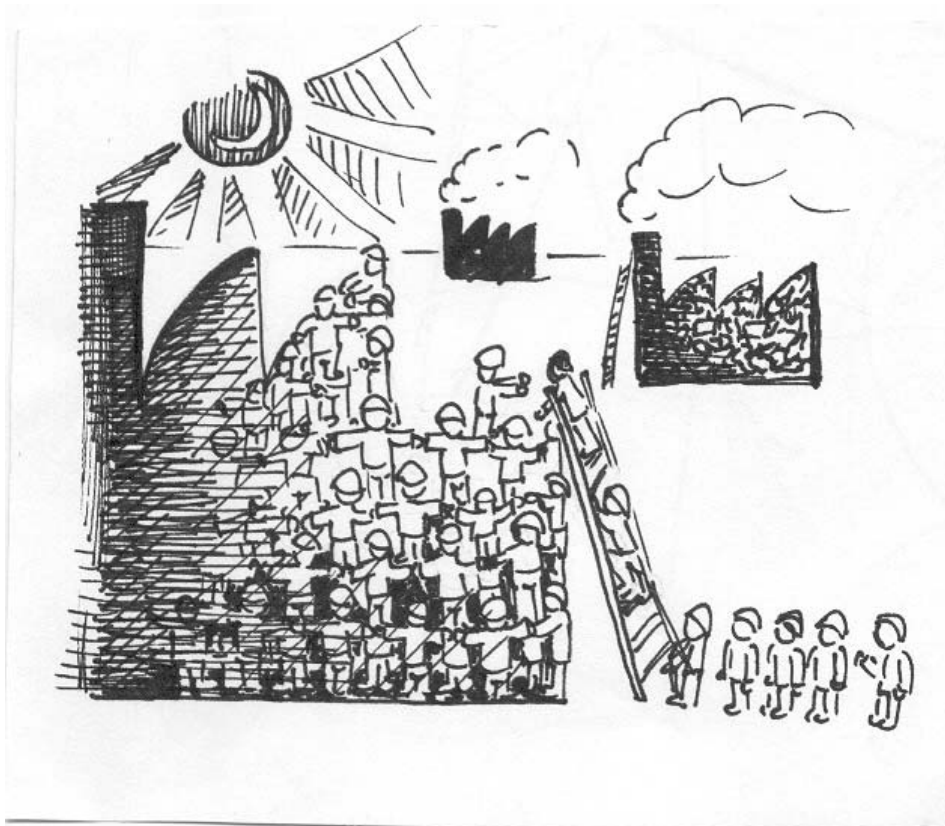


# La gestión en las empresas recuperadas

C. Roberto Meyer;  
José E. Pons



Departamento de Cooperativismo

Cuaderno de Trabajo N° 42



# La gestión en las empresas recuperadas

C. Roberto Meyer  
y José E. Pons

Mayo de 2004

CENTRO CULTURAL DE LA COOPERACIÓN  
EDICIONES DEL INSTITUTO MOVILIZADOR DE FONDOS COOPERATIVOS  
Av. Corrientes 1543  
C1042AAB Ciudad de Buenos Aires  
Argentina  
Tel. (5411) 5077-8000  
<http://www.cculturalcoop.org.ar>  
e-mail: [uninfo@cculturalcoop.org.ar](mailto:uninfo@cculturalcoop.org.ar)

**Director:** Floreal Gorini  
**Consejo editorial:** Mario José Grabivker (coordinador)  
Daniel Campione / Ana María Ramb / José Luis Bournasell

**Ilustración de tapa:** Mercedes Irisarri

© Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos  
Todos los derechos reservados.

Esta publicación puede ser reproducida gráficamente hasta 1000 palabras, citando la fuente. No puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, ni transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISSN: 1666-8405

## Índice general

Introducción	7
<b>Capítulo 1</b>	9
1. Pasos hacia la autogestión	9
1.1. Antecedente histórico y Contexto actual	9
1.2. Definición de gestión y de empresa recuperada	13
1.3. Un destino común	13
1.4. Conocimiento previo	15
1.5. Nuevas modalidades en algunos aspectos de la gestión	18
2. La elección del modelo	21
2.1. ¿Por qué cooperativa?	21
2.2. Una nueva identidad	23
<b>Capítulo II</b>	24
1. Primeras dificultades	24
2. Debilidades	24
Falta de organización administrativa y de capacitación técnico administrativa	24
Falta de educación cooperativa. Servicio de auditoría, desconocimiento de la figura del síndico	25
No son propietarios de los medios de producción debido a que existe un vacío legal.	26
Estudio de viabilidad	26
Empresa de subsistencia	27
3. Aspectos comerciales	28
4. Financiamiento	31
5. Fortalezas	35
5.1. El capital humano	35
5.2. Orientación emprendedora	35
5.3. Democratización, participación, solidaridad, horizontalidad. Ayuda mutua, con un objetivo común. Esfuerzo solidario.	36
5.4. Proceso educativo en las cooperativas	37
6. Participación de los Asociados	37
7. Los Movimientos de Empresas Recuperadas	38
<b>Conclusiones</b>	42
<b>ANEXOS</b>	
Análisis FODA de las Empresas Recuperadas	47
Cuadro 1. Aspectos numéricos de la investigación	48
Cuadro 2. Movimiento o Federación a la que adhieren	50
Cuadro 3. Utilización de la capacidad instalada	51
Cuadro 4. Cantidad de trabajadores por empresa	51
Cuadro 5. Problemas al principio de la gestión	52
Cuadro 6. Cantidad de horas que trabajan	54
Cuadro 7. Cantidad de empresas recuperadas por provincia	55
Bibliografía Utilizada y Entrevistas Realizadas	56



## INTRODUCCIÓN

Alrededor de ciento cuarenta empresas argentinas han sido abandonadas, vaciadas o cerradas por sus propietarios, dejando librado al azar el destino de sus empleados. Ante este marco de situación, los trabajadores han tomado por sí y para sí el control de estas empresas, enfrentando de esta manera el desafío de la autogestión, en un intento por defender su continuidad laboral, lo que no sólo implica la supervivencia de sus familias, sino también el óptimo funcionamiento de la empresa en la que trabajan.

El tema de investigación elegido obedece, principalmente, al carácter poco explorado del objeto de estudio. La propia realidad plantea una problemática específica, en nuestro caso la gestión en las empresas recuperadas, que es necesario estudiar para coadyuvar al avance del conocimiento en esa área.

La gestión en las empresas recuperadas, tema excluyente de esta investigación, es un fenómeno complejo. Para abordar este tema y con el objetivo de lograr operatividad, el presente trabajo tiene como fin analizar el fenómeno de la gestión sólo en aquellas empresas recuperadas que han adoptado la forma jurídica cooperativa. De hecho, éstas representan el 98 % del total de las empresas recuperadas en Argentina durante los últimos diez años. Cabe aclarar que, para el abordaje del tema en cuestión, sólo se contemplaron los casos en los que la gestión supera los seis meses de antigüedad, requisito indispensable para el análisis de variables y comportamientos que hacen al objeto de estudio.

La metodología de trabajo fue la siguiente:

En primer lugar, se confeccionaron y reunieron listados tentativos de empresas recuperadas. Luego, se procedió a «depurarlos», a partir de la corroboración de datos vía telefónica, y a concertar entrevistas, preferentemente en el Conurbano Bonaerense, Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, por ser este sector el que reúne la mayor cantidad de empresas recuperadas en el país: 67.36% de las mismas.

El primer obstáculo surgió a la hora de determinar la cantidad exacta de empresas recuperadas existentes en el país que han adoptado la forma cooperativa. Si bien numerosos listados mencionan la cantidad de ciento cincuenta, al momento de la corroboración de datos se encontró que el número es menor. Rondarían las ciento cuarenta, debido a que algunas de las mencionadas en listados son cooperativas de larga data que no han sido recuperadas, sino fundadas por la libre y voluntaria decisión de sus asociados, al margen de problemas de abandono, quiebra o despido o bien tercerizaciones de grandes empresas, cuya constitución se produjo a partir

de la coacción de la empresa contratante, como forma encubierta de despido. Los casos particulares mencionados no fueron contemplados en esta investigación, por no considerárselos como empresas recuperadas.

Posteriormente se realizaron, entre los meses de marzo y mayo de 2003, treinta entrevistas en profundidad, a trabajadores, a partir de la visita a sus lugares de trabajo y la observación de la forma en que trabajan y se relacionan. Cabe aclarar que el número de entrevistas realizadas no fue tomado al azar, sino que representa al 33 % del total de las empresas recuperadas bajo la forma jurídica cooperativa que superan los seis meses de gestión, que estimamos en 90 (hasta junio de 2003) lo cual, al parecer de este grupo de trabajo, es un porcentaje representativo para analizar la realidad.

Abordar la gestión en las empresas recuperadas, requiere en principio, definir diferentes hipótesis que han de guiar la presente investigación:

- 1.** Las empresas recuperadas que han optado por la forma jurídica cooperativa intentan llevar a la práctica una autogestión que rompe con los modelos tradicionales de cooperativas.
- 2.** A pesar del esfuerzo de los trabajadores para sostener y autogestionar su propia empresa, se vislumbran múltiples obstáculos a futuro, ya no determinados solo por el contexto socio-económico, sino, por problemas de organización interna (particularmente, aquellos derivados de la autogestión)



**CAPÍTULO 1**  
**1. PASOS HACIA LA**  
**AUTOGESTIÓN**

**1.1. Antecedente histórico y Contexto actual**

Si nos retrotraemos en el tiempo se puede ver que hubo intentos de formación de cooperativas de empleados desocupados. Revisando antecedentes en la historia de nuestro país en el año 1956 se constituyó una experiencia similar de gestión, sobre la base de las imprentas de diarios vinculadas al régimen peronista, que pasaron a ser bienes sin dueño. De hecho esta cooperativa actualmente funciona siendo la Cooperativa Cogtal.

Hay que recordar que algo semejante sucedió a escala nacional en la Unión Soviética después del año 1917 con las empresas gestionadas por sus propios trabajadores.

Las AGTs (auto-gestionadas de trabajadores) fue la doctrina oficial del régimen socialista yugoslavo entre 1950 y la desintegración de la Federación Yugoslava. Salud y educación gratuitas y seguro de empleo estaban garantizadas por las AGTs.

Históricamente, las AGTs han sido la pieza central del proyecto socialista, se retrotraen a la famosa frase de Karl Marx «la emancipación de los obreros sólo puede ser llevada a cabo por los mismos trabajadores.». Así estos emprendimientos generados por los mismos trabajadores, se convierten no solo en fuentes de trabajo, sino en un proceso que les permite forjar nuevas formas de producción y distribución, dentro del marco de la economía social.

En Chile, bajo el gobierno de Allende (1970-73) más de 125 fábricas estaban bajo el sistema AGT. Cerca de la mitad controlada por funcionarios públicos, el otro cincuenta por ciento por comisiones de trabajadores en las fábricas que eran mucho más productivas, eficientes y con menos ausentismo que las fábricas estatales bajo gerenciamiento centralizado. En las fábricas exitosas controladas desde abajo, las disputas entre el partido y el sindicato estaban subordinadas al poder de las asambleas populares en las cuales todos los trabajadores de la fábrica participaban. El resultado fue el golpe militar de 1973 que llevó a la caída de Allende y la destrucción del movimiento de las AGTs.

El sistema de autogestión de los trabajadores en Bolivia surgió de la revolución popular de 1952, cuando una alianza entre mineros con conciencia de clase, campesinos y pequeños burgueses nacionalistas derrocaron al régimen oligárquico pro-imperialista. La experiencia de las ATGs solo se desarrolló en el sector minero y permitió expropiar minas y realizar la redistribución de la tierra. Un golpe militar, durante la década de los 70, disolvió las AGTs y destruyó efectivamente las milicias de los mineros.

En 1967 un grupo de oficiales militares nacionalistas progresistas tomó el poder. El nuevo régimen expropió un gran número de minas, fábricas y plantaciones y estableció dos tipos de innovaciones: cooperativas industriales y comunidades industriales. Las cooperativas industriales estaban basadas en la participación gerencial de los trabajadores y condujeron a un significativo crecimiento de los beneficios productivos y socio-económicos, pero luego la dirección política marginó o cooptó a los representantes de los trabajadores. Como los trabajadores se dieron cuenta de que las comunidades cooperativas e industriales organizadas desde arriba no operarían a favor de sus intereses, se organizaron para democratizarlas y asegurar un control y equidad mayores, recurriendo frecuentemente a huelgas contra sus propias empresas. Finalmente, las fábricas y plantaciones fueron re-privatizadas.

En Brasil la primera experiencia de recuperación de empresas en quiebra se gestó en 1991. La fábrica Calzados Makerli había cerrado su planta dejando en la calle a 482 trabajadores.

En 1994 se creó en Brasil la ANTEAG (Asociación Nacional de Trabajadores en Empresas Autogestionadas) asumiendo el objetivo de coordinar los diversos emprendimientos que iban surgiendo al calor de la crisis industrial que se instaló en Brasil y donde se encargó de acompañar los proyectos de autogestión. Esta agrupación se encarga de acompañar los proyectos de autogestión buscando la integración de esos proyectos con iniciativas de las Ongs, los gobiernos estatales y municipales, trabaja con 160 proyectos de autogestión que cuentan con 30 mil trabajadores. Existen empresas autogestionadas en todas las ramas de la industria, desde la extracción de minerales y el sector textil hasta los servicios turísticos y de hotelería. De esos proyectos hoy trabaja con 160 emprendimientos de autogestión que cuentan con 30 mil trabajadores abarcando toda las ramas de la industria.

Para la ANTEAG la autogestión es un modelo de organización que combina la propiedad colectiva de los medios de producción con la participación democrática en la gestión.

Esta agrupación consideró desde su conformación que «la reeducación del trabajador resulta ser una herramienta para que encuentre un nuevo sentido en el trabajo, pueda creer en sus capacidades y asumir la conducción del proceso de autogestión, rompiendo con una trayectoria histórica de sumisión».

La asociación busca proveer a los trabajadores la libertad de crear nuevas formas de relaciones sociales de producción y distribución, las AGTs brinda a los trabajadores el poder de tomar decisiones para:

- 1) Decidir qué y para quién se producirá
- 2) Salvaguardar y / o aumentar el empleo.
- 3) Establecer prioridades sobre lo que es producido
- 4) Combinar la producción social y la apropiación social de los beneficios
- 5) Crear solidaridad de clase en la fábrica, a nivel sectorial o nacional /internacional
- 6) Democratizar las relaciones sociales de producción.

Desde el año 2000 en Argentina los trabajadores han tomado la decisión de no abandonar las fábricas cuando se produce la quiebra o, cuando son abandonadas por sus dueños. Acompañando este panorama laboral se fueron dando procesos previos que estimularon la reducción de salarios, la pérdida de beneficios sociales, la falta de aportes jubilatorios, de obra social, retención indebida de los descuentos salariales, suspensiones y toda la aplicación de la flexibilización laboral.

