

Equipo de Investigación y Redacción

Inés Albergucci

Inés Arancibia

Valeria Chulman

Cecilia Dalla Cia

Soraya Giraldez

Ruth Muñoz

Coordinación del Espacio de Economía Social

Ruth Muñoz e Inés Arancibia

Instituto de Estudios y Formación

Coordinación: Soraya Giraldez

Dirección: Claudio Lozano

Esta publicación incorpora la perspectiva de género en el lenguaje utilizado, pero por cuestiones de espacio no se utiliza a lo largo de la misma la forma habitual "as/os".

Agradecemos el apoyo del
Comité Católico contra el Hambre y por el
Desarrollo (CCFD)
para la realización de este trabajo



Trabajo autogestionado y organización política / Inés Albergucci ... [et.al.] -
1a ed. - Buenos Aires : CTA Ediciones, 2009.
132 p. : il. ; 20x14 cm.

ISBN 978-987-23915-6-0

1. Economía Laboral. 2. Trabajo Autogestionado. I. Albergucci, Inés
CDD 331.2164

© 2009 Central de Trabajadores de la Argentina

ISBN 978-987-23915-6-0

CTA Ediciones
Coordinador: Marcelo Paredes
Tel: 4307-3829/1616 int. 172
editorial@cta.org.ar

Diseño de tapa:
Fabián Piedras
fpiedras@cta.org.ar

Diagramación:
Yolanda Padilla
yolandapucci@yahoo.com.ar

Impreso en: Gráfica Laf SRL, Monteagudo 741 (B1672AFO), Villa Lynch

Todos los derechos reservados.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

	Página
Prólogo	5
Introducción	9
1. Nuestra perspectiva de análisis. Economía del trabajo y autogestión	15
1.1. La perspectiva de la economía del trabajo	15
1.2. El trabajo autogestionado	16
2. Organización de proceso de trabajo y de la producción	23
2.1. ¿De cuántos trabajadores estamos hablando?	24
2.2. La conformación del núcleo de trabajadores al interior de las cooperativas	25
2.3. Existencia de división de tareas. Especialización y polifuncionalidad	31
2.4. Formación/capacitación recibida y requerida. Cambios en las calificaciones	35
2.5. Toma de decisiones y mecanismos internos de regulación	37
2.6. Renovación de autoridades	41
3. Inversiones, innovaciones en la producción y vinculación con su entorno productivo	45
3.1. Inversiones, calidad e innovaciones de las experiencias	45
3.2. Sobre la comercialización y el abastecimiento	49
4. Ingresos, excedentes y estrategias de financiamiento	55
4.1. Nivel de ingreso de los trabajadores	55
4.2. Escala de ingresos	59

4.3. Los principales destinos de los excedentes	61
4.4. Estrategias de financiamiento	64
4.4.1. Hibridación de los recursos: la relación con el Estado, el mercado y los recursos propios	64
4.4.2. Créditos y demás operaciones en relación con el sistema financiero	69
4.4.3. La utilización de "subsidios cruzados" y el factor "organización" como herramienta financiera	73
5. La situación en cuanto al ejercicio de los derechos de los trabajadores	75
6. Representaciones sobre el trabajo y la articulación política	85
6.1. El papel de la autogestión en la construcción política	85
6.2. Relación con el Estado y el territorio	87
6.3. La organización política, sindicalización y relación con la CTA	91
6.4. Sobre el futuro del proyecto autogestivo	96
7. Reflexiones finales	101
8. Anexos	111
Anexo 1: Fichas de las experiencias analizadas	111
Anexo 2: Listado de entrevistas realizadas	128
Anexo 3: Actividades que realiza la UST. Relaciones mercantiles y no mercantiles en la inserción territorial	129
9. Bibliografía	131

Las experiencias de trabajo autogestionado que vienen encarando miles de trabajadores a lo largo de todo el país surgieron en las grietas de un modelo económico cuya legitimidad y eficacia para resolver el crecimiento, el desarrollo, el empleo y las necesidades sociales ya no se puede sostener.

Muchas de estas experiencias son una muestra de lo que *es posible y legítimo* hacer desde la organización y la cooperación entre los trabajadores, para la recuperación de los recursos productivos que el modelo económico vigente quiere dejar como obsoletos y sin futuro. La mayoría son experiencias surgidas como respuestas colectivas a la crisis, más o menos inorgánicas, ante la expulsión del mercado de trabajo, la flexibilización laboral y el deterioro de las condiciones materiales de las mayorías, con los consecuentes efectos en la fragmentación social y pérdida de desarrollo identitario de los trabajadores que fueron desplazados de un proyecto de nación.

