentro del Ciclo de Charlas Abiertas con Debate, Buenos Aires; Diciembre de 2007.
- ❖ GUELMAN, Anahí; *"De la Empresa a la Organización Social ¿Capacitación Laboral o Formación?"*; VII Congreso Nacional de estudios del Trabajo; Buenos Aires 2006.
- ❖ GODIO, Julio; *"Análisis socio-político de las empresas recuperadas en Argentina: perspectivas sindicales y cooperativas del fenómeno"*; Instituto del Mundo del Trabajo; Enero de 2004.
- ❖ MOLINARI P., UHART C.; *"Empresas recuperadas y cultura: La cultura en las fabricas o la fábrica de cultura"*; III Jornadas de Jóvenes Investigadores; Instituto de Investigación Gino Germani; Universidad de Buenos Aires; 2005.
- ❖ QUINTANA, G.; *"Identidad laboral y funciones de dirección en el proceso de trabajo en fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores"*; III Jornadas de Jóvenes Investigadores; Instituto Gino Germani; Universidad de Buenos Aires; 2005.
- ❖ REBON Julián; *"Trabajando sin Patrón: las empresas recuperadas y la producción"*; Instituto Gino Germani; Universidad de Buenos Aires; Septiembre 2005
- ❖ REBON Julián; *"Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas"*; Picaso – La Rosa Blindada; Buenos Aires 2004.
- ❖ SAAVEDRA, Laura; *"La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las Empresas Recuperadas y Autoorganizadas por los trabajadores"*; Laboratorio in Line - Texto n° 13 - Universidad de Buenos Aires; Buenos Aires 2003.
- ❖ SELSER, Julio O., *"Crisis social e Institucional en Argentina, historia de un fracaso Nuevo Gobierno, viejo modelo últimos estertores"*; 2006.

PAGINAS WEB

- ❖ Municipalidad de Rosario. Disponible en: <http://www.rosario.gov.ar/sitio/desarrollo-social/empleo/coopymutual2.jsp>
- ❖ Instituto Nacional de Asociativismo Y Economía Social. Disponible en: <http://www.inaes.gov.ar>
- ❖ Movimiento Nacional De Empresas Recuperadas. Disponible en: <http://www.mner.gov.ar>
- ❖ Federación de Cooperativas De Trabajo. Disponible en: <http://www.fecootra.org.ar>
- ❖ Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados. Disponible en: <http://www.facta.org.ar>
- ❖ Agencia de noticias de los Trabajadores de Empresas Recuperadas. Disponible en: <http://www.anter.org.ar>
- ❖ Cooperativa Mil Hojas. Disponible en: <http://www.cooperativamilhojas.com.ar>
- ❖ Herramientas Unión. Disponible en: <http://www.herramientasunion.com.ar>
- ❖ KARAMOSCHON, Delcia; *“El parque industrial de Pérez ya tiene 20 empresas firme”*, La Capital Web; Economía; Rosario; 28/07/07. Disponible en: http://archivo.lacapital.com.ar/2007/07/28/economia/noticia_406502.shtml
- ❖ BLANCO, Luis Emilio; *“Sastre: los dueños abandonaron una fábrica y el personal busca salvarla”*, La Capital Web; Rosario; 29/05/09. Disponible en: http://www.lacapital.com.ar/contenidos/2009/05/29/noticia_0018.html
- ❖ *“La provincia entregó un subsidio a la Cooperativa La Cabaña”*, Rosario3 Web; Rosario; 18/01/2007. Disponible en: <http://www.rosario3.com/noticias/economia/noticias.aspx?idNot=7756>
- ❖ TESSA, Sonia; *“La nueva Cooperativa La Cabaña solo espera aumentar producción”*, Pagina/12Web; Buenos Aires; 11/06/06. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/18-3936-2006-06-11.html>
- ❖ HANSER, Irina; *“Tres historias de trabajo sin patrones”*, Pagina/12Web; Buenos Aires; 12/10/03. Disponible en: http://www.pagina12.com.ar/.../20070826/notas_o/04B.JPG