Trabajadores de todo el país nucleados en 150 empresas se quedaron en su lugar de trabajo, para defender ese derecho plasmado en nuestra Constitución Nacional en el artículo 14.

Ya son más de cien las fábricas que en Argentina fueron tomadas por los obreros y puestas a producir, a las que se suman unas 200 en Brasil, conformando un verdadero movimiento que ahora empieza a coordinarse con otros sectores que buscan caminos alternativos

En el debate en el Foro Social Mundial (FSM) sobre «Emprendimientos Productivos, Propuestas Obreras Desocupación y el Cierre de Empresas» realizado en enero de 2003 en Brasil en Porto Alegre, se concluyó que las tomas de los trabajadores eran el resultado de la necesidad, no de la ideología.

Tomando las palabras de Gambina:

Desde la explosión de la crisis de diciembre de 2001 se multiplicaron diversos emprendimientos económicos de carácter popular, muchos de los cuales existían previamente. Es el caso de los clubes del trueque o el desarrollo de emprendimientos económicos solidarios, desde panaderías a la producción de calzado o textiles. Son también las cooperativas de trabajo impulsadas entre trabajadores desocupados, de servicios o de producción. Entre esos fenómenos se destacan las empresas recuperadas por sus trabajadores, con el doble afán de proteger los medios de producción y mantener la fuente de trabajo.

Es un tema que remite a la crisis capitalista y su impacto en las empresas y las relaciones sociales allí contenidas. Algunos empresarios, por diversas razones, abandonaron la actividad económica cerrando la fábrica o empresa, aún con los activos fijos en su interior. Otros realizaron un verdadero vaciamiento empresarial, al momento del cierre o incluso progresivamente. El resultado derivó en el desempleo gradual o total de los trabajadores. En

1 Julio C. Gambina. «Empresas Recuperadas en Argentina». Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina (CEFJA). Buenos Aires, Enero de 2003. Pág. 1

algunas ocasiones, los trabajadores se encontraron con la fábrica cerrada de un día para el otro. Esos trabajadores respondieron con la toma de la empresa a los efectos de recuperar la actividad, conservar los activos fijos y la fuente de trabajo. Se trataba de una actividad defensiva, incluso de defensa de la empresa, no así del empresario.

La reacción de los trabajadores es consecuencia directa de la crisis capitalista en la Argentina. No sólo se trata de la larga recesión iniciada a mediados de 1998 y que aún se prolonga a fines del 2002. Se vincula al ciclo largo de reestructuración de las relaciones capitalistas que se desplegaron en el país desde mediados de los 70' y que promovieron variaciones en la relación capital trabajo, tanto como en la nueva función del Estado a favor del capital más concentrado y la inserción internacional subordinada al capital transnacional en general y a EEUU en particular».

«Son políticas que generaron una mayor precariedad y flexibilidad de las relaciones de trabajo, agravadas con las secuelas de desempleo, subempleo, sobre empleo, marginación y pobreza que se extendieron en forma alarmante. Son procesos vinculados a una desindustrialización relativa, con cierre de fábricas mano de obra intensiva y en todo caso con nueva inversión en fábricas con utilización intensiva de medios de producción en detrimento de la fuerza de trabajo<sup>1</sup>

Casos como el ocurrido el 18 de agosto del año 2000, donde 53 obreros de Gip Metal de Avellaneda entran a la fábrica para comenzar seis meses de toma, es uno de los tantos ejemplos que se pueden señalar. Desde mediados del 2000 hacia adelante comienzan las quiebras y el abandono de fábricas en todo el país que comienzan a ser retomadas por sus trabajadores para poder generar el sustento que se les había negado

Otros ejemplos que sirven para apreciar, son los de Unión y Fuerza, Yaguané e IMPA, donde la resolución de los conflictos fue encarada de formas distintas pero con una misma necesidad de rehabilitar la fuente de trabajo que habían perdido y con un objetivo: mejorar sus condiciones y gestionarla por ellos mismos.

Como corolario de este contexto, es necesario destacar que en todas las entrevistas realizadas a los distintos emprendimientos, los trabajadores no tuvieron la intención de adueñarse de aquello que no les es propio: Los pedidos de expropiación apuntan a recuperar el derecho al trabajo al cual fueron privados.

2 Ricardo Rojas Molina «La Gestión en las Cooperativas». Rosario. Idelcoop. Fundación Educacional, 1978. Pág. 7

## 1.2. Definición de gestión y de empresa recuperada

La gestión es una función específica que requiere el conocimiento de diversas materias en el terreno económico, técnico y social. Para algunos autores la gestión resulta «administrar; gobernar, regir una propiedad, los bienes o también hacer diligencias para el logro de un negocio, o la acción y el efecto de administrar.<sup>2</sup>

Para comenzar deberíamos definir qué consideramos «empresa recuperada». Para un mejor entendimiento daremos algunas de sus particularidades las cuales nos llevara a intentar una definición.

- Se rompe la continuidad laboral.
- A pesar de la situación se continúa con la producción a riesgo propio
- Los trabajadores se hacen cargo de la función productiva y de la administrativa.
- Deja de existir la empresa de capital privado, y nace una nueva bajo la forma jurídica cooperativa.

Basándonos en esto podríamos decir que son nuevos emprendimientos, surgidos de una crisis económica-social de empresas privadas, que tratan de mantener la fuente laboral haciéndose cargo de la producción y administración, pero con el gran desafío de lograr el éxito a partir de empresas que en algunos casos no eran económicamente rentables o viables.

A pesar de todos los interrogantes sobre la empresa en la cual ellos trabajaban, se hicieron cargo de la misma, formaron una cooperativa y con un tiempo transcurrido importante, siguen trabajando. Al asegurar el trabajo, y a partir de él, aseguran el bienestar de la familia y sienten que recuperaron la dignidad. Ese fue y continúa siendo el auténtico objetivo.

Para llegar a la Auto-Gestión se necesita tener el derecho formal a participar en las decisiones, y propugnar aquellas condiciones necesarias que preparen y fomenten la participación efectiva.

### **1.3. Un destino común**

La idea de la recuperación los llevó a reunirse, a discutir y a debatir acerca de cómo empezar a trabajar nuevamente. Nada más y nada menos que a ponerse de acuerdo. Y ese acuerdo fue la formación de una cooperativa de trabajo, la idea fue llevada al núcleo de trabajadores, afectados por despidos, suspensiones y otras medidas que provocaban la caída de puestos de trabajo o disminución de los jornales.

La necesidad de adoptar en forma vertiginosa un tipo societario que fuera capaz de darles una solución ante la coyuntura, provocó distintas conductas, la toma por la fuerza del predio donde trabajaban, la recuperación a través de la ley de expropiación, acudir al juzgado para regularizar su situación laboral o la cesión del local por parte del empresario. Estos ejemplos se pueden ilustrar con los comentarios de los trabajadores de estas cooperativas:

«Para recuperar la empresa recurrimos ante el gobierno de la Provincia de Bs. As para pedir que realicen el salvataje de la

empresa y así no perder la fuente de trabajo», comentario que nos traslado unos de los operarios de Evaquil, lo mismo ocurrió con los trabajadores de Mecber y de la Cooperativa Química del Sur. En otros casos acudieron a los juzgados de la zona para regularizar su situación laboral u obtener una solución por el desconcierto de ciertas medidas adoptadas por los dueños de la empresa en la que trabajaban. Como muestra dejamos reflejado los siguientes casos:

«En el feriado del 20 de junio tras ese fin de semana largo los dueños de la gráfica llamada Gráfica Balero se habían llevado todos los elementos de computación y toda información contable de la empresa. Ante esta sorpresa nos presentamos al juzgado planteándole la situación al juez. El resultado fue un acuerdo en donde el dueño presentaba la quiebra y nosotros comenzábamos con los trámites para conformar la cooperativa.» (Comentario que obtuvimos de los trabajadores de la Cooperativa Gráfica del Sol).

Lo sucedido en la Cooperativa de Trabajo Gráfica Mercatalli, fue distinto según los dichos de los trabajadores:

Decidimos formar una cooperativa y el hijo del dueño decidió decretar su propia quiebra, con el juzgado. Luego de una visita al lugar el juez nos otorgó la continuidad y fuimos nosotros los que debimos acordar con los acreedores las deudas que mantenía el empresario con ellos.

Distinta fue la situación de otros trabajadores donde por el entorno económico llevo a los dueños abandonar la actividad y cederles a los trabajadores la empresa con todos sus elementos ya sean activos o pasivos, maquinarias o inmuebles. Casos que parecen extraídos de otra realidad se vieron reflejados en: la Cooperativa La Católica. Uno de sus asociados nos comentó:

El empresario nos cedió la empresa en forma voluntaria por las deudas que mantenían, no solo con nosotros sino con los proveedores y con los servicios; entre tanto no teníamos cobertura social, aportes jubilatorios.

Otro ejemplo que acarrea la situación económica y que sucedió a varios ciudadanos de nuestro país fue lo ocurrido en la Cooperativa San Carlos:

Ocurrió el suicidio del dueño y los familiares no se quisieron hacer cargo de la empresa así que la dejaron en manos nuestras y decidimos realizar la cooperativa.

Para el caso de Fhisbach uno de los profesores del colegio nos explica lo sucedido con ellos:

En agosto directivos de la iglesia evangélica a cargo de la dirección se reúnen con personal,<sup>54</sup> en total, y les comunican la decisión de cerrar el colegio. Como propuesta por parte de la dirección era dejar a los trabajadores el inmueble en calidad de comodato dejando de lado el reclamo por el atraso salarial y la indemnización.

La toma por la fuerza resulto ser otro elemento para no perder la fuente laboral. Mostramos los siguientes ejemplos:

En la Cooperativa Unión y Fuerza los operarios nos dijeron:

«Llegamos un día a la empresa y engañando al portero y al patrullero que se encontraba en la puerta de la fábrica tomamos la misma para poder custodiar la fuente de trabajo». Citando lo sucedido en La Cooperativa Cristal Avellaneda, en el año 99 los trabajadores deciden formar una cooperativa; cuando la empresa se enteró de la formación de la misma realizó un despido del grueso de los integrantes. En mayo de 2002 los trabajadores que eran partidarios de la cooperativa de trabajo se reúnen con Fecootra y reciben el apoyo y la ayuda para la formación la misma. Se realizó una carpa en la puerta de la fábrica para evitar el saqueo.

Si bien se detallan algunos ejemplos de medidas comunes a varias empresas recuperadas, existen otros tantos casos como: intentos de desalojo y de cambios de cerradura, la ocupación garantiza además que no se lleven las máquinas, etc., que hacen que no se pueda generalizar mas de lo planteado hasta aquí, en lo que se refiere a las causas que dieron origen a las empresas auto- gestionadas.

#### **1.4. Conocimiento previo**

«Yo lo único que sabía era que en las cooperativas, como son todos socios, todos opinan y a veces se pueden llegar a armar discusiones, si no están todos de acuerdo. Entonces la idea mía era no formar cooperativa, pero bueno, la mitad de los muchachos quería, la otra mitad no y entonces la peleamos por el lado de la quiebra con continuidad para tratar de reabrir-la, pero no había manera. Entonces, bueno, tuvimos que decidir por hacer la cooperativa y tratar de llevarnos bien. Cuando una cooperativa se forma, mayormente a uno le cuesta ubicarse y abandonar el papel que tenía antes cuando estaba en relación de dependencia y decir, bueno, yo soy dueño de esto. Tengo un pedacito de esto, junto con vos y con todos los socios tenemos un pedacito de esto. Si nosotros trabajamos bien, ese pedacito va a crecer y vamos a tener una fuente de trabajo para poder llevar un peso para casa. Si esto se funde nos quedamos todos en la calle». Cooperativa Unión y Fuerza  
«No teníamos ni idea de lo que era una cooperativa. Cuando estábamos perdidos fuimos a pedir ayuda al sindicato, y la primera palabra que nos dijeron fue: «bueno, vayan y esperen la quiebra, y después empezamos los juicios .Eso no era lo que queríamos. Nosotros queríamos sostener esto como se pudiera, no podíamos esperar diez años para comer. Y la

mejor forma fue formando una cooperativa, para lo que tuvimos que empezar todo de cero.» Cooperativa San Carlos

«Yo había trabajado en una cooperativa, y otro compañero también, y teníamos una idea. Pero el hacerse cargo, y pasar a ser empresario, y tu propio jefe, es diferente. Esta es una empresa gobernada por 26 asociados que hay que poner de acuerdo, y son 26 actitudes distintas frente a un mismo problema. Tratamos de hacer una asamblea por semana». Cooperativa Gráfica del Sol

«Formamos la cooperativa por sugerencia del abogado». Cooperativa La Católica

«La elección se realizó cuando fuimos a pedir un consejo al Sindicato, y tras el conocimiento de la existencia de una ley de tenencia del local y las maquinarias, si el grupo laboral se transformaba en cooperativa. Lo que necesitábamos era trabajar y tener un tiempo para poder organizarnos y demostrar que podíamos continuar con la actividad gráfica». Cooperativa Gráfica del sol

«No teníamos alternativas para elegir entre otras opciones societarias, por falta de capital y arrastre de deudas de la sociedad con nuestros proveedores». Cooperativa Mecber

«Surgió porque no había otro camino que tomar. Nosotros ya sabíamos que, por intermedio de Luis Caro, se había formado la Cooperativa Lavalán, así que recurrimos a él». Cooperativa Vieytes

«Tras reuniones que mantuvimos con integrantes del Sindicato, surgió la idea como mejor opción». Cooperativa Cooptem

«La idea cooperativa fue propuesta por los delegados de la UOM fueron los que más insistieron en la forma cooperativa». Cooperativa Polimec

«Al momento de la situación, vimos la difusión en los medios de los distintos emprendimientos que se estaban realizando, y como la idea cooperativa coincidía con lo que nosotros buscábamos, nos preocupamos por buscar la ley de cooperativas y vimos que en la conducta democrática estaba el rumbo que pretendíamos. También nos conectamos con Caro, por intermedio de conocidos». Cooperativa Jardín Palermo

«Yo escuché el rumor de la cooperativa, porque soy vecino de un muchacho que trabaja en Ghelco. Y él me hizo el comentario, me averiguó todo, y antes de que se vaya el dueño yo ya había hecho todos los trámites». Cooperativa Mercantalli

«Nosotros formamos la cooperativa por consejo de la abogada, porque era lo más conveniente». Cooperativa Nueva Salvia

Consejeros, políticos, asesores, abogados, contadores, vecinos, allegados; en fin, diferentes actores sociales fueron los propulsores



de la adopción de la forma jurídica cooperativa. En la mayoría de los casos, fueron los que llegaron primero a las empresas, conversaron con los trabajadores y les contaron lo que era una cooperativa, y cómo realizar los primeros trámites para sacar la matrícula. El problema era uno solo pero crucial, había que resolver la situación de desempleo, todos se subieron al mismo barco, confiando en esta nueva forma y en los consejos recibidos por los distintos individuos. Algunos, con una confianza ciega en aquellas personas que alentaron a la formación de la cooperativa. Otros, pensando en ser prudentes a la hora de elegir una forma societaria distinta a la empresa quebrada. Otros, imaginando cuál sería el precio por esa ayuda. Otros, simplemente, recibieron el asesoramiento y se abrieron, para no pertenecer a ninguna fracción. También los medios de comunicación llevaron a que algunos trabajadores se conectarán con fábricas o empresas recuperadas, movimientos o agrupaciones que desde los medios alentaban a la formación de emprendimientos cooperativos.