Desde nuestra Central promovemos una mejor *distribución* de la riqueza,¹ ahora bien, ¿Qué significa participar como trabajadores autogestionados en parte de la *producción* de esa riqueza? ¿Es significativa dicha participación? ¿De qué depende tener mayor alcance? ¿Cuánto influye el contexto de crisis y cuanto "se pierde" en un contexto de "recuperación economi-

¹ Para ampliar, ver las resoluciones del 7° Congreso Nacional de Delegados de CTA, realizado en Mar del Plata en marzo de 2006 en: www.cta.org.ar.

ca"? ¿En qué medida son experiencias autónomas? son algunas de las inquietudes que necesitamos tener presente a la hora de analizar los alcances y las potencialidades de la autogestión, tanto en CTA como en el modelo de desarrollo de nuestro país.

Este trabajo trata sobre la realidad de más de cuatro mil trabajadores, organizados en seis experiencias autogestionarias nucleadas en distintas organizaciones de la Central de Trabajadores de la Argentina. En su conjunto, desde el inicio de sus actividades mercantiles, no sólo han logrado mantener los puestos de trabajo que generan sino que los han aumentado con una tasa de crecimiento mayor al 300%. A su vez, en todos los casos están logrando generar excedentes, reinvertirlos en sus actividades, promover otras actividades tanto mercantiles como no mercantiles y remunerar a los trabajadores con ingresos que, en promedio, son mayores a los del sector de autogestionados (según lo que muestran otros relevamientos) y mayores al promedio que percibe la población de la región que habitan (según datos del INDEC).

A seis años del epicentro de la crisis, la discusión sobre "lo posible" y "lo deseable" de la autogestión de los trabajadores en el difícil y contradictorio contexto político y socioeconómico que vivimos, debe enriquecerse con una mirada cada vez más integral sobre la complejidad del sector autogestionado en su conjunto, problematizando su articulación en las economías locales y regionales y sus condiciones de sostenibilidad e institucionalidad. Y, sin dudas, las páginas que siguen tienen mucho para aportar en ese sentido.

Creemos, por otro lado, que el trabajo permite profundizar un debate complejo, y en muchos aspectos postergado, sobre qué está pasando en el marco de las experiencias de trabajo autogestionado con la "cultura" del trabajo. Cómo, desde sectores con incipiente identidad y unidad de clase, se reinventan, se construyen y recuperan las formas históricas de darle sentido a la lucha por un trabajo y una vida dignos, y cómo se

hermanan con aquellos sectores de trabajadores que tienen más experiencia en la lucha por sus derechos. Esos puntos de encuentro en la construcción de identidad deben ser puestos a discusión de los compañeros y enriquecer nuestro discurso a favor de la unidad de las luchas de toda la clase trabajadora.

Desde el Instituto de Estudios y Formación de la CTA y, en particular, desde el Espacio de Economía Social, creemos estar aportando a una reflexión política más profunda sobre los trabajadores autogestionados organizados como actor político y sus potencialidades para disputar en el juego económico que hoy es hegemónico. Y es en este sentido que adquiere especial relevancia su relación con las demás resistencias de los trabajadores en sus sindicatos y organizaciones territoriales con las que estamos comprometidos, para hacer efectiva una economía más justa, soberana y solidaria, con los trabajadores como protagonistas.

Claudio Lozano
Director IEF-CTA
Buenos Aires, noviembre de 2007

En este trabajo, desde el Espacio de Economía Social del Instituto de Estudios y Formación de la Central de Trabajadores de la Argentina (IEF-CTA), nos propusimos aportar al conocimiento sobre los alcances y las potencialidades de las experiencias de trabajo autogestionado de la CTA.²

Las seis experiencias que presentamos en este trabajo fueron entrevistadas entre fines del 2006 y principios del 2007. En este primer relevamiento están incluidas las siguientes: Cooperativa de Trabajo de Salud ADOS Ltda. (Neuquén, Provincia de Neuquén), Cooperativa Hotel Cacique Pismanta (Pismanta-Iglesia, Provincia de San Juan), Cooperativa de Trabajo Cooperar 7 De Mayo Ltda. (Villa Constitución, Provincia de Santa Fe), Cooperativa de Trabajo y Consumo La Prensa Ltda. (Resistencia, Provincia de Chaco), la Organización Barrial Tupac Amarú (Provincia de Jujuy) y Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores-UST (Partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires).³

² Recordemos que el trabajo autogestionado figura explícitamente dentro de las formas de trabajo posibles desde la reforma estatutaria de la Central del año 2006.

³ Agradecemos a todos los compañeros entrevistados (ver anexo N°2) que aportaron información, reflexiones, tiempo y esfuerzo a este trabajo. Especialmente a Milagro Sala y Raúl Noro, dirigentes de la Organización Barrial Tupac Amarú, y a Mario Barrios, Cristian Horton y Javier López, dirigentes de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), que nos condujeron en la investigación y facilitaron muchos de los contactos para este trabajo.