El 80 % de los entrevistados fue aconsejado por otras cooperativas, por actuales dirigentes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), por el Movimiento de Fábricas Recuperadas (ONG que deriva de una escisión del MNER), la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA, entidad de segundo grado), la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajadores de Empresas Reconvertidas (FENCOOTER) y sindicatos, en especial la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes. El resto (20 %) está diversificado en casos particulares donde la Iglesia, los conocidos o el juez que tomaba la causa de la quiebra, tuvieron una incidencia en la formación de estos emprendimientos cooperativos.

Entidades de segundo grado, federaciones, vecinos, otras cooperativas, organismos gubernamentales y sindicatos, fueron algunos de los propulsores de la adopción de la forma jurídica cooperativa. En algunos casos, como el de FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo), dictaron un curso de cooperativismo durante la toma de fábrica, o brindaron asesoramiento técnico antes de la Asamblea Constitutiva. Otros, explicaron los por qué de la conveniencia de la forma cooperativa. En numerosas oportunidades, ésta fue la única información que se les brindó a los trabajadores.

Dejar expresado con las propias palabras de los asociados, lo que ellos plantean al momento de contestar a las preguntas de ¿por qué cooperativa y no otra forma societaria?, o ¿que entendían por cooperativa?. Resulta más que ilustrativo, y en esas frases y palabras se denota las vicisitudes y esperanzas que estos hombres de trabajo le pusieron al emprendimiento.

Con lo expresado por los trabajadores podemos extraer algunos puntos sobresalientes, resultando en muy pocos casos, el planteo de la cooperativa como una solución de fondo. Lo normal en la mayoría de estos emprendimientos resultó que alguien ajeno a la cooperativa los aconsejara a formar una cooperativa con lo cual de un día para el otro debían aprender lo que en la mayoría de los casos lleva años

La falta de conocimiento, plantea un tema importante, ya que no solo les impide actuar de una forma tal, que sea congruente con los valores y principios del cooperativismo, sino que les impide conocer sus derechos y obligaciones con lo cual pueden ser engañados por oportunistas que sacan provecho de la situación

### **1.5. Nuevas modalidades en algunos aspectos de la gestión**

Elegida qué figura se adoptaría, llegan los elementos necesarios para darle forma a esta nueva modalidad: la inscripción como cooperativa, los trámites burocráticos, el papeleo, la reorganización administrativa, la pelea por reconectar servicios, por obtener la ley de expropiación o un alquiler del predio y las máquinas, por recuperar a los proveedores y clientes, por conseguir nuevos, por recuperar la confianza, por conseguir materia prima y capital. Hasta, en numerosos casos, la lucha para evitar el vaciamiento de la empresa.

La gestión cooperativa, la búsqueda de un nuevo modo de organización sin patrones, la fijación de salarios y precios, y las múltiples decisiones y elecciones que los trabajadores adoptaron para la recuperación de sus empresas, denotan novedosos métodos y un esfuerzo humano indiscutiblemente tenaz a la hora de enfrentar todo tipo de adversidades.

No podemos decir que todo es brillante. Como todo emprendimiento nuevo tiene debilidades que con el tiempo serán remediadas, pero no por eso, no deben dejarse de mencionar los obstáculos que más latentes están presentes en estas empresas. Son aquellos obstáculos que hacen a la puesta en marcha del proceso productivo, las vinculadas al gerenciamiento y a la comercialización, tareas que los obreros no sabían desarrollar por el simple hecho de no haber cumplido nunca ese rol. Todos estos esfuerzos por sacar adelante los emprendimientos, hicieron que se genere una fusión de ideas nuevas con procesos cooperativos que viene aplicándose desde hace tiempo en el movimiento cooperativo. Ejemplo de estas mezcla se puede ver en las siguientes referencias:

«Yo creo que debemos participar, poder aprender. Nosotros somos trabajadores en la máquina, pero también tenemos que aprender, por ejemplo, a discutir la cotización de una pieza. Lástima que todo

es muy rápido, y a veces no nos queda tiempo para muchas cosas que nos gustaría aprender». Cooperativa Metal Varela

«Uno conoce la máquina de memoria. Yo puedo asegurar que me siento en la máquina y hago mi trabajo de memoria. Pero pensar cómo hacíamos una venta fue una experiencia terrible. Eso sí, con las ganas de sacar adelante la empresa, aprendimos un montón. Un chico de administración nos explicó cómo se sacan los costos, y aprendimos todo de cero». Cooperativa Unión y Fuerza

«Hubo que aprender a vender, a comprar. Nadie sabía hacer una factura, ni pasar un fax, ni nada», recuerdan en Unión y Fuerza, mientras que los trabajadores de Adabor resumen los primeros momentos de organización más gráficamente, con la siguiente frase: «Básicamente aprendimos a los golpes, a prueba y error. La metodología nuestra es poner el pecho».

«Al principio, con las ganas de hacer, chocábamos, hasta que pudimos darnos una mínima organización», cuentan en Cooperativa Gráfica del Sol.

En lo que hace a la gestión necesaria para llevar a una cooperativa adelante las diferencias en estos emprendimientos es bastante novedosa: la asamblea de asociados es permanente, la toma de decisiones recae en todos los trabajadores, el estatuto sirve como reglamento interno en muchas de ellas.

En la mayoría de los casos, se realizó la Asamblea constitutiva y en la elección de los miembros del Consejo de Administración y la Sindicatura, el 73 % fue elegido en esa misma Asamblea, con el 14 % restante los cargos fueron designado en forma aleatoria para poder comenzar los trámites para la inscripción como cooperativa. Este resultado no es una práctica corriente y comprueba el desconocimiento por un lado, un mal asesoramiento de aquellos que los motivaron a la formación como cooperativa y la urgencia de constituirse como cooperativa para comenzar a trabajar en función a lo requerido por la ley de expropiación (que obliga a conformarse como cooperativa de trabajo).

En estas nuevas organizaciones cooperativas, se ha desarrollado una forma propia de hacer democracia participativa donde en la mayoría de los casos se omiten los cargos del Consejo de Administración y los demás órganos y por ende de sus atribuciones, para las decisiones. En la mayoría de las entrevistadas se produce una horizontalidad total según se pudo recabar de los diálogos que se mantuvieron con estas organizaciones. También recibimos que al momento de la toma de decisiones son unos pocos los que lo hacen debido muchas veces por la falta de interés participación y la suficiente confianza en aquellos a los cuales se les encargo regentar la cooperativa.

La forma ejercitada es una práctica que debe ser llevada a cabo con cautela, si bien la forma plantea una democracia prácticamente directa, al momento de tomar decisiones, estas pueden dilatarse por no existir un conocimiento cabal sobre cuales son las funciones de los órganos de la cooperativa, prolongando la resolución de una medida. Ejemplos de las dificultades de esta índole se traslucen en los siguientes comentarios

«La duración en los cargos, es lo que ellos quieran, los que quieren renunciar, renuncian, no hay un plazo estipulado y se hace por votación, no son remunerados». El Aguante.

«El consejo de administración se reúne y después nos transmiten que decisión adoptaron; hay dos líneas de toma de decisiones: la estratégica, que sería la asamblea, y la operativa el consejo de administración». Adabor

Son «laboratorios de experimentación» donde, a prueba y error, se ensayan formas de organización que parten de las especificidades de cada rama productiva.

«A veces tenemos que parar toda la fábrica para perder tres, cuatro horas para juntarnos todos los socios -a veces con los de los otros turnos- para decidir diez o veinte puntos a tratar. Eso es una vez por semana. Creemos que una vez es preferible perder cuatro horas y tener un buen manejo después; que todos apoyen lo que se votó en la asamblea, y no que la determinación la tomen uno o dos y se informe cada seis meses a los socios lo que se hizo». Unión y Fuerza

«Para nosotros no existe, hay un presidente, un tesorero, pero somos todos iguales y a la hora de decidir levantamos todos la mano. Hay una revocatoria de mandato que se puede hacer en cualquier momento, porque en eso no nos regimos por el estatuto». Lavalán

El reglamento interno resulta ser una herramienta que utilizan las cooperativas para lograr una organización de todos los procesos que hacen a la vida de la misma y suplementa e incorpora elementos para la organización que en el estatuto tipo no están dirimidas. Para mencionar elementos que contiene el mismo, entre otros tantos, se pueden citar: régimen disciplinario, normas internas de trabajo, régimen de licencias, régimen remunerativo y como elemento de la cooperativa, una vez redactado debe ser remitido a las autoridades competentes para su aprobación.

Aunque no es una exigencia legal, el reglamento interno hace a la lógica de la organización y al orden y la disciplina dentro de la cooperativa.

Sin embargo, y tal como se desprende de los resultados de las entrevistas realizadas, el 72 % de las mismas no poseen un

reglamento interno. Mientras que el 14 % se rige por uno informal, y el restante 14 % ha redactado su propio reglamento.

Cabe señalar que, en algunos de los casos analizados, se confunde la figura del reglamento interno con el estatuto. Se debe subrayar que la ayuda de una debida educación cooperativa permitirá que tales problemas o confusiones no se generen; un sistema ordenado de tareas con los derechos y deberes de cada uno de los asociados sirve a la entidad y ayuda para resguardarse en el futuro de malos entendidos.

Para que la empresa se gestione bien es necesario que todo su colectivo de personas participe en su gestión.

Con el buen desarrollo y con la tenacidad de transmitir información, comunicando e informando, logrando con esto que la persona o asociado se encuentre bien informado y formado, logra tener poder, responsabilidad y conocimiento para participar cada vez con más eficacia en la gestión de la empresa en su amplio sentido.

La democracia se convierte en el elemento que caracteriza el sistema cooperativo, por lo tanto es un agente que tiene implicancias en las personas ya que permite un compromiso y una conexión con la cooperativa y permite una tener eficiencia desde el aspecto comercial e institucional.

Recordemos que el sistema cooperativo propugna por una participación total donde el mismo «obliga» y facilita que todas las personas participen en su medida en la gestión de la empresa y que conozcan el grado de su participación y sus posibilidades de ir a un creciente grado de participación y responsabilidad en la gestión. Esto provoca una mejora continua de la empresa.

## **2. LA ELECCIÓN DEL MODELO**

### **2.1 ¿Por qué cooperativa?**

Dos realidades se contraponen. Por un lado, el 100 % de los entrevistados arribó a la conclusión de que la formación de una cooperativa era la opción más viable para recuperar la fuente laboral, porque les permitía recomenzar con poco capital, por la existencia de una ley de expropiación (gracias a la cual los trabajadores gozan de dos años de continuidad laboral, a partir de que el Estado expropia al antiguo propietario el inmueble y las maquinarias) y por algunas exenciones impositivas (Ingresos Brutos a nivel provincial, y Ganancias para la cooperativa). Por el otro lado, el 91% afirma que no tenía conocimiento previo de lo que significa, teórica, ideológica y pragmáticamente el cooperativismo.

Para dejar corroborado lo que resultó de las entrevistas mostramos a continuación los dichos de operarios de estas em-

presas recuperadas, se podrá leer a continuación que: «fue la única solución viable», «tuvimos la propuesta del abogado de la empresa o el que fuimos a consultar», «surgió por iniciativa nuestra y por que tuvimos el apoyo de organizaciones que nos trajo la iniciativa y ayudó en los tramites administrativos», resultan ser denominadores comunes en la conformación a cooperativas de las empresas recuperadas

«Era el único camino que nos quedaba para poder hacer funcionar la fuente laboral». Cooperativa Química del Sur.

«Surgió por que no había otro camino que tomar, si bien se decidió ir a hablar con Caro, sabíamos que por intermedio del profesional se había formado la cooperativa LAVALAN y leímos en la revista del INAES, lo ocurrido con Unión y Fuerza de la expropiación. ir por el camino de lo que nos propuso, y además no tenía en principio un costo para ellos». Cooperativa Vieytes

«La idea nos la propuso el abogado de la empresa, entre las distintas reuniones que tuvimos con él, nos comento que la única forma de recuperar la empresa era formar una cooperativa ya que la empresa iba por mal camino. En ningún momento pensamos en la forma cooperativa por los beneficios fiscales e impositivos que tiene la forma». Evaquil

«Por que es lo mejor que les recomendaba el Dr. Caro». Lavalán

«No pensamos por ninguna otra forma, ya que la cooperativa resultaba ser la más viable a como nosotros veníamos trabajando». Cooperativa Papelera San Jorge

*«Por que se ajustaba mejor, era lo más conveniente y sobre todo una cooperativa de trabajo, demostramos que los miserables obreros empobrecidos podemos».* Cooperativa Chilavert Artes Gráficas

«Porque nosotros somos trabajadores, esto es una cooperativa de trabajo, nosotros somos trabajadores no empresarios, es nuestra manera de ser, nos juntamos para trabajar» Cooperativa «El Aguante»

«La iglesia ofreció la cooperativa como solución. Además la forma cooperativa se acerca con el proyecto de trabajo que preconcebíamos durante la etapa de crisis». Cooperativa Fhisbach

«Tras ver un informe en la televisión y reuniones con la secretaria de la Municipalidad de Avellaneda se termina de dar forma a la idea». Cristal Avellaneda

Ante este panorama de la situación, la pregunta obligada es: ¿por que llegaron a la conclusión de que la cooperativa era lo más adecuado?

3 Julio Gambina. «Empresas Recuperadas en Argentina». Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina (CEFJA). Buenos Aires, Diciembre de 2002.

«El adquirir la forma jurídica cooperativa y comenzar a transitar ese camino como flamantes asociados -ya no como empleados sino como partícipes y catalizadores de todos los procesos de organización, producción y toma de decisiones de la cooperativa-, sumado a la lectura del estatuto, al contacto con otras cooperativas, con organismos estatales, con sindicatos, federaciones y movimientos, dio a algunos una verdadera identidad que en ciertos casos intenta trascender a la forma jurídica adoptada, o que, en otros, los impulsa a tratar de diferenciarse de otras cooperativas».<sup>3</sup>

## 2.2. Una nueva identidad

Aunque estos casos quedan para el análisis subjetivo, lo meritorio a destacar, en este punto, es la existencia de formas de trabajo comunes, basadas en la solidaridad y el respeto a los demás, que existían entre los empleados desde los tiempos del patrón.

La forma cooperativa fue el medio más adecuado para recomenzar. ¿Pero qué significa ser cooperativistas para estos nuevos asociados?

«Ser cooperativista resulta una cuestión de equipo. Uno del consejo debe explicar a todos las medidas que se deben tomar. Las decisiones de fabricación o lo que no genere gasto no se discute». Cooperativa Cooptem

«No teníamos ningún conocimiento previo. Lo fuimos adquiriendo a los ponchazos, a las caídas. Como un chico cuando empieza a caminar, que camina se levanta, se golpea». Nos comento uno de los integrantes del consejo de administración de la Cooperativa Fénix.

«Estar en la cooperativa significa que ninguna de las integrantes se haya quedado en la calle. La cooperativa es el lugar de trabajo donde todas somos partícipes, donde resulta difícil llegar a un acuerdo, pero es un lugar donde se crece y tiene un poco de lo que enseñamos, al transmitir el compartir y acompañar al otro. Además, lo que se obtiene es de todos». Alude la directora del Jardín Palermo

De estas citas sé arriba a la conclusión que desde un principio y hasta la actualidad, salvo casos puntuales, existe un gran desconocimiento sobre el cooperativismo, por lo tanto creemos, que la frase tan repetida «era la mejor opción» no es una expresión con fundamentos sostenibles, quizás «fue la única opción», sería un enunciado más atinado.

## CAPITULO II

### 1. PRIMERAS DIFICULTADES

Las primeras dificultades que han tenido las empresas recuperadas son bastante comunes a todas, esto es consecuencia del origen de las mismas, como nos planteo la Cooperativa Química del Sur. Desde el principio tenían los servicios cortados( luz, gas, etc.), además se dieron cuenta que el estado de las máquinas no era el óptimo. En la Cooperativa San Carlos, la abultada deuda con el único proveedor de materias primas fue la principal dificultad que les impidió comenzar a trabajar. En otros casos como en la Cooperativa Fhisbach los primeros problemas fueron la falta de capacidad para poder llevar adelante la actividad administrativa del colegio y el cambio de proceso de dirección.

Un tema recurrente en las entrevistas, fue el de la confianza, como nos planteaban en la Cooperativa Mecber, el descrédito hacia la cooperativa por los antecedentes que había dejado la empresa, les impedía el acceso al crédito y por consiguiente la obtención del dinero para comenzar con el capital de trabajo. En la Cooperativa Gráfica del Sol, aquí la confianza jugo un rol más que sobresaliente, en esta cooperativa chocaban, la situación que habían pasado( el cierre de la gráfica) con las ganas de poner en marcha un nuevo proyecto. El papel que jugo la confianza en los distintos emprendimientos de estas empresas recuperadas, fue ambiguo. Por un lado los motivaba la situación de asumir la responsabilidad de tomar las riendas de este sueño hecho realidad, lo cual implicaba un desafío, y la confianza en ellos mismos fue el elemento que los ayudó a seguir adelante. Por otro lado el hecho de que la mayoría los trabajadores son de una edad relativamente alta, resulta ser un condicionante, debido a que la estructura mental del modelo patrón-obrero, les genera la duda de cumplir con el objetivo.

### 2. DEBILIDADES

#### *Falta de organización administrativa y de capacitación técnico administrativa*

La organización implica uno de los pasos más importantes dentro de la vida de las cooperativas ya que contiene la gestión de las mismas, implicando desde la constitución en adelante, pasando por las formas en que se toman las decisiones, el funcionamiento de los órganos internos de la cooperativa, la administración comercial de la empresa cooperativa, el control de gestión, etc., siempre teniendo en cuenta el carácter social de estas organizaciones guiadas por un conjunto de valores y principios que marcan el tipo de gestión a poner en práctica.

El desconocimiento de derechos y deberes, sumado a la superposición de tareas y funciones y problemas ligados a la parte administrativa, deja ver que en los casos analizados,



en el 39 % existe un manejo erróneo sobre esta área fundamental para el desarrollo de la cooperativa.

*Falta de educación cooperativa.  
Servicio de auditoría,  
desconocimiento de la figura del síndico*

De las entrevistas se desprende que el 91% de las empresas recuperadas no tienen conocimientos sobre cooperativas y el 9% solo una vaga idea. Además al consultarlos sobre: que significaba para ellos ser cooperativistas, el 42% nos contesto que no saben, y después hay una serie de porcentajes que oscilan entre el 4 y el 10%, repartidos entre respuestas múltiples, tales como: «Compartir ideas y participar», «Trabajar en igualdad y cobrar todos igual», «Trabajar», «Ser más cuidadosos con los recursos», «Primero ser empresa y luego comprometerse con la sociedad», «Ser solidarios», «Ayudarse entre todos», «Prestarse a todos para recuperar el trabajo» y «Parecido a como trabajaban antes». De lo cual se desprende que existen una infinidad de criterios que no son demasiados claros, sobre lo que es ser cooperativista.

La escasa capacitación que han recibido, ha sido destinada a dirigentes solamente, porque son los que tuvieron que llevar adelante los tramites de constitución de la cooperativa, o en muchos casos por la falta de interés o de tiempo de los demás asociados.

Podemos decir que la sindicatura es un órgano permanente, esencial e irremplazable de la cooperativa, desempeñado por uno o más funcionarios asociados, elegidos por la asamblea, con atribuciones para la fiscalización de la cooperativa, que cumple sus funciones exclusivamente en el ámbito interno de la entidad.

Existe en las empresas recuperadas, un gran desconocimiento de la figura del síndico, donde hay una confusión con el síndico designado por el juez.

A los fines prácticos este órgano se convierte en el elemento de control por excelencia, para cumplir la función de fiscalizar la gestión. «El síndico es el ojo visible del asociado».

La Auditoria externa en le 90,9% de los casos, no ha sido prestado por no haber cerrado aún el primer ejercicio social y económico, y en otras por falta de conocimiento por parte de los asociados de los requerimientos legales de las cooperativas. Pero en algunas cooperativas con más antigüedad y una organización más estables la función de la auditoria se presta en forma regular. Además los movimientos no cooperativos que agrupan a las empresas recuperadas, suelen facilitar el servicio de profesionales para cumplir con dicha tarea.

*No son propietarios de los medios de producción debido a que existe un vacío legal.*

Dado lo específico del tema solamente realizaremos un breve y superficial comentario sobre el mismo, para más información nos remitimos al trabajo de Javier Echaide del cual extraeremos algunas partes.

1 Javier Echaide  
«Empresas  
Recuperadas-  
Experiencias de  
Autogestión  
Obrera en el Siglo  
21. Análisis de los  
aspectos jurídico-  
legales del debate».  
Buenos Aires,  
2003. Buenos Aires  
Centro Cultural de  
la Cooperación.  
Ediciones del  
IMFC. Marzo de  
2003. Cuaderno de  
Trabajo N° 25.

El vacío legal al que hacemos referencia esta básicamente referido a la falta de contención de las empresas recuperadas dentro de la Ley de Concursos y Quiebras.

«Existe un paquete legislativo ausente en torno a esta materia surgida de una realidad impensada. El supuesto, entonces, que dentro del sistema jurídico se encuadran todos los casos (sin excepción), lo cual incluiría a los de las empresas recuperadas, siendo estas originadas por un avatar de hechos imprevisibles, queda demostrado que es falso. La realidad de las empresas recuperadas es un ejemplo que se halla dentro de un vacío legal tremendo y que es necesario cubrir, ya no en los casos concretos que se traten, sino aportando elementos y herramientas a la pluralidad de casos, y que sean capaces de dar respuestas a las necesidades y pacificar realmente los conflictos. Una resolución en este sentido armonizaría el sistema normativo, respondería a las crecientes necesidades de la sociedad y facilitaría el trabajo de la justicia.»<sup>1</sup>

Además, hay que tener en cuenta la situación de los trabajadores que se encuentran dentro de las fabricas. Cuales serán las condiciones a futuro de los bienes muebles e inmuebles que se hallan dentro de las mismas, debido a las distintas condiciones que sobre los bienes, poseen los trabajadores.

En este sentido Javier plantea:

«...En los procesos de quiebras, los inmuebles son objeto de remate judicial para liquidar el pasivo. Siendo así, se vuelve virtualmente imposible el poder continuar las funciones laborales si no se posee ni el local, ni las máquinas con las que se desarrolla el trabajo. Es por ello que los trabajadores optan por tomar los inmuebles y ocuparlos...».<sup>2</sup>

2 Ídem.

El objetivo de la toma es, salvaguardar los bienes, con la justificación de evitar el vaciamiento de la empresa y la destrucción de las maquinarias e inmueble por el paso del tiempo. Esta ha sido una ingeniosa medida que ha contribuido al mantenimiento del lugar de trabajo.

*Estudio de viabilidad*

La investigación de viabilidad de un proyecto consiste en descubrir cuales son los objetivos de la organización cooperativa, para luego determinar si dicho proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos. Estos deben contemplar los recursos disponibles con los que cuenta o puede generar.

3Alberto Rezzónico. «Empresas Recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales». Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación. Ediciones del IMFC. Marzo de 2003. Cuaderno de trabajo N° 16. págs 35-36

Un estudio de viabilidad requiere ser presentado con todas las posibles ventajas para la organización, pero sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que el proyecto funcione.

En el 73 % de los casos entrevistados no se realizó tal estudio, lo cual nos da a pensar que a ciencia cierta si el proyecto de trabajo es viable, esto podría implicar un riesgo a futuro.

Bien vale tener en cuenta lo desarrollado por Rezzónico en el trabajo «Empresas Recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales», donde aclara:

En el caso de las empresas que estamos estudiando estos proyectos de viabilidad no se realizan de la forma habitual. En ellas la viabilidad pasará en primer lugar por la probabilidad de conservar el equilibrio, es decir que la mira está puesta ante todo en la supervivencia, no en los retornos y la acumulación de utilidades. De alguna manera, la noción elemental de viabilidad pasa por dar la respuesta afirmativa a la siguiente pregunta ¿Podremos cobrar todos los meses lo que necesitamos para vivir?

La intención de la creación de emprendimientos cooperativos, es que perduren en el tiempo y no solo sirva como un paliativo de corto plazo para solucionar la pérdida de la fuente laboral.

En tal sentido la viabilidad se convierte en un requisito ineludible de cualquier forma de recuperación efectiva de las empresas cerradas o en crisis profunda. A nuestro juicio, y a efectos del análisis, deberá considerárselas como nuevos proyectos, pues aunque continúen con sus actividades, no son la mera reedición de las empresas de cuyo seno nacieron.<sup>3</sup>

No dejemos de perder de vista la conclusión que desarrolla el Dr. Rezzónico donde dice:

Es probable que las estructuras de producción y organización, tecnologías que utilicen, no cambien por el simple hecho de cambiar de dueños (...) pero también es cierto que el reemplazo de los actores principales por otros, cuyas expectativas, cultura e intereses serán por lo general diametralmente opuestos, pueden encausarlas a tenor de criterios distintos a los anteriores, que se reflejaría en la asignación de recursos, en la concepción de la calidad de los productos y servicios, etc. Seguramente la estructura organizacional favorezca esta situación<sup>4</sup>.

4 Ídem.

### *Empresa de subsistencia*

Teniendo en cuenta elementos tales como la falta de insumos, las condiciones técnicas de las maquinarias, la falta de capital, en algunos casos la presión de la competencia, nos hace llegar a la conclusión que son empresas de subsistencia. En Evaquil las ventas necesarias para subsistir rondan en las 300 puertas al mes, hoy se encuentran vendiendo solo 100 al mes. La competencia tiene además un aditivo especial ya que enterados que ellos comenzaban con la actividad redu-

ieron los precios de los distintos productos tomando esta medida para que no pudieran entrar al circuito comercial.

Otro caso es el de la Cooperativa 25 de Mayo, que posee una planta preparada para fundir entre 15 y 20 toneladas de metal para la realización de caños y válvulas, por día y en estos momentos se encuentra en las 10 toneladas de metal para la preparación de dichos productos, llevando esta tarea entre ocho a diez días. El volumen de producción se encuentra a menos del 10%. Debido a las deudas del dueño la cooperativa afronta juicios de indemnización contra el antiguo dueño. En Cristal Avellaneda los problemas en la red eléctrica interna de la fábrica hacen que no se pueda producir a no más de un 10% de la capacidad de la planta, ya que necesitan de este elemento indispensable, requiriendo una gran inversión para poner en condiciones el sistema. Esto les impide tener dentro de los planes poder aumentar la capacidad de producción.

### **3. ASPECTOS COMERCIALES**

Para analizar la comercialización que utilizan las empresas recuperadas debemos analizar el entorno y sus componentes tales como: clientes, mercado, canales de distribución, competencia, proveedores entre otros.

Para clasificarlas dentro de los sectores de la economía las empresas o fabricas recuperadas, pertenecen a la rama de la industria en un 68%, en tanto que el 32% se dedican a la prestación de servicios.

La distribución mayorista es la vía mas utilizada por las empresas recuperadas, representando un 81% de la muestra tomada, mientras que el 19% restante son empresas que se dedican a la venta mayorista y minoristas. El 73% de las empresas recuperó e incorporó nuevos clientes, el 27% conservó los mismos anteriores.

Uno de los métodos utilizados al principio para la comercialización fue el trabajo a façon, que solo fue utilizado por el 27% de las entrevistadas, mientras que el 73% no utilizó esta vía.

En cuanto a la comercialización, algunas cooperativas de las empresas recuperadas devenidas en cooperativas, consideran que el principal aliado es el consumidor, por lo que están apelando a las asambleas barriales y a otros sectores del movimiento social que comienzan a trabajar en la dirección de un «consumo consciente». Pero también se apoyan en los municipios y tienden a abastecer a hospitales y escuelas.

Como ejemplo de resucitar una empresa y su decisión de volver a producir, cabe ejemplificar lo realizado por IMPA, en donde en los comienzos eran apenas 15 obreros (hoy son

136), consiguieron algo de materia prima, la reciclaron y hoy son un punto de referencia de todo el movimiento. Tuvieron que recurrir a la compra de chatarra de aluminio para abaratar costos y ganarle espacio a la competencia, ante la incertidumbre de los trabajadores que consideraban que no estaban capacitados para producir con materia prima reciclada, como les decían los ingenieros. La segunda decisión tuvo que ver con el personal de más edad.

«Siempre tuvimos trabajo para 80 o 90 personas, pero le damos trabajo a 136 porque hay muchos viejos a quienes le robaron la jubilación y los tenemos aquí ayudando, barriendo, limpiando, colaborando en lo que pueden», nos comentó Horacio Campo, presidente de IMPA

Las empresas o fábricas recuperadas que comiencen con la comercialización, como primer paso deben ordenar, clasificar y sistematizar un conjunto de información interna. Los datos que deben obtener de las zonas de ventas son entre otros, la forma de distribución mayorista o minorista, verificar el consumo promedio que realizan sus clientes, que ciclo de vida de los productos y los ciclos estacionales que tiene la venta de los mismos.