También queremos destacar el apoyo de los compañeros del IEF que no se encontraban directamente vinculados en este estudio y que aportaron críticas e ideas a versiones previas de este documento: Juan Gonzalez Keller y Natalia Lofiego del Espacio de Economía Social, a Ana Rameri y Tomás Raffo de la Mesa de Coyuntura y a Julieta Gurvit del Equipo de Conflicto y

A través de las mismas hemos tratado de incluir distintas trayectorias, rubros de actividad, experiencias de organización en los distintos contextos regionales del país, etc. y todas tienen una cantidad de trabajadores, un rol social y comunitario y/o una escala real o potencial de su producción o servicio prestado de una importancia tal que llevaron a que las seleccionáramos para este primer relevamiento.

La mayoría son ex empresas privadas que fueron recuperadas por sus trabajadores en un contexto donde se manifestaba de forma más aguda una crisis del modelo hegemónico en una multiplicidad de aspectos pero, sobre todo, en sus efectos en el desarrollo económico, social y político. Ante la amenaza de cierre de la fuente de trabajo, los procesos de recuperación fueron la estrategia fundamental, casi única, para la defensa de las fuentes de trabajo, asegurando en principio la continuidad de la actividad de la empresa a partir del trabajo autogestionado frente a un conflicto laboral no resuelto.⁴

Algunas de estas experiencias forman parte de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), sindicato que, dentro de la Central y conformado desde el 2005, nuclea a los trabajadores que autogestionan el trabajo y la producción, en forma asociativa a través de diferentes formas de organización cooperativa.

La Tupac Amarú, por su parte, es una organización territorial que si bien surgió en ese mismo contexto, no lo hizo poniendo en marcha una fábrica o empresa, sino fundamentalmente recuperando las capacidades de trabajo de los desocupados de los barrios y autogestionando nuevas fuentes de trabajo, principalmente a partir de las cooperativas de cons-

Protesta Social, que nos facilitaron valiosa información para contextualizar las experiencias analizadas.

⁴ Rebón, J., Saavedra, I. (2006) Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores, Buenos Aires, Colección Claves para Todos, Capital Intelectual.

trucción de viviendas desde el 2004. La envergadura alcanzada por esta organización a nivel de gestión cooperativa la convierte en una referencia obligada de la organización autogestionada de trabajadores en la CTA. De todas formas, vale aclarar que este relevamiento se concentra sólo en las cooperativas de vivienda/trabajo de la organización y no en la organización en su totalidad, como tampoco en el resto de las experiencias autogestionadas que se están desarrollando en su seno (aunque, en ocasiones, se haga referencia a algunas de ellas).

Las experiencias incluidas tienen grandes heterogeneidades entre sí, como lo es en sí misma la compleja realidad de las experiencias autogestionadas en nuestro país. Esto puede llevar a inferir que los grados de "éxito" están determinados por sus contextos y trayectorias particulares y que son difícilmente comparables. Sin embargo, no está de más aclarar que en este caso apuntamos a avanzar en el conocimiento de aquellos puntos de encuentro, y de desencuentro, que componen este rico universo de la organización autogestionada en nuestra Central, y que uno de esos puntos comunes es la búsqueda, gradual, difícil pero persistente, de disputar el sentido de la actividad económica cuando la encarnan los trabajadores organizados.

En ese sentido, los compañeros no sólo mantienen y aumentan la cantidad de puestos de trabajo, generan condiciones de bienestar crecientes entre sus trabajadores y logran posicionar sus respectivas cooperativas en los mercados en los que disputan un lugar. Ellos encarnan luchas tanto o más profundas que éstas, porque no están pensando ya "solamente" en sus experiencias, sino que no han abandonado la búsqueda por resolver cuestiones más generales que atañen al sector autogestionado en particular, pero también a los demás trabajadores.

De esta forma, por ejemplo, la cooperativa UST de Avellaneda, cuya actividad principal es el mantenimiento de un relleno sanitario, con los excedentes generados financia la conformación de otros emprendimientos, a partir de un trabajo co-

munitario que le es constituyente. Cooperar, que presta servicios de apoyo a la industria siderúrgica y metalmecánica de la actividad portuaria, tiene una larga trayectoria en su actividad y es preexistente a su conformación como cooperativa en el 2001, por lo que ha avanzado mucho en los criterios de organización autogestionada del trabajo a escala industrial. Por su parte, el Hotel Cacique Pismanta representa un avance desde los trabajadores hacia un acceso más democrático al turismo, recursos naturales y las actividades recreativas de su provincia, mientras que el Diario de la Región(*) ocupa el segundo lugar en el ranking de ventas de la provincia, llegando a localidades donde otros medios gráficos no llegan, con un trabajo social y comunitario a través de la educación popular y la promoción de otros emprendimientos. El Policlínico ADOS de Neuquén también desafía cotidianamente las dificultades de democratizar un servicio de salud y su participación en el sistema de prestaciones provincial, logrado después de una larga lucha, para ampliar su alcance a cada vez más trabajadores. Por último, la Tupac Amarú promueve distintas formas de trabajo y complementa esas actividades con la pelea y, en gran medida el logro efectivo de educación, salud y vivienda dignas para cada vez más jujeños.