Debido a que las empresas recuperadas están vinculadas con una amplia gama de rubros, que van desde la metalmecánica hasta la edición de un diario, no hay una única receta de comercialización para todas ellas. Pero dentro de los ejemplos que podemos citar para que los tengan en cuenta, y que llevados a la práctica funcionaron, se puede ejemplificar el siguiente hecho: por instinto de uno de los asociados de una de las cooperativas, que se encontraba realizando compras en uno de los locales de un supermercado de la zona sur de Buenos Aires (Auchan), tuvo la idea de ir a la caja central a pedir el teléfono del mismo y por esa vía hizo conocer los servicios que ofrece la entidad a la cual pertenece, y luego de transcurrido un mes la empresa mencionada anteriormente, encarga trabajos de impresión para sus locales. Otro ejemplo que podemos utilizar, es lo que realiza una gráfica recuperada de Capital Federal, que al momento de fijar precios son los propios asociados de la cooperativa los que se dedican a averiguar cuánto cobran las demás y en función a esta comparación fijan el valor del trabajo.

Entre otros de los problemas que se manifestaron en las entrevistas, está el tema de la distribución de los productos realizados por las cooperativas donde se presentaron las formas típicas de distribución, tales como el intermediario, el mayorista y los minoristas. Si recordamos que las cooperati-

vas tratan brindar un servicio o producto al menor costo posible y debido a que entre otras de las funciones que tiene la cooperativa es evitar que el producto pase por una gran cantidad de agentes comerciales antes de llegar al consumidor, el intermediario como figura dentro de una cooperativa estaría de más.

La utilización de canales, como el de cooperativa-consumidor, resulta ser el canal más directo y en donde la cooperativa ejerce más control, pero el problema es cuando se tiene un mercado muy esparcido o amplio en los términos de la realidad en que se encuentran las empresas recuperadas. Mantener este tipo de orientación de distribución resulta muy costosa. A estos efectos se presenta como solución el uso de suministrar los servicios o productos a un minorista. A modo de ejemplificación y para no ser tan teóricos en el tema, daremos un simple análisis de pasos a seguir para elegir el canal de distribución más adecuado.

La cooperativa debe analizar cuales son los hábitos de compra y consumo que tiene el comprador de su servicio o producto y cómo es el consumidor en las distintas regiones de venta.

Según el producto de que se trate cada uno por su forma tiene un canal de distribución definido.

Una potencialidad que se debe aprovechar en la situación comercial actual por parte de las empresas cooperativas es el momento de sustitución de importaciones que se están dando y debemos tener en cuenta también lo que el cliente valora al momento de comprar el producto, tales elementos serán:

- El precio
- La calidad
- La presentación
- El servicio.

No queremos caer en una teoría de los costos de las empresas recuperadas pero debido a la información rescatada de las entrevistas, en muchos de los casos no se ha tenido en cuenta los siguientes elementos al momento de fijar el precio final de los elementos que producen o servicios que ofrecen:

- Los costos para producir el bien o servicio
- En algunos casos el precio de la competencia
- Los precios de los bienes sustitutos (un ejemplo, en vez de una puerta de madera maciza se recurre a la puerta de placa)
- El poder adquisitivo de los nuevos clientes
- En los aspectos que se deben recalcar de las entidades cooperativas, estas, a diferencia de otras empresas, gozan de al-

gunos beneficios tributarios como por ejemplo la eximición de ingresos brutos. Este último elemento influye en el costo de manera que afecta en el precio final, generando una ventaja comparativa con el resto de la empresa o fábricas.

La falta de capital para el arreglo de las maquinarias deriva en no poder ofrecer productos con la prontitud necesaria. Algunos de los comentarios que recibimos en las entrevistas refleja la situación por la cual atraviesan:

«Estamos trabajando a un 35% de la capacidad real de las máquinas esto se debe a la falta de pedido, sino estarían al 100%». Cooperativa Mecber

«Actualmente están en 70/ 80% pero realizando algunas mejoras se podría llegar al 100% de la capacidad de producción». Cooperativa Química del Sur

«Estamos produciendo en un 60% respecto del lavado lo que hace al peinado hoy realizamos 30.000 kilos de lana peinada. Somos la única empresa que lava y peina. Tuvimos que salir a buscar los clientes y recuperar la confianza», nos comento el síndico de la Cooperativa Lavalan

#### 4. FINANCIAMIENTO

Como estipula el tercer principio cooperativo «*Participación Económica de los Socios*», son los socios los que contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado. Los socios asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible (es necesario aclarar que estas reservas sean destinadas a fines que sirvan para el incremento de la actividad de la cooperativa o que en su defecto cubra aquellas actividades que por su condición estén dando pérdidas por el momento); o se destinen al apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

Todo resulta ser armonioso cuando la cooperativa funciona en un ámbito comercial normal pero como se puede observar en los dichos reflejados por sus actores se puede deducir que la situación requiere una pronta solución:

«Todo el mundo te dice que te va a ayudar y ven a las empresas recuperadas como algo de locos y viene el municipio y el gobierno provincial, y te presentan como un ejemplo, pero el ejemplo es para nosotros, para nuestras familias, para el ba-

rrio que fue solidario con nosotros, acá nadie puso un fondo para comenzar a fabricar» Cooperativa 25 de Mayo

Si nos ponemos a citar frases sobre financiamiento de las distintas personas entrevistadas estaríamos ocupando gran parte del trabajo, pero el reflejo de alguno de los ejemplos nos permiten llevar a concluir que una de las principales amenazas a la que debe hacer frente la empresa recuperada tiene que ver con la carencia de fuentes de financiamiento.

A partir del instante en que los trabajadores asumen la conducción de la empresa, sobreviene el primer obstáculo que les presenta la realidad y las preguntas que surgen son: ¿Cómo hacemos para salir adelante si no tenemos dinero para comprar la mercadería o los insumos? ¿Quién va a confiar en nosotros? ¿Cómo pagamos la luz, el gas?. Conclusión: Nos falta capital

La escasez o ausencia del capital representa el 57,16% de los problemas iniciales que deben afrontar los trabajadores.

Al inicio del proceso, algunos trabajadores cuentan con el activo fijo, medios de producción y su propia fuerza de trabajo.

En algunos casos, subsisten en las empresas materiales, mercaderías e insumos que constituyen el punto de partida para los primeros procesos productivos o de servicios.

Sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, el stock disponible de materiales, insumos, se consume hasta su agotamiento. En otras palabras, se quedan sin capital de trabajo para funcionar. Así, nuevos actores aparecen en escena: los proveedores y los clientes.

La negociación con los proveedores resulta «muy dura». Existe un período de prueba (condiciones de pago: CONTADO) hasta que los trabajadores logran recuperar la confianza y los proveedores se convierten en otra de las formas de financiamiento, por ejemplo, pautando un cronograma de pagos: La cuenta corriente.

Por otra parte, el apoyo de los clientes se manifiesta de distintas formas:

- Como proveedores de la materia prima y los insumos,
- Anticipando sumas de dinero para el pago de la mano de obra (trabajo a façon)

Así lo expresan los entrevistados:

«Estamos trabajando con un producto a façon, ya que necesitamos cualquier medio para obtener recursos». Cooperativa Evaquil



Esta forma de financiamiento es utilizada por el 30% de las empresas recuperadas y dentro de ese porcentaje solo el 5% continua utilizando este sistema para obtener recursos para la entidad cooperativa.

El rol que desempeñe el estado para este sector de la economía en el corto plazo, debe resultar mas que eficiente. Este debe generar no solo el acercamiento de las fuentes de financiación para los distintos emprendimientos, sino además debe realizar una campaña de compra argentino, compra a empresas recuperadas. Una de las potencialidades que estos emprendimientos tiene en la mayoría de los casos esta en la experiencia laboral de los trabajadores. Los casos son extensos y múltiples, pero al solo efecto de mencionar algunos se pueden citar Cristal Avellaneda (ex Durax), Cerámicas Zanon o Zanello

En algunos emprendimientos existe temor para acercarse a una entidad bancaria a solicitar una fuente de financiación como puede ser el crédito. Si nos retrotraemos a la coyuntura que la industria, comercio y público en general atravesó en el año 2001 con la política monetaria instaurada por el gobierno nacional, los temores no son en vano. La solución de una financiación a dichos emprendimiento y con análisis de la situación actual y futura del mercado y el debido apoyo educacional y técnico, la banca cooperativa podría aportar las personas indicadas para dicho análisis y el aporte económico para las empresas recuperadas. Adoptando una postura económica, parece presentarse a la banca cooperativa un nicho comercial que no ha analizado en profundidad y que es meritorio tenerlo dentro del análisis coyuntural económico. También entendemos las precauciones que está tomando el sector bancario frente a la corta solución que les ofrece a estos emprendimientos, pero en algunos casos existen potenciales, características y productos que deben ser apoyados desde el movimiento cooperativo.

Frases como:

Estamos en la búsqueda de alguna fuente de financiamiento, pero tenemos miedo. Lo ideal sería un subsidio, y estamos detrás de un crédito de la provincia, pero no sabemos si lo vamos a rechazar por falta de ventas.

Nos sentimos orgullosos de lo que logramos. Pero los representantes de la administración municipal solo vinieron para sacarse la foto con el corte de cinta, y esto me hace acordar cuando el boxeador Ringo Bonavena decía: «aquí somos todos amigos, pero cuando yo estoy arriba me sacan el banquito y me quedo solo.

«Todos te prestan el oído y están interesados con las empresas recuperadas, pero al momento de hacer no se concreta nada». Cooperativa 25 de Mayo.

Respuestas que resultan ser un común denominador en los emprendimientos de empresas recuperadas.

Cómo responderle a cada emprendimiento, solo a través de créditos con condiciones distintas, en lo que respecta a plazos y tasas de interés adecuadas, con un Estado como impulsor de medidas reactivadoras.

Enfrentando el panorama comentado por Rezzónico en «Empresas Recuperadas- Aspectos doctrinario, económicos y legales»- Cuaderno de Trabajo N° 16, donde plantea la necesidad de promover la creación de una entidad con capacidad jurídica para reunir fondos públicos, estos últimos provenientes de inversores particulares e institucionales, nacionales o extranjeros, y destinarlos a la concesión de créditos que queden garantizados con los bienes liberados de otras garantías generales o específicas, o para ser aplicados a la compra de activos fijos con el fin de ser dados en alquiler a las cooperativas, mediante, por ejemplo, contratos de leasing.

En función a lo planteado por Rezzónico anteriormente, debemos recordar que el movimiento cuenta con medios de créditos para ayudar a sus pares cooperativistas y siendo más específicos tenemos fuentes de financiamiento tales como:

- Creación de un Sistema Nacional de Empresas de Propiedad Social
- Creación de un Fondo Fiduciario en la Provincia de Buenos Aires

Existen, además convenios entre el movimiento de empresas recuperadas y la Asamblea de Pequeños y Medianos empresarios (APYME), por medio de los cuales APYME «le ofrece sin cargo el asesoramiento profesional en toda la línea de necesidades de gestión administrativa, comercial, impositiva, de costos y contabilidad, tecnológica, etc.»

En la búsqueda de una o más fuentes de financiamiento que posibiliten a estas empresas cooperativas a competir en el mercado, se puede recurrir a formas asociativas que han tenido resultados más que favorables en países tales como España, Francia e Italia, y que en nuestro país son incipientes tal como lo son las uniones transitorias de empresa y las agrupaciones de colaboración y que sería beneficioso su fomento, promoción y apoyo de todos los países integrantes del MERCOSUR.

Una forma asociativa que podría ayudar a los emprendimientos de empresas recuperadas y que supo traer resultados positivos a los miembros de la Comunidad Económica Europea, resultó ser el «asociacionismo agrario» y la

«colaboración entre empresas». Dichas formas son manifestaciones sociales que van desde la empresa agraria familiar hasta la asociación de una empresa común donde dieron respuesta en forma mancomunada y solidaria a las exigentes demandas de los mercados comunes y de los consumidores. Dentro de los elementos que las caracterizan se encuentra mejorar el nivel de vida de la sociedad, la falta de mano de obra, y buscan una reorganización del trabajo en procura de abaratar costos y en respuesta a exigencias económicas y políticas. Este emprendimiento ha de estar precedido por algunos principios tales como «solidaridad», uno de los tantos valores que hacen al cooperativismo. Para referirnos a los aspectos de la gestión comercial nombramos los siguientes: a) alcanzar un máximo de producción para comercializar, b) tipificar las producciones y control de calidades, c) concentrar la oferta; d) gestionar ventas en común y adoptar normas en materia de comercialización a fin de mejorar su calidad y adaptar el volumen de la oferta a las exigencias del mercado.

Las herramientas que se nombraron son una de las diversas, que sirven para lograr recuperar la situación económica de estos emprendimientos.

## **5. FORTALEZAS**

### **5.1. El capital humano**

El capital humano es quizás el punto más sobresaliente de la gestión, por lo dificultoso que resulta para cualquier emprendimiento u organización, cualquiera sea su forma; lograr que los individuos se sientan comprometidos con la organización, y que a su vez tengan un conocimiento amplio de las tareas a realizar. En las empresas recuperadas, esto es algo superado, dado que la aptitud técnica, el conocimiento de las tareas y el sentido de pertenencia es el elemento más importante con el que cuentan.

Pero no alcanza lo antes mencionado para que estas organizaciones consigan el éxito. Deben mantener un programa continuo de formación y desarrollo de los asociados, que procure incrementar los conocimientos y desarrollar determinadas habilidades en los trabajadores, o bien introducir modificaciones en la conducta y las actitudes de los mismos que ayude a alcanzar el fin deseado.

### **5.2. Orientación emprendedora**

«Nosotros no somos empresarios, sino que somos diferentes personas. Queremos llevar a casa el pan para cada familia, nada más». Fénix

«En principio, nosotros no somos empresarios, somos obreros capacitados, algunos con estudio secundario, algunos con terciario y otros sin estudios; la raíz nuestra es la parte obrera y no la parte empresarial». La Unión (Bulonera)

«Nosotros sabemos que tenemos lo más importante. El capital nuestro sería tener la fuerza laboral y las máquinas». Lavalán

Los clientes que desconfiaban de los emprendimientos por entender que, si las empresas que se habían creado para un fin comercial y con personal capacitado para las ventas o la comercialización, no funcionaron, ¿Por que deberían creer en los trabajadores?, pero tal situación se revirtió gracias a al empuje, las ganas e inventiva de los mismos.

Está el caso de Adavor, una fabrica de silos de Florencio Varela. Ellos habían perdido la fuerza de venta y recurrían a intermediarios que se quedaban con todas las ganancias de la empresa. Lo que se exhibió fue un problema en la comercialización y en falta de capacidad para las ventas. Para resolver ese déficit se acordó con los concesionarios de Zanello y los productos de Adavor ahora tienen presencia en todo el país. Además Adavor ofrece silos a través de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), y se llegó a un acuerdo entre una empresa privada y la Facultad de ingeniería de Rosario para trabajar sobre el desarrollo de los silos.

### **5.3. Democratización, participación, solidaridad, horizontalidad. Ayuda mutua, con un objetivo común. Esfuerzo solidario.**

El reflejo de la participación, solidaridad, la ayuda mutua y un esfuerzo solidario para todos los movimientos sociales, mas allá de sus particularidades, están en lograr medidas gubernamentales y propias que ayuden al otorgamiento de créditos y a dar impulso a los productos que estas empresas realizan. Como reflejo del esfuerzo solidario que apunta al logro de un objetivo común de todas ellas, lograr producir y vender sin sobresaltos, se dan los encuentros de empresas donde se tienen en cuenta cada situación, en particular de las empresas y lograr el apoyo entre las mismas.

Dentro de las cooperativas visitadas se pudo observar que la solidaridad esta en todos y en cada uno a través de la labor que cada asociado realiza evitando así que se pierda dinero, y todos puedan llevar los anticipos de retorno que merecen.

El logro más sobresaliente de la democracia participativa se percibe en el cambio fundamental de pasar de operario a empresario, y el proceso de entendimiento paulatino de lo que significa una cooperativa. La empresa se convierte en un

gobierno de todos con distintas fuentes para solucionar una eventualidad.

#### **5.4. Proceso educativo en las cooperativas**

Entre las múltiples organizaciones con finalidad económica la cooperativa se destaca por ser una empresa diferente. El elemento que hace la diferencia en último término, no es otro que el fenómeno de la participación de quienes están comprometidos con ella en el destino de la organización.

El proceso educativo facilita la participación en los aspectos internos que hacen a la cooperativa y produce en los asociados reconocerse como piezas de la cooperativa, por medio de la conexión del asociado con la figura empresa cooperativa, insta al individuo a comprometerse con su organización, y se produce con esta ligazón un entendimiento más profundo de la realidad del entorno en la que se halla la organización. La participación es eficaz solo cuando surge de manera innata, por lo tanto no se debe forzar a las personas a cumplir con actos que no se sienten.

Por lo tanto la cooperación debe ser un acto espontáneo que luego debe ser ilustrado. Como las cooperativas integran un sector dentro de la economía social, requieren una educación cooperativa, técnica organizacional y empresarial.

### **6. PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS**

Resulta ser escasa la participación de asociados en las asambleas, por factores culturales, de educación cooperativa, edad, donde rige aún el esquema mental patrón-empleado. Lo que no debe atribuirse como una característica propia de estas nuevas cooperativas, ya que el movimiento cooperativo en general viene arrastrando desde algún tiempo una crisis en este sentido.

«La democracia dentro de la cooperativa resulta el elemento por excelencia» y lo diferencia del resto del tipo de sociedades comerciales. Por eso responder si dentro de ellas se da un desarrollo participativo o representativo, se convierte en el ingrediente a resolver y para algunos entender como es la vida misma de una entidad cooperativa. Para ello una democracia es participativa cuando los trabajadores, ejercen directamente el poder, donde su aplicación dentro del ámbito cooperativo resulta más que aconsejable.

La participación tiene a su vez, un valor educativo.

La participación en las actividades de la cooperativa crea un sentido de pertenencia, y se refuerzan con las relaciones que se dan en el lugar de trabajo, por estar en contacto continuo con sus pares.

La empresa cooperativa debe considerar la democracia, no como un instrumento al servicio de movimientos o federaciones, sino como una forma de vida, que respeta y promueve el carácter de auto-gestor de las personas siendo las mismas capaces de poder llevar adelante sus empresas y lograr la realización de las necesidades de la empresa y las propias personales.

En una cooperativa desarrollar la participación de los asociados significa conocer y practicar una serie de valores, normas y actitudes que sirven no solo para el desarrollo de la entidad cooperativa, sino que además genera elementos del hombre como ser social.

### **7. LOS MOVIMIENTOS DE EMPRESAS RECUPERADAS**

Los movimientos que ayudaron a la reapertura de plantas de empresas o fábricas recuperadas adquirieron cada vez mayor presencia en la realidad de estas nuevas fuentes de trabajo. Estos emprendimientos surgieron en un caos generado por la falta de la fuente laboral, sin indemnización ni cobertura social. Los obreros de estas empresas emprendieron gestiones para la expropiación y obtener el reconocimiento necesario para que sus obreros puedan auto-gestionar estas empresas.

El movimiento de empresas recuperadas comenzó con una agrupación llamada MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas), que luego de un tiempo sufrió un fraccionamiento por motivos políticos.

Si nos remitimos al pasado histórico de nuestro país respecto al tema de recuperar la fuente laboral por la acción de los obreros, debemos mencionar los casos de la petroquímica PASA en Rosario y la Papelera Mancusso en La Matanza, así como también el intento hecho con la automotriz FORD en la localidad de Pacheco.

La ley permitió a partir de marzo de 2002, expropiar plantas para ser puestas en marcha y asegurar el futuro de los trabajadores que se encontraban olvidados hasta ese momento por el estado. Estas medidas de expropiación generaron en los representantes de las empresas y fábricas recuperadas iniciativas para la creación de un Fondo Fiduciario, que tendría como objeto, financiar el recupero o mantenimiento de las fuentes de trabajo que están en crisis.

A nivel provincial y sobre todo en la Provincia de Buenos Aires se logró la expropiación de varias empresas o fábricas y la creación de un Fondo productivo y la creación de la Dirección del Plan de Recuperación de Empresas en Crisis perteneciente al Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción.

Los movimientos que agrupan a las empresas recuperadas tienen como prioridad defender la fuente de trabajo por encima de cualquier otra situación y lograr la democratización de las relaciones sociales, internas y de producción. Dejando en claro que la intención primera de los trabajadores no es adueñarse de un activo que no les pertenece por dictamen o herencia.

Para referirnos a lo que concierne a la línea que defiende el movimiento nacional de empresas recuperadas (MNER), las agrupaciones que lo constituyen funcionan bajo la forma de trabajo autogestionado.

Las agrupaciones que transitan entre promover la modalidad cooperativa o el control de gestión obrera (posición que se fue dejando de lado ya que no se consiguió los resultados que se esperaban, como el caso de Brukman), solicitan el apoyo del Estado por medio de la creación de un fondo de capital inicial para la promoción de las mismas.

Existen otras formaciones como la Federación de Cooperativas de Trabajo (FE-COTRA) que tiene una larga data en la formación de Cooperativas de Trabajo y acompaña a estos nuevos emprendimientos por entender cuales son las necesidades de los trabajadores que se encuentran sin su sustento; la Federación de Cooperativas de Trabajo en Empresas Recuperadas (FEN-COOTER), que logró gracias al vínculo con el INAES (Instituto Nacional de Economía Social) llevar adelante la recuperación de empresas para que sean autogestionadas para sus trabajadores. Lo relevante de este movimiento es que uno de sus integrantes es la Cooperativa Yaguané, una ex empresa que fue recuperada gracias a sus operarios y que resultó un referente para otras.

La duplicación de determinadas políticas económicas neoliberales, generó la situación económica que causó el cierre de fábricas y por ende la pérdida de trabajo. Esto hace que los movimientos que agrupan a los distintos emprendimientos generados por sus obreros, requieran un mayor compromiso estatal, observando a aquellos países que transitaron por situaciones similares e interpretaron la realidad del momento, y que generaron políticas públicas eficientes para sobrellevar tales desordenes. Revisando la historia se pueden nombrar las medidas tomadas en los Estados Unidos donde se sancionó en la década del '30, y nunca se modificó, el capítulo 11 de la Ley de Quiebras; en Canadá en los años 80 se dictaron políticas de incentivo fiscal sobre el salario para el rescate de empresas fallidas; lo mismo que en España donde en mediados de la década del 70 crearon las Sociedades Anónimas Laborales salvando a más de 17 mil empresas; y en Italia la Ley Marcorra, con la cual desde fines del 2002 se recuperaron

157 empresas y 5740 puestos de trabajo. Las medidas de estos países coinciden en que resguardaron los activos productivos (las empresas) y los puestos de trabajo por sobre el interés de los acreedores

Como resultado de las distintas exposiciones que realizaron los trabajadores de empresas recuperadas en torno a la participación del sindicato en la etapa del conflicto, se pudo reconocer las siguientes particularidades:

Se reconoce una relación de fuerzas fuertemente desfavorables para los trabajadores.

Se pudo constatar, en los casos analizados, que transitaron por los caminos de la intensificación del trabajo, el aumento de los ritmos, y consecuentemente, un fuerte deterioro de las condiciones de trabajo.

Hubo una aceptación de nuevas formas «flexibles» (léase precarias) de contratación de nuevos trabajadores.

Sufrieron un aumento en la duración del tiempo efectivo de trabajo por dos vías: por la eliminación de los - mal llamados- tiempos «muertos» y por la reducción de los días de vacaciones y de las licencias; cuando no se trata de una prolongación lisa y llana de la jornada laboral.

El débil accionar de ciertos sindicatos y el poco compromiso de otros, produjo que los trabajadores produzcan alternativas o respuestas. Respecto a esto algunos sindicatos ya mencionados, demostraron un compromiso con los trabajadores de empresas recuperadas, destacando su aproximación a aquellos que no pertenecían al rubro y por el solo hecho de pertenecer al lugar donde estos actúan.

La orientación de cada movimiento se ve reflejado en la actividad, gestión y organización, donde hay asambleas informativas, se sustituye al capataz por encargados que tienen la función de repartir trabajo, sancionar y asignar recursos y mantener el cuidado del lugar y de las herramientas de trabajo. De esa manera se pudo democratizar el trabajo, elemento que en algunos casos no estaban acostumbrados a desarrollar.

También se vio en las distintas entidades que en algunas secciones funcionan bajo la forma vertical debido a que el mercado y los pedidos exigen tomar decisiones rápidas.

Los movimientos decidieron la organización de encuentros nacionales de empresas y fábricas recuperadas. Estos encuentros sirvieron para establecer un reclamo de expropiación de las máquinas y predios y que el estado se comprometa a realizar compras de los productos desarrollados, ayudando a la comercialización de los mismos como además de



lograr un subsidio para las compras de materias primas en todas estas empresas manejadas por los trabajadores.

De la entrevista que se pudo realizar al presidente de FENCOOTER (Federación de Cooperativas de Trabajo en Empresas Recuperadas) se destaca que:

«Lo importante es que las federaciones y movimientos articulen políticas a favor de esto, más allá de cuántas organizaciones haya. Todos se inclinan por el salvataje de la fuente de trabajo, entonces no costaría nada articular políticas en conjunto. Lo único que no se puede aceptar es que dentro del movimiento cooperativo se quieran organizar grupos de beneficio, ya sea político o que se formen consultoras que manejen después a los trabajadores en su beneficio propio. Todo lo que sean organizaciones de trabajadores, formadas genuinamente por trabajadores que están de acuerdo y en articular cualquier tipo de política conjunta. Los demás movimientos tendrían que tener una organización concreta, una personería, para poder sentarnos a discutir cualquier cosa. Hacer política partidaria es un error porque uno está atando a la cooperativa a la suerte del político de turno, estamos totalmente en contra de ese tipo de expresión», expresó Daniel Flores dirigente de FENCOOTER.

## CONCLUSIONES

A esta altura debemos elaborar la parte mas complicada de este trabajo, por que en pocas palabras debemos resumir un amplio abanico de cuestiones que son de dificil descripción. Por lo tanto no nos proponemos dar una receta con soluciones mágicas a los múltiples y dificiles problemas que afrontan y afrontaran las empresas recuperadas, solamente intentaremos, en la medida de nuestras posibilidades, dar una justificación concreta y real a las hipótesis planteadas.

La primera de ellas plantea: «Las empresas recuperadas que han optado por la forma jurídica cooperativa intentan llevar a la practica una autogestión que rompe con los modelos tradicionales de cooperativas.»

¿Por que decimos que rompe con los modelos tradicionales de cooperativas? .Es distinta la forma en que se constituyen, si bien nacen para dar solución a un problema común, la urgencia de no tener una fuente laboral, hace que sean distintos los pasos previos a la constitución. Esta urgencia, es uno de los puntos que provoca crear nuevos modos y formas de conducir a estas entidades cooperativas, el otro es el desconocimiento previo por parte de los actores sobre el tema cooperativo, que hace que a medida que se comienza con la actividad productiva se transite por el camino del conocimiento de la ideología cooperativa.

Los nuevos modos y formas a los que nos referimos son: la supresión de los órganos administrativos, en algunos casos, (dependiendo de la antigüedad y del tamaño de la cooperativa); las asambleas permanentes, donde la horizontalidad en la toma de decisiones provoca una lentitud en las mismas, que en muchos casos impide un buen desarrollo de las actividades, el uso del estatuto como única herramienta de consulta y de conocimiento sobre cooperativas y la elección de los miembros de los órganos de representación en forma aleatoria, para cumplir con las formalidades legales, sin tener en cuenta cual es la función y la responsabilidad de los mismos.

A pesar de la situación planteada, los nuevos modos y formas de gestión cooperativa llevados a la practica, han sido una opción para que los trabajadores recuperen no solo su fuente de trabajo sino también su dignidad.

La cooperativa y todo lo que ella implica fue el elemento, en algunos casos no querido, pero que presento gran parte de la solución a esta crisis. ¿Qué otra forma jurídica permite que un grupo de personas con escasos conocimientos sobre la misma, logre concretar un proyecto productivo?. Comenzaron con escaso o ningún recurso, sin conocimientos administrativos, contables, jurídicos y principalmente cooperati-

vos, con un capital mínimo, sin personal especializado en el área administrativa, enfrentando la triple responsabilidad de actuar como trabajadores, dueños y usuario de los servicios y sin la seguridad en muchos de los casos, de saber a ciencia cierta si el proyecto era viable, pero con un espíritu solidario que los ayudo a conformar una empresa, la cual establece que las decisiones se tomen en forma democrática, plantea la igualdad de las personas, la distribución equitativa de las riquezas y del poder, donde no existen discriminaciones de tipo racial, ideológico o de credo, que intenta no solo dar respuesta a los problemas económicos, sino también de tipo social o cultural y que además les brinda el sustento diario. Además de todo lo planteado los propios protagonistas, después de comenzar a caminar por la senda del cooperativismo, sí bien están preocupados por algunos problemas puntuales en ningún caso reniegan de la forma jurídica que han adoptado.