A continuación se resumen los rasgos principales de las experiencias analizadas y recomendamos la lectura del Anexo N° 1, donde se reseña brevemente la historia y se amplían dichos rasgos a partir de las fichas que hemos elaborado para cada experiencia.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el abordaje del trabajo es fundamentalmente cualitativo, basado en información obtenida en entrevistas a compañeros de las cooperativas, información secundaria de las propias organizaciones

(*) Los trabajadores de "La Prensa Coop. Ltda." se refieren a ella como El Diario de la Región, nombre del periódico que editan.

Cuadro N° 1. Síntesis de las cooperativas analizadas

Cooperativa	Localidad/es	Provincia	Año de inicio	Origen	Rama de actividad (principal)	Tipo de cooperativa	Ingreso "en mano" promedio mensual (Dic.-06)	Cantidad de trabajadores
Unión Solidaria de Trabajadores (UST)	Villa Dominico (Partido de Avellaneda)	Buenos Aires	2003	Empresa recuperada	Mantenimiento de un relleno sanitario	Cooperativa de trabajo	\$ 1.800,00	82
Cooperar	Villa Constitución	Santa Fe	1996	Terciarizada	Producción y servicios de apoyo a la producción industrial siderúrgica, metalúrgica y metalme-cánica, tareas de cargas y descargas portuarias	Cooperativa de trabajo	\$ 2.200,00	213
Cacique Pismanta	Pismanta-Iglesia	San Juan	2002	Empresa recuperada	Hotelería	Cooperativa de hotelería, gastronomía y turismo (de provisión)	\$ 881,00	32
La Prensa Cooperativa Ltda.	Resistencia	Chaco	2002	Empresa recuperada	Gestión del medio gráfico	Cooperativa de trabajo y consumo	\$ 600,00	36
ADOS	Neuquén	Neuquén	2004	Empresa recuperada	Atención de la salud	Cooperativa de trabajo	\$ 1.100,00	100
Tupac Amará	San Salvador de Jujuy, y principales ciudades del interior	Jujuy	2001 Tupac, las cooperati-vas en 2004	Organización barrial	Construcción de vivienda y obra pública	Cooperativas de vivienda y de trabajo	\$ 1.000,00	3.800

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del relevamiento cualitativo IEF-CTA.

y de otros trabajos del IEF y la Central. Sin embargo, hemos intentado avanzar en la precisión de algunos datos cuantitativos, sobre aspectos clave como los niveles de ingreso de los trabajadores, sus estructuras de financiamiento, los montos y destinos de sus excedentes, etc. Dado que no hemos podido abordarlos acabadamente aspiramos a hacerlo en próximos trabajos a partir de procesos de investigación que cuenten con un mayor involucramiento de los actores que indagamos.

Éste no pretende ser un estudio exhaustivo, ni agotar todas las reflexiones posibles, ni mucho menos todas las experiencias existentes en nuestra Central. Si pretendemos avanzar en un conocimiento integral sobre los alcances de la organización autogestionada de trabajadores embarcados en la producción de bienes y servicios en la CTA sabemos que resta profundizar en muchos aspectos. Aspiramos a poder completar este recorrido por nuestras experiencias autogestionadas en posteriores trabajos como parte de una herramienta para la acción política.

En primer lugar, presentamos brevemente la perspectiva conceptual y política que orienta el análisis en este trabajo. Luego, desarrollamos el primer eje de análisis, la *organización del proceso de trabajo y de la producción*. A continuación, se presenta la cuestión de las *inversiones, las innovaciones y el entorno productivo* que tienen las experiencias. El punto cuatro avanza sobre la cuestión de los *ingresos, los excedentes y las estrategias de financiamiento*. En quinto lugar se analiza la situación en cuanto al ejercicio de los *derechos de los trabajadores* y, en el sexto punto, las *representaciones sobre el trabajo y la articulación política*. El trabajo concluye planteando una serie de reflexiones finales que, a nuestro juicio, apuntan a los temas clave emergentes del trabajo.

1. Nuestra perspectiva de análisis. Economía del trabajo y autogestión⁵

1.1 LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA DEL TRABAJO

La economía es para nosotros un terreno de disputa y la *Economía del Trabajo*⁶ es fundamentalmente una perspectiva para entender la economía y encarar un proyecto de construcción política. Esa construcción pasa esencialmente por aquellas acciones en las que colectivamente los trabajadores disputan su participación en la economía, tratando de que recupere su sentido de "productora" de la sociedad que queremos: más justa, solidaria y soberana, a partir del trabajo como su principal recurso y de los trabajadores como sus principales protagonistas.⁷

El proyecto neoliberal, por su parte, también ha sido y es un proyecto político, que pretende autonomizar a la economía

⁵ Conceptos clave y marco de referencia. Para ampliar sobre ellos pueden consultarse los materiales del Espacio de Economía Social, así como el resto de los textos aquí citados.

⁶ La Economía del Trabajo propone como sentido de la economía la resolución de las necesidades y deseos legítimos de todos, es decir, la economía orientada por una racionalidad reproductiva de la vida. Dicho enfoque "sólo puede pensarse cabalmente en contrapunto con la Economía del Capital; que ve el conjunto de la economía como una economía institucionalizada por el solo principio de mercado, en la que participan individuos utilitaristas y calculadores, donde la capacidad de competir y ganar está en la base del acceso a la riqueza y al potencial de autodesarrollo, y cuya orientación de conjunto está dada por la lógica de la acumulación de capital." Mientras desde esta perspectiva se sostiene que "el crecimiento cuantitativo de la masa de mercancías es el criterio definitivo de eficiencia de la economía, para la Economía del Trabajo lo constituye la calidad de la vida, la realización efectiva del potencial de las personas entrelazadas por relaciones de solidaridad, con justicia y en paz" (Coraggio, 2008).

⁷ "Hacia la construcción de otra economía desde los trabajadores". Documento Base del Espacio de Economía Social, IEF-CTA.

y naturalizarla, alejándola de la vida cotidiana de los trabajadores y asegurando ganancias extraordinarias para los casi únicos actores que reconoce, las grandes empresas, las multinacionales y el sistema financiero internacional. Convierte a la economía y a sus mercados en mecanismos que sólo resuelven las necesidades que son "rentables" al gran capital, a la vez que deja de lado todas las otras necesidades para que sean atendidas por el Estado o las organizaciones sociales que forman parte de la sociedad.

De este enfoque se desprende que es imposible que haya experiencias de "economía social" o de trabajo autogestionado que, por sí solas, desarrollen una economía distinta y separada de la hegemónica. En todo caso, la economía vuelve a ser "social" o "solidaria", a través de la acción política colectiva, de manera que devuelva al conjunto de la economía su rol en la producción de las condiciones materiales y simbólicas dignas para todos los miembros de nuestra sociedad, revalorizando el papel de los trabajadores en la producción de esa riqueza.

1.2 EL TRABAJO AUTOGESTIONADO

Gran parte de la construcción de esa perspectiva para disputar la economía está dada por la autogestión, pero consideramos que no es el único medio y, menos aún, un fin en sí misma.

La organización autogestionada, las cooperativas, las asociaciones y los emprendimientos productivos asociativos, en sentido amplio, implican la participación social y económica directa de los trabajadores al interior de las empresas y en sus relaciones sociales. Esta participación en la gestión de las fuentes de trabajo, —originada, muchas veces, por la amenaza de cierre o quiebra, por el vaciamiento operado por los dueños, como así también por la defensa de los derechos laborales— tiene un objetivo claro: mejorar los ingresos y las condiciones

de trabajo de obreros, empleados, técnicos, etc. y de sus familias y su entorno.

El enfoque hegemónico utilizado para comprender y analizar los comportamientos económicos (en cuanto a los modos de producir, intercambiar y consumir) apela a un criterio "universal" que parte del concepto de *racionalidad económica*,⁸ es decir, la preocupación por adecuar medios a fines, en contextos de escasez buscando maximizar los beneficios con el mínimo de costos. Nosotros intentaremos mostrar en la lógica de las experiencias analizadas, los distintos criterios que cuestionan, sin negar su presencia, la supuesta universalidad de esa "racionalidad". En definitiva, que no es la "racionalidad económica" la que prima en la perspectiva de los trabajadores.

Principalmente lo haremos teniendo en cuenta que en los momentos más agudos de la crisis que afecta a los trabajadores (o crisis de reproducción⁹), éstos despliegan un conjunto de estrategias que ponen en juego diferentes estructuras organizativas y criterios de reconocimiento, no necesariamente coincidentes con los que el mercado impone como hegemónicos. De esta forma, se alejan, no sin dificultades, de la lógica de la "maximización de las ganancias al menor costo" sostenida por las empresas, para las cuales el "costo" principal que hay que ajustar es el del trabajo. Esta lógica no es la de los trabajadores.

⁸ Como equivalente de este concepto se utiliza la noción de "homo economicus", en tanto conjunto de supuestos que describen los criterios de decisión económica de los individuos.

⁹ Por "crisis de reproducción" entendemos a aquellas situaciones en las que queda expuesta la dependencia de las unidades de reproducción de los sectores populares respecto de su propio esfuerzo continuado de trabajo, derivadas del bloqueo del ejercicio de su capacidad de trabajo o de cambios externos: desde las enfermedades, pasando por abandono de estudios, aislamiento social, hasta la pérdida de empleo, no poder vender los productos o servicios producidos, límites/inhabilitaciones para comercializar o producir determinados productos/servicios, etc. El concepto remite a la misma crisis de reproducción que se plantea para el capital. Pero aplicada al trabajo como principal recurso de la economía. (Coraggio, 2004a).

En lo que respecta al funcionamiento de muchas organizaciones autogestionadas, es importante la distinción complementaria entre *actividades mercantiles* –propias de las empresas convencionales– y *no mercantiles* que les permiten satisfacer gran parte de sus necesidades.