Ahora debemos introducirnos en lo planteado en la segunda hipótesis la cual expresa que: «A pesar del esfuerzo de los trabajadores para sostener y autogestionar su propia empresa, se vislumbran múltiples obstáculos a futuro, ya no determinados solo por el contexto socio-económico, sino, por problemas de organización interna (particularmente, aquellos derivados de la autogestión)»

El hecho de que la mayoría de las empresas recuperadas haya adoptado la forma jurídica cooperativa, y por consiguiente el tipo de gestión cooperativa, no implica que a la hora del desarrollo de este último, no surjan problemas

Dentro de los elementos que juegan en contra sobre la imagen de las empresas recuperadas y sus trabajadores, se cargar sobre ellos, la figura de saqueadores de empresas, siendo este mote una herramienta utilizada por los empresarios que en algunos casos dejaron librados al azar a cientos de operarios y personal administrativo y que solo luego de ver que tales emprendimientos hoy están funcionando y con mejores resultados, propugnan por un derecho sobre tales rendimientos o beneficios generados por los trabajadores

La realidad planteada desde lo económico refleja que en el 58% de los emprendimientos, los trabajadores afrontaron desde el principio una escasez o ausencia de capital, algunas de estas empresas, subsistieron con materiales y elementos que dejaron los antiguos propietarios y sirvieron de punto de partida, otras utilizaron el façon como generador de fondos.

La falta De Organización Administrativa Y De Capacitación Técnico Administrativa es consecuencia del desconocimien-

to de derechos y deberes, esto sumado a la superposición de tareas y funciones y los problemas ligados a la parte administrativa, dejan ver que en los casos analizados, el 39% realiza un manejo erróneo sobre esta área fundamental para el desarrollo de la cooperativa.

La falta de educación cooperativa, genera el desconocimiento del servicio de auditoría y de la figura del síndico, provocando no solo el mal manejo de la empresa cooperativa como tal, sino que causa en los asociados una falta de compromiso, identidad, sentido de pertenencia, que se ve reflejado en el poco interés por participar en la dirección de la empresa que es de su propiedad.

El vacío legal en cuanto a los procesos de quiebra, conduce a que si no se poseen los medios de producción no se pueden prolongar las actividades laborales, produciendo el desconcierto sobre la continuidad laboral.

Dentro de los obstáculos que se vislumbran es la falta de un estudio de viabilidad de proyectos de la empresa recuperada, es decir no solo en su duración, sino además en no caer en la falta de una fuente de trabajo. El análisis de un proyecto nuevo permite crear un resguardo a posibles conflictos que se puedan suscitar. Tal estudio permitirá reflejar una asignación de recursos, la calidad de los productos y servicios y con esto asegurar la fuente de trabajo.

A modo de fin en las conclusiones queremos dejar la siguiente reflexión, la ayuda del movimiento cooperativo y un trabajo codo a codo mancomunado con los trabajadores desde un principio, asesorándolos en materia legal, económica, etc., hubiese permitido a transitar por el camino de la recuperación sin tantos tropiezos, asegurando un futuro promisorio para estas nuevas cooperativas.

## **ANEXOS**



## **Análisis FODA de las Empresas Recuperadas**

### **Amenazas**

Escaso acceso al financiamiento e interrupción de la cadena financiera (subsidios del Estado, préstamos)

Carencia de políticas institucionales que regule este tipo de emprendimientos pre-cooperativos.

Vacío legal respecto a las distintas situaciones que se dan en la recuperación de las empresas

Posibles desalojos judiciales

Círculo de la pobreza (inercia en la que caen, temor al cambio)

Inconvenientes en la colocación de productos o servicios en el mercado

Crisis económica

Falta de organización administrativa

### **Oportunidades**

Aumento de las exportaciones y el proceso de sustitución de importaciones

Manejo de los medios de producción. Pasa de unos pocos a muchos. Cambio de titularidad de los medios de producción. Cambio de actores. Eficacia, eficiencia y efectividad.

Campaña de medios de comunicación Apoyo popular (asambleas barriales)

Cultura solidaria Resurgimiento de la economía social, búsqueda de una sociedad más justa e igualitaria a partir de valores asociativos.

### **Fortalezas**

Aptitud técnica en los procesos de producción o fabricación. Alto grado de conocimiento de la tarea a realizar

Capital humano. Orientación emprendedora.

Sentido de pertenencia.

Democratización, participación, solidaridad, horizontalidad. Ayuda mutua, con un objetivo común. Esfuerzo solidario.

Integración cooperativa, posibilidad de la formación de una federación que este integrada por actividades del mismo rubro.

### **Debilidades**

Falta de organización administrativa y de capacitación técnica administrativa.

Falta de educación cooperativa. Auditoría interna, externa, desconocimiento de la figura del síndico

Empresas de subsistencia

No son propietarios de los medios de producción. Vacío legal

Falta de estudio de factibilidad

Falta de capacitación en las tareas de gerenciamiento y comercialización.

Falta de reglamento interno.

**Cuadro 1 - Aspectos numéricos de la investigación**

**Opinión sobre los movimientos**

Buena	68,22%
Mala	13,60%
No contesta	18,18

**Relación con los sindicatos**

Tienen relación	45,45%
No tienen relación	54,45%

**Movimiento o Federación a la que adhieren**

MNFR	23,33%
MNER	20%
FENCOOTER	3,33%
FEECOTRA	16,66%
Independientes	36,66%

**Variación en los sueldos**

Se incremento	31,81%
Se vio reducido	27,27%
Permanece igual	18,18%

**Elección de Miembros de Consejo de Administración**

Elegidos por listas	13,63%
Por decisión de Asamblea	72,72%
En forma aleatoria	13,63%

**¿Por que optaron por la forma cooperativa?**

Por sugerencia de terceros	40,09%
Por sugerencia de sindicatos	9,09%
La forma más conveniente	22,72%
Conservar el trabajo	27,29%

**¿Recibieron ayuda de terceros para iniciar el emprendimiento (económica, administrativa,etc)?**

Sí	59,09%
No	40,09%

**¿Quienes apoyaron?**

Familiares	7,69%
Sectores varios	7,69%
Vecinos	45,63%
Clientes/ proveedores	15,68%
Estudiantes	15,68%
Movimientos sociales	7,69

**¿Obtuvieron financiamiento?**

Sí	50,91%
NO	49,09%

**¿De quienes recibieron tal ayuda?**

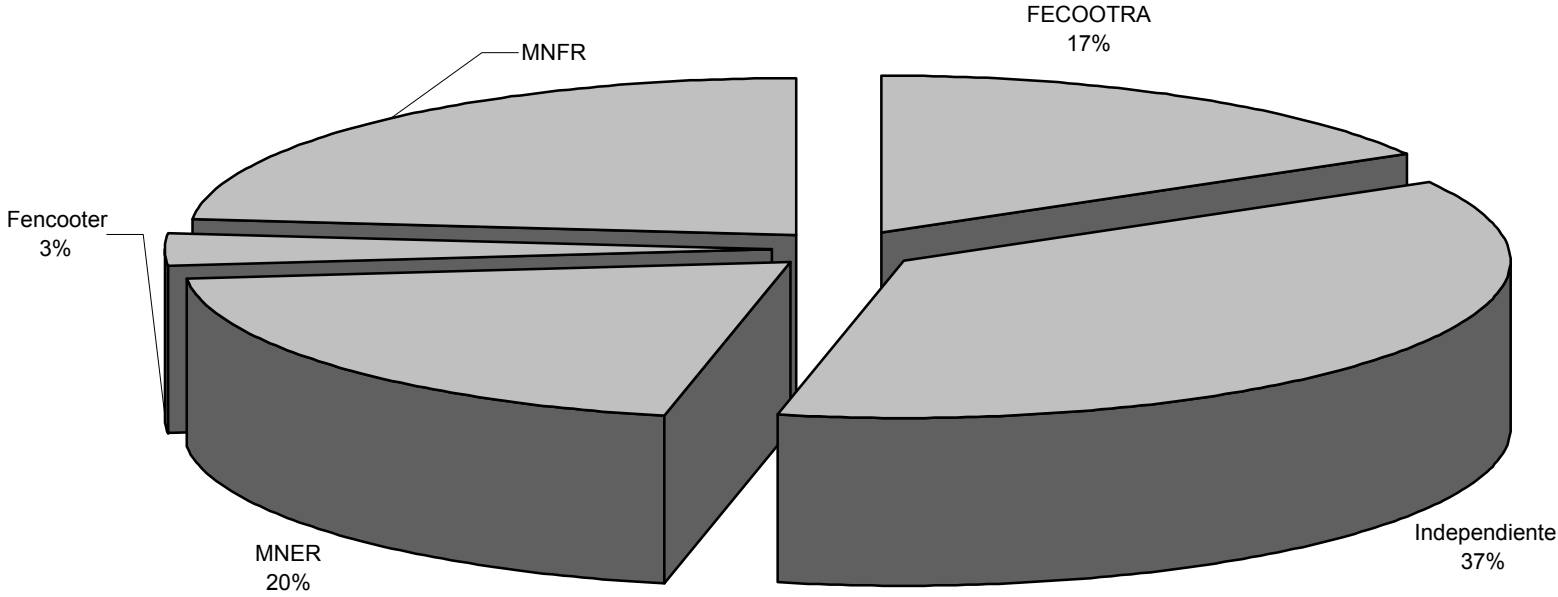
Promotores de cooperativas	36,36%
Asociados a la cooperativa	9,09%
Prestamos del estado	18,18%
Subsidios	18,18%
Iglesia	9,09%
Otras cooperativas	9,09%



<b>¿Se hicieron cargo de pasivos?</b>	
SÍ	18,18%
NO	81,81%
<b>¿Cual es la situación con los clientes?</b>	
Conservan los mismos	27,26%
Se incorporaron nuevos	9,09%
Se recuperaron y se incorporaron nuevos	63,63%
<b>¿Que canales de distribución utilizan?</b>	
Mayoristas	81%
Minoristas	19%
<b>¿Que significa ser cooperativistas?</b>	
No sabe	40,90%
Trabajar en igualdad de condiciones	14,77%
Ser solidarios	14,77%
Ayudarse entre todos	14,77%
Trabajar	14,77%
<b>¿Realizaron toma de las instalaciones?</b>	
NO	68,19%
SÍ	31,81%
<b>¿Realizaron estudios de mercado?</b>	
NO	72,73%
SÍ	27,27%
<b>Productos que fabrican por rubros</b>	
Industrial	68,18%
Servicios	31,81%
<b>¿Que capacidad de producción tienen?</b>	
Menos del 10%	10%
Entre el 10% y el 19%	13,33%
Entre el 20% y el 29%	10%
Entre el 30% y el 39%	10%
Entre el 40% y el 49%	3,33%
Entre el 50% y el 59%	6,66%
Entre el 60% y el 69%	10%
Entre el 70% y el 79%	6,66%
Entre el 80% y el 89%	3,33%
Entre el 90% y el 99%	20%
Al 100%	6,66%
<b>¿Realizaron trabajo a façon?</b>	
NO	63,63%
SÍ	36,36%
<b>Cantidad de trabajadores</b>	
De 5 a 20 trabajadores	36,66%
De 21 a 30 trabajadores	23,33%
De 31 a 40 trabajadores	10%
De 41 a 50 trabajadores	13,33%
De 51 a 60 trabajadores	6,66%
Mas de 60 trabajadores	10%

<b>Cuadro 2 - Movimiento o Federación a la que adhieren</b>	
<b>Movimiento o Federación</b>	<b>%</b>
Independientes	37
MNFR (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas)	23
MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas)	20
FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo)	17
Fencooter (Federación de Cooperativas de Trabajo Empresas Recuperadas)	4

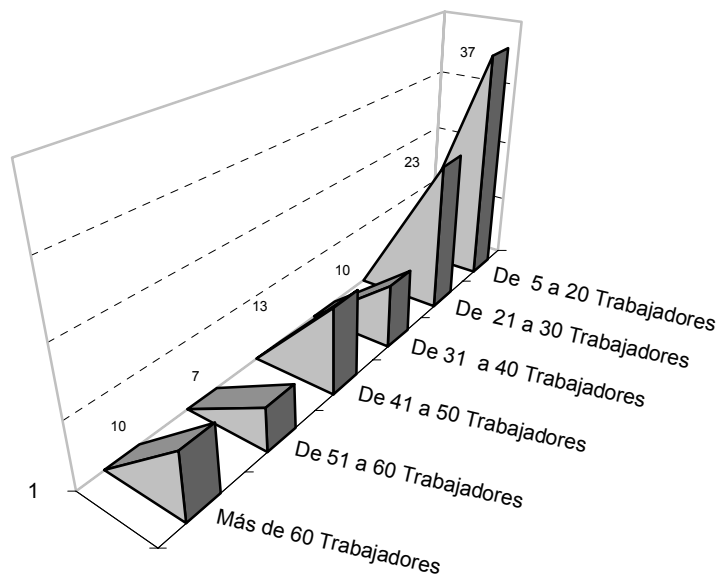
**Gráfico del Cuadro 2 - Movimiento o Federación a la que adhieren**



Cuadro 3 - Utilización de la capacidad instalada		
Cantidad de empresas	uso	%
3	Menos del 10%	10.00
4	Entre 10 y 19%	13.33
3	Entre 20 y 29%	10.00
3	Entre 30 y 39%	10.00
1	Entre 40 y 49%	3.33
2	Entre 50 y 59%	6.66
3	Entre 60 y 69%	10.00
2	Entre 70 y 79%	6.66
1	Entre 80 y 89%	3.33
6	Entre 90 y 99 %	20.00
2	100%	6.6

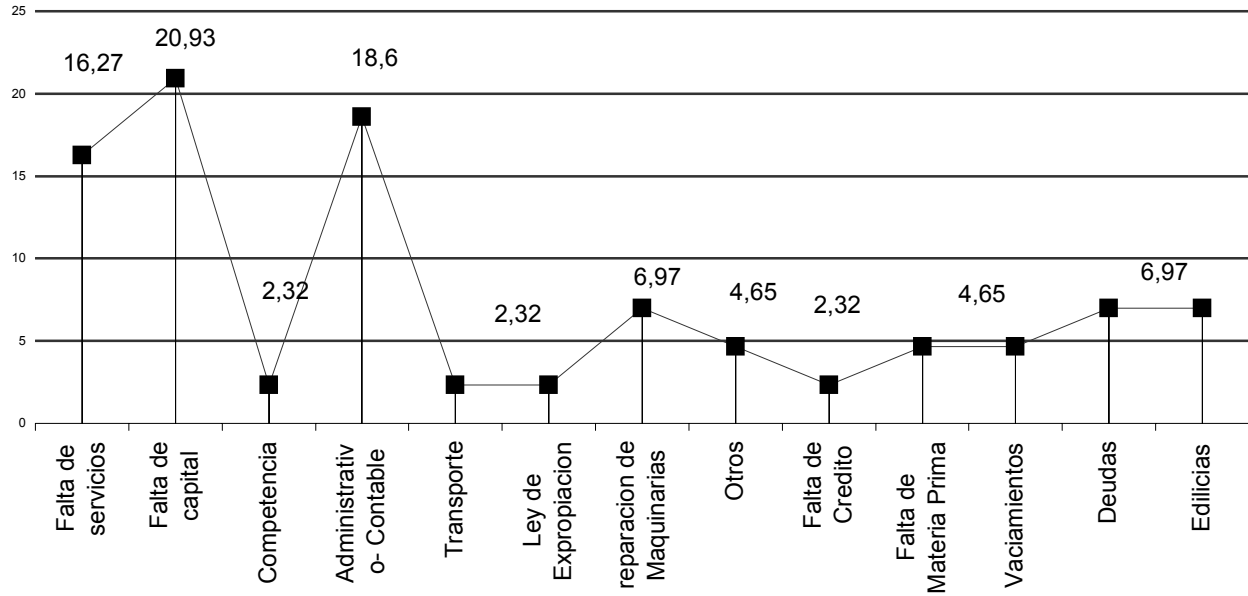
Cuadro 4 Cantidad de trabajadores por empresa		
Cantidad de empresas	Cantidad de trabajadores por empresa	%
11	de 5 a 20	37
7	de 21 a 30	23
3	de 31 a 40	10
4	de 41 a 50	13
2	de 51 a 60	7
3	más de 50	1