Por las primeras, se entiende toda actividad productiva que realizan los trabajadores asociativamente para la venta en el mercado cobrando un precio y compitiendo con otros oferentes, o que producen individualmente y se asocian para participar conjuntamente en el mercado o en la compra conjunta de recursos productivos, créditos, etc., de uso compartido, generando ingresos para cubrir sus costos y/o para distribuir ingresos entre ellos, y/o para apoyar o desarrollar otros emprendimientos o actividades comunitarias, etc., y lo hacen *sin fines de acumulación privada de capital*.

Las actividades no mercantiles, son aquellas que no producen para la venta, sino que contribuyen directamente a la resolución de necesidades a través de la propia actividad o indirectamente a través de la organización, articulación y promoción de otros emprendimientos asociativos (mercantiles o no) y la facilitación o mediación del acceso a recursos (ocupaciones y recuperación de edificios y tierras, crédito, conocimiento, etcétera).¹⁰

Ambas categorías son utilizadas a lo largo del trabajo, aunque al aplicarlas a "los casos reales" muchas veces la distinción se hace difícil, y además suele suceder que no se encuentren casos ni actividades que sean puramente de uno u otro tipo. En el Anexo N° 3 ilustramos estos conceptos a través de la cooperativa de UST y el conjunto de actividades que realiza.

¹⁰ Para más detalles, ver: Coraggio, J. L.; Kohan, y Arancibia, I. "Instructivo para la implementación de la Encuesta Emprendimientos Socioeconómicos, Vulnerabilidad y Sostenibilidad", Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento (ICO-UNGS).

Por otra parte, cabe destacar que respecto del trabajo autogestionado, muchas veces es difícil distinguir entre "lo que es" y lo que muchos "desean que sea" o "debería ser". En los últimos años la reaparición de la autogestión –forma de organización del trabajo que no es nueva en la historia del movimiento obrero– ha adquirido distintos matices. Pero hay algo común a la gran mayoría de las experiencias: surgieron como forma de resolver conflictos laborales, muchas veces como respuestas provisorias, que después se convirtieron en estrategias de continuidad de la unidad productiva a partir de la participación de los trabajadores en gestión.

En este sentido, el marco de "cooperación" y "solidaridad" en ellas ha sido muchas veces puesto en cuestión, sumado a que los trabajadores han sufrido las tensiones de la exigencia por demostrar ser "eficientes" o "viabiles" en un mercado que se resiste a incorporar la lógica autogestionada entre sus actores económicos.

Por ello este trabajo no está centrado, aunque por supuesto los contempla, en "los valores" de las experiencias en su interior. Más bien, trata de focalizarse en algunas condiciones más visibles que nos permitan responder la pregunta acerca de qué diferencia a estas experiencias de otras formas de producción y trabajo, procurando alejarnos de una identificación valorativa *a priori* de sus acciones y reconociendo que dichos valores se encuentran en permanente recreación a la hora de resolver los desafíos que afrontan los trabajadores asociados para producir "sin patrón", disputando su reconocimiento como actores de la economía.

De esta forma, adoptamos una definición que incluye dos aspectos que señalan la ruptura con los modos anteriores de gestión del trabajo y la producción: la forma de gestión *democrática* (organización del trabajo y la producción) y el régimen de propiedad *colectiva*. Ambos son tomados como modelos ideales que los trabajadores autogestionados aspiran alcanzar

en sus prácticas. Pero sabemos que nunca se realizan en forma pura y, mucho menos, se constituyen en categorías absolutas a partir de las cuales se puedan clasificar a estos trabajadores como autogestionados o no. Se trata, por tanto, de organizaciones de trabajadores que, de forma asociada, autogestionada y organizada, buscan ejercer una gestión más democrática de sus fuentes de trabajo, con regímenes de propiedad con mayor grado de apropiación colectiva de su uso y usufructo.

A su vez, debemos tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, ambos aspectos suelen no estar resueltos desde el marco institucional vigente, el cual se encuentra en permanente disputa. Con esto, nos alejamos de las visiones que buscan formas puras de la autogestión como la cooperativa, por ejemplo, donde los trabajadores gestionan democráticamente la empresa y tienen, en el caso de lograrlo, la propiedad colectiva de todos los medios con los que producen (plantas, maquinarias, herramientas, etc.)

Finalmente, no compartimos las denominaciones que suelen utilizarse para hacer referencia a estos actores: "emprendedores", "microempresarios", "autónomos", "informales", actividades de "supervivencia" o "de y para pobres", entre otras más o menos felices. Se trata, nada menos, que de *trabajadores* que se asocian para producir bienes o servicios a fin de poder satisfacer sus necesidades y las de sus familias y su entorno. Por tanto, la trayectoria de la lucha sindical en general y, en particular los conflictos por la recuperación del salario —a los niveles de la canasta familiar, con la aspiración de llegar al salario mínimo, vital y móvil—, así como la seguridad, protección y dignidad del trabajo asalariado, no son ajenas a los procesos de construcción de identidad y de organización política de los autogestionados.

No está de más aclarar ésto, dado que en algunos ámbitos de discusión sobre lo que se caracteriza como "economía social" este posicionamiento también nos aleja de las clasifica-

ciones (no siempre explícitas pero muchas veces subyacentes) que consideran que las formas de trabajo autogestionado son preferibles a toda otra forma de trabajo, enfrentándose fundamentalmente al trabajo asalariado. Por el contrario, para nosotros la lucha es la misma: por la vida digna de los trabajadores, que no puede lograrse sin la solidaridad entre toda la clase trabajadora, la conciencia y la lucha reivindicativa común.

2. Organización del proceso de trabajo y de la producción

Para revisar cómo las experiencias autogestionadas organizan el proceso de trabajo y la producción es necesario incorporar en el análisis algunos ejes que consideramos inciden en el proceso organizativo. De esta manera, observaremos los cambios en las calificaciones y su relación con la capacitación y formación, los mecanismos en la toma de decisiones, los criterios para la incorporación de trabajadores, la generación de nuevos productos y/o servicios, los sistemas de calidad, entre otros. Es preciso aclarar que la distinción de estos ejes es sólo a los fines analíticos, ya que no es posible comprender la organización del proceso productivo de las experiencias considerándolos aisladamente. Asimismo, y allí donde la experiencia lo permita, estos ejes serán puestos en tensión entre "el antes" de la autogestión y el "después", a fin de identificar continuidades y rupturas en los procesos organizativos.

En este punto haremos referencia a la percepción de la experiencia del trabajo autogestionado especialmente en términos organizativos a nivel del trabajo y la producción. La desaparición de la figura del "patrón" podría interpretarse como desencadenante de un cambio sustantivo en la organización del trabajo. Sin embargo, nuestras observaciones nos llevan a matizar este supuesto y a plantear que coexisten ciertas continuidades y rupturas que esbozaremos a continuación.

2.1 ¿DE CUÁNTOS TRABAJADORES ESTAMOS HABLANDO?

Una primera referencia obligada es dimensionar las experiencias en términos de puestos de trabajo generados. Entre las seis analizadas, al inicio de sus respectivas actividades nucleaban poco más de mil trabajadores. Al momento de la realización del trabajo de campo sumaban más de 4.000, lo que habla de una tasa de crecimiento mayor al 300%.

Si discriminamos la información a nivel de cada experiencia, encontramos que la más numerosa, las cooperativas de la Tupac, cuenta con aproximadamente 3.800 trabajadores, seguidas por Cooperar, con 213; ADOS, con 100; UST con 82, y El Diario y Pismanta 36 y 32 respectivamente.

A su vez, se observa que desde que iniciaron sus actividades todas han logrado aumentar su plantel. Este dato surge como uno de los nuevos indicadores de los objetivos que persiguen los trabajadores, muy diferentes de los de la racionalidad económica hegemónica a la que antes hacíamos referencia. El caso que más ha aumentado la cantidad de puestos es, nuevamente, la Tupac que prácticamente ha quintuplicado el trabajo generado en las cooperativas. Le sigue Cooperar que, si bien en términos relativos podría considerarse una cifra mucho menor en comparación con la primera, para la propia experiencia ha significado más que triplicar su plantel; situación similar se verifica en Pismanta que prácticamente ha triplicado la cantidad de puestos de trabajo. En cuarto lugar se encuentra UST, con una tasa de crecimiento superior al 100%. En quinto y sexto lugar se encuentran *El Diario* y ADOS con aumentos relativamente menores, 63 y 43% respectivamente.

Cuadro N° 2: Cantidad de trabajadores de las experiencias analizadas

Cooperativa	Cantidad de Trabajadores		
	Al inicio	Año 2006	Tasa de crecimiento (en %)
Tupac Amarú	800	3.800	375,0%
Cooperar	68	213	213,2%
ADOS	70	100	42,9%
UST	39	82	110,3%
La Prensa Cooperativa Ltda.	22	36	63,6%
Cacique Pismanta	12	32	166,7%
TOTAL	1.011	4.263	321,7%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del relevamiento cualitativo IEF-CTA.

2.2 LA CONFORMACIÓN DEL NÚCLEO DE TRABAJADORES AL INTERIOR DE LAS COOPERATIVAS

La crisis en el mundo del trabajo es el contexto en el cual surgen y se desarrollan las experiencias autogestionadas que buscan llevar a cabo "otras" formas de producción. Esto las tensiona profundamente, ya que cuando el discurso del neoliberalismo ha sido internalizado, mayor es el desafío de disputar las reglas del juego y el discurso que lo sustenta a través de las prácticas organizativas.