Gráfico del Cuadro 4 - Cantidad de Trabajadores por empresa

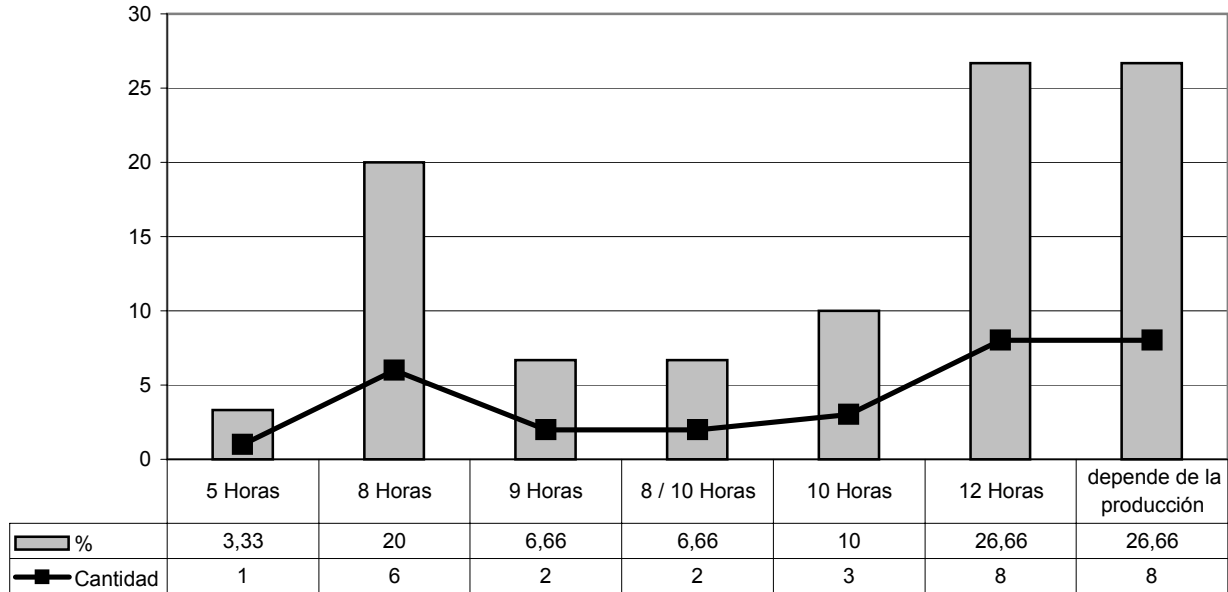


<b>Cuadro 5- Problemas al principio de la gestión</b>		
<b>Tipo de problema</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Falta de servicios	7	16.3
Falta de capital	9	20.9
Competencia	1	2.3
Administrativo- Contable	8	18.6
Transporte	1	2.3
Ley de Expropiacion	1	2.3
Reparacion de máquinarias	3	7.0
Otros	2	4.7
Falta de credito	1	2.3
Falta de materia prima	2	4.7
Vaciamientos	2	4.65
Deudas	3	6.97
Edilicias	3	6.97
Deudas	3	6.97
Edilicias	3	6.97

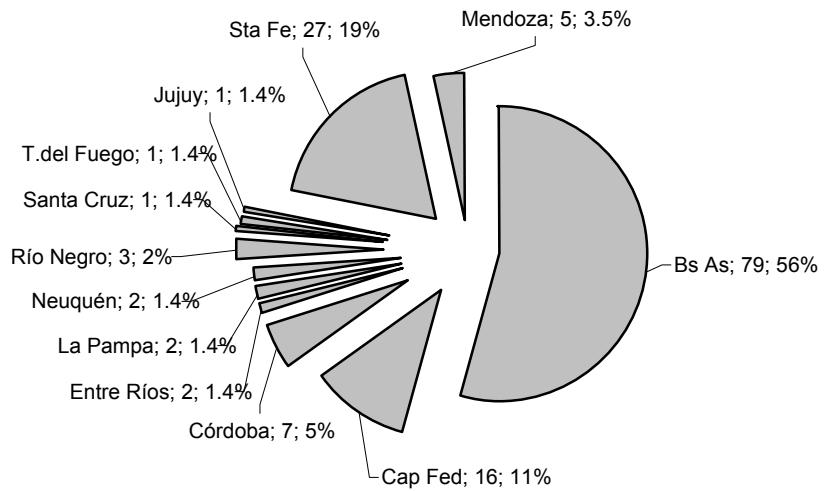
Gráfico del Cuadro 5 - Problemas al principio de la gestión



**Cuadro y Gráfico 6 - Cantidad de horas que trabajan**



**Gráfico 7 - Distribución por provincias**



**BIBLIOGRAFÍA  
UTILIZADA Y  
ENTREVISTAS  
REALIZADAS**

Gambina, Julio. *Empresas Recuperadas en Argentina*. Buenos Aires, Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina (CEFJA)

Rojas Molina, Ricardo. *La Gestión en las Cooperativas*. Rosario. Idelcoop, 1978.

Cooperativa Adabor  
Cooperativa Chilavert Artes Gráficas  
Cooperativa Cooptem  
Cooperativa Cristal Avellaneda (ex Cristalux S.A Durax)  
Cooperativa de Trabajo Nueva Salvia  
Cooperativa de Trabajo Gráfica Mercatalli  
Cooperativa de Trabajo La Unión  
El Aguante (ex panificación 5)  
Cooperativa El Jardín de Palermo  
Cooperativa Evaquil  
Cooperativa Fishbach  
Cooperativa Galaxia Ltda  
Cooperativa La Católica (ex. Basi S.A.)  
Cooperativa Lavalán  
Cooperativa Mecber (ex Maronese)  
Cooperativa Metal Varela  
Cooperativa Polimec  
Cooperativa Química del Sur  
Cooperativa San Carlos  
Cooperativa Unión Papelera Platense  
Cooperativa Unión y Fuerza (ex GIP Metal)  
Cooperativa 25 de Mayo  
Cooperativa Vieytes (ex Ghelco)

Flores, Daniel. Dirigente de FENCOOTER.

Campo, Horacio. Presidente de IMPA



## CUADERNOS PUBLICADOS

1. Departamento de Ciencias Sociales: *Prevención y promoción de la salud integral en la Ciudad de Buenos Aires. Organizaciones de la Sociedad Civil*. Natalia Bauni y Julieta Caffaratti.
2. Departamento de Ciencias Sociales: *Cooperativa de recuperadores de residuos. Exclusión social y autoorganización*. Julio Gabriel Fajn.
3. Unidad de Información: *Racionalización y democracia en la escuela pública. La educación durante el período 1916-1930*. Daniel Campione y Miguel Mazzeo.
4. Departamento de Cooperativismo: *La cooperación y los movimientos sociales. Consideraciones sobre el papel del cooperativismo en dos movimientos sociales*. Trabajo colectivo (MTD Matanza, MOI, Mario Racket y Gabriela Roffinelli).
5. Departamento de la Ciudad del Tango: *El tango en el teatro* (parte 1). Liliana Marchini.
6. Departamento de la Ciudad del Tango: *El tango en el teatro* (parte 2). Liliana Marchini.
7. Departamento de Economía y Política Internacional: *El petróleo en la estrategia económica de EE.UU.* Valeria Wainer, Andrea Makón y Carolina Espinosa.
8. Departamento de Economía y Política Internacional: *La globalización neoliberal y las nuevas redes de resistencia global*. Dolores Amat, Pedro Brieger, Luciana Ghiotto, Maité Llanos y Mariana Percovich.
9. Departamento de Estudios Políticos: *La construcción del ejército de reserva en Argentina a partir de 1976. La población excedente relativa en el área metropolitana de Buenos Aires, 1976-2002*. Javier Arakaki
10. Departamento de Ciencias Sociales: *La parte de los que no tienen parte. La dimensión simbólica y política de las protestas sociales: la experiencia de los piqueteros en Jujuy*. Maricel Rodríguez Blanco.
11. Departamento de Cooperativismo: *FUCVAM. Una aproximación teórica a la principal experiencia cooperativa de viviendas en Uruguay*. Analía Cafardo.
12. Unidad de Información: *La Calle. El diario de casi todos. Octubre a diciembre de 1974* (Parte 1). Gabriel Vommaro.
13. Departamento de Cooperativismo: *El cooperativismo agrario en Cuba*. Patricia Agosto.
14. Unidad de Información: *La Calle. El diario de casi todos. Octubre a diciembre de 1974* (Parte 2). Gabriel Vommaro.
15. Departamento de Estudios Políticos: *Las nuevas organizaciones populares: Una metodología radical* Fernando Stratta y Marcelo Barrera.
16. Departamento de Cooperativismo: *Empresas recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales*. Alberto Rezzónico
17. Departamento de Economía y Política Internacional: *Alca y apropiación de recursos. El caso del agua*. María de los Milagros Martínez Garbino, Diego Sebastián Marenzi y Romina Kupellián
18. Departamento de Cooperativismo: *Género y Cooperativas. La participación femenina desde un enfoque de género* (Parte 1) Teresa Haydée Pousada.
19. Departamento de Cooperativismo: *Género y Cooperativas. La participación femenina desde un enfoque de género* (Parte 2) Teresa Haydée Pousada.
20. Departamento de Cooperativismo: *Dilemas del cooperativismo en la perspectiva de creación de poder popular*. Claudia Korol.

21. Departamento de Cooperativismo: *El zapatismo: hacia una transformación cooperativa “digna y rebelde”*. Patricia Agosto.
22. Departamento de Economía Política: *Imponernos. Progresividad y recaudación en el sistema tributario argentino* (Parte 1). Rodrigo M. G. López.
23. Departamento de Economía Política: *Imponernos. Progresividad y recaudación en el sistema tributario argentino* (Parte 2). Rodrigo M. G. López.
24. Departamento de La Ciudad del Tango: *Laburantes de la música. Apuntes de su historia sindical*. Mario A. Mittelman.
25. Departamento de Cooperativismo: *Debate sobre Empresas Recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político*. Javier Echaide.
26. Departamento de Ciencias Sociales. *Asambleas barriales y mitologías: Una mirada a partir de las formas de intervención político cultural*. Hernán Fernández, Ana Enz, Evangelina Margiolakis y Paula Murphy.
27. Departamento de Cooperativismo. *Autogestión obrera en el siglo XXI: Cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas, el camino hacia una nueva sociedad*. Analía Cafardo y Paula Domínguez Font.
28. Departamento de La Ciudad del Tango: *La escuela de todas las cosas. Tango: acercamiento a los modos de transmisión de la música popular a través de la reconstrucción oral*. María Mercedes Liska.
29. Departamento de Historia: *Las primeras experiencias guerrilleras en Argentina. La historia del «Vasco» Bengochea y las Fuerzas Armadas de la Revolución Nacional*. Sergio Nicanoff y Axel Castellano.
30. Departamento de Historia: *Estudios críticos sobre historia reciente. Los ‘60 y ‘70 en Argentina. Parte I: El PRT-ERP: Nueva Izquierda e Izquierda Tradicional*. Eduardo Weisz.
31. Departamento de Historia: *Estudios críticos sobre historia reciente. Los ‘60 y ‘70 en Argentina. Parte II: Militancia e historia en el peronismo revolucionario de los años 60: Ortega Peña y Duhalde*. Ariel Eidelman
32. Departamento de Historia: *Estudios críticos sobre historia reciente. Los ‘60 y ‘70 en Argentina. Parte III: Historia en celuloide: Cine militante en los ‘70 en la Argentina*. Paula Halperín.
33. Departamento de Historia: *Estudios críticos sobre historia reciente. Los ‘60 y ‘70 en Argentina. Parte IV: Mujeres, complicidad y Estado terrorista*. Débora C. D’Antonio.
34. Departamento de Economía Política: *Deuda externa: verdades que encandilan*. Colectivo del Departamento.
35. Departamento de Comunicación: *Los dueños de la palabra. La propiedad de los medios de comunicación en Argentina*. Luis Pablo Giniger.
36. Departamento de Ciencias Sociales: *Los discursos de la participación: Una mirada hacia la construcción de la figura del ciudadano en la prensa escrita de la Ciudad de Buenos Aires*. Matías Landau (coord), Alejandro Capriati, Nicolás Dallorso, Melina Di Falco, Lucas Gastiarena, Flavia Llanpart, Agustina Pérez Rial, Ivana Socoloff.

37. Departamento de Educación: ***Reformas neoliberales, condiciones laborales y estatutos docentes***. Analía Jaimovic, Adriana Migliavacca, Yael Pasmanik, M. Fernanda Saforcada.
38. Departamento La Ciudad del Tango: ***Los tangos testimoniales***. Julio César Páez.
39. Departamento de Comunicación: ***Espectáculos de la realidad***. Cecilia Rovito.
40. Departamento de Literatura y Sociedad: Serie **El sujeto social en algunas obras argentinas del siglo XX. Parte I: *Acerca de La Forestal. La tragedia del quebracho colorado (ensayo de Gastón Gori). El sujeto social en novelas argentinas del siglo XX***. Pablo Marrero.
41. Departamento de Literatura y Sociedad: Serie **El sujeto social en algunas obras argentinas del siglo XX. Parte II: *Rodolfo Walsh. Hacia una nueva épica***. Nancy Denise Javelier.
42. Departamento de Cooperativismo: ***La gestión en las empresas recuperadas***. C. Roberto Meyer y José E. Pons.

Las ilustraciones de tapa están realizadas por jóvenes becarios del Departamento de Ideas Visuales del Centro Cultural de la Cooperación, coordinado por el artista plástico Ernesto Morales

**CENTRO CULTURAL DE LA COOPERACIÓN**

**EDICIONES DEL INSTITUTO MOVILIZADOR DE FONDOS COOPERATIVOS**

Av. Corrientes 1543 - C1042AAB - Ciudad de Buenos Aires - Argentina

<http://www.cculturalcoop.org.ar>

e-mail: [uninfo@cculturalcoop.org.ar](mailto:uninfo@cculturalcoop.org.ar)

**Director del CCC: Floreal Gorini**

**Departamento de Cooperativismo**

**Coordinador: Mario Racket**

**ISSN: 1666-8405**