En la mayoría de las experiencias encontramos que los trabajadores que impulsaron el proceso autogestionario son aquellos que tienen entre quince y veinte años de antigüedad en las empresas declaradas en quiebra. Esta realidad nos ofrece un dato interesante en términos de la capacidad no sólo de

apropiación del espacio de trabajo, sino fundamentalmente de transformación y resistencia cuando están en peligro sus fuentes de trabajo. Así, los trabajadores definidos como "socios fundadores", aquellos que llevaron adelante el proceso de recuperación, suelen ser los de mayor edad. A su vez, esto se relaciona con la percepción del contexto de desocupación: los trabajadores mayores tienen menos posibilidades de conseguir un trabajo, por lo tanto, en términos relativos, son más fuertes los incentivos para comprometerse con la lucha por la recuperación.

No obstante, se manifestaron diferentes estrategias para enfrentar la amenaza de la pérdida del trabajo. En general, aquellos con mayores posibilidades de reinsertarse en el mercado laboral –por su edad o calificación– no participaron en el proceso de recuperación; el caso de ADOS es un ejemplo de esta situación.¹¹ Aunque en otros, como El Diario de la Región, quienes se fueron en el momento de la toma o durante la primera etapa de la recuperación fueron los de mayor edad, mientras que los que se quedaron pertenecían al plantel de periodistas y redactores, que conformaban el grupo de los más jóvenes y de mayor calificación.

Mientras que en otras experiencias la incorporación de jóvenes, en general, se fue dando posteriormente una vez consolidado el proceso; el origen y crecimiento de la Tupac puede explicarse por la convocatoria a la participación de los jóvenes de los barrios. Muchos de ellos iniciaron de esta forma su actividad militante y su primera práctica de trabajo, en una organización que les brindaba contención, formación política a partir de la acción comunitaria, y un proyecto colectivo.

¹¹ Una compañera de ADOS explicaba así la conformación de la cooperativa: "...porque había desconfianza..., si se cierra esto, ¿dónde se podrían ubicar las personas mayores con poca formación?, ¿adónde vamos a ir a parar? Algunas con treinta años de servicio acá, mucha edad, poca formación ... y otras personas dijeron nos vamos...".

En la mayoría de los casos, el rasgo central de los criterios de incorporación de nuevos trabajadores lo constituyen los vínculos cercanos, los lazos comunitarios, barriales y familiares existentes, como así también las necesidades y "ganas de trabajar". Esto no es un dato menor en un contexto en el cual los criterios del mercado de trabajo están determinados por las "condiciones de empleabilidad", al ritmo de la necesaria productividad y búsqueda de rentabilidad de las empresas privadas, que establecen barreras de ingreso al mundo del trabajo con criterios que excluyen a jóvenes sin experiencia o capacitación determinada, y a mujeres y hombres de más de 40 años. En la autogestión la valorización de otros criterios y capacidades de trabajo son más bien resultado de un conocimiento previo y una apuesta al compromiso social y político a partir del trabajo.

Muchos de aquellos que se fueron incorporando una vez que las experiencias se pusieron en marcha, ya tenían algún acercamiento militante con la Central, y la autogestión significó una ampliación en los ámbitos de participación como trabajadores en el proyecto de la CTA. Como lo expresa claramente un compañero de Cooperar: *"...Yo vengo participando desde antes de entrar a Cooperar en CTA. Era todo un tema el rol de militancia que podía llegar a jugar dentro de una cooperativa... Yo antes de estar en CTA era militante barrial y después me metí en un proyecto, en un espacio de juventud que había. Veía que todo lo que sufrieron ellos acá en la cooperativa lo sufrí yo también en la calle y ésa fue también una de las razones por las que empecé en CTA... Porque Cooperar lo permite, tiene ese espacio, ...yo ingreso a la cooperativa por falta de trabajo, en un momento en que hacía falta gente. Engancho justo. Ahora sigo militando adentro de la cooperativa en todo lo que pueda"*.

Otros se sumaron por estar vinculados a actividades comunitarias relacionadas puntualmente con las cooperativas que, frente a la necesidad de incorporar trabajadores para responder a nuevos o mayores requerimientos productivos, acudieron a

vecinos y compañeros de las organizaciones con quienes se articulaban territorialmente. La Cooperativa UST es un ejemplo de esta situación, por su fuerte papel de promotora de nuevos emprendimientos de trabajo asociativo en su comunidad: *"... Primero tiene que haber una formación para entrar a la cooperativa, que es el centro cultural, la murga, los que hacen danza, los que hacen practicar a los chicos, de ahí tienen que salir los nuevos integrantes de la cooperativa, que son los que van a mostrar el compromiso con la sociedad, con el barrio. ... En realidad nosotros teníamos compromiso más que nada con el barrio, porque cuando nosotros no teníamos nada nos ayudaron..."* (Trabajador de UST).

Hasta aquí podemos señalar que en estas experiencias, las relaciones sociales previamente construidas (vecinales, de parentesco, organizativas, políticas) tienen una mayor gravitación en relación a otros posibles criterios para organizar el núcleo de trabajadores. En esta perspectiva los trabajadores no son considerados meros "factores" en el proceso productivo, con el mismo peso que otros –la tierra, las maquinarias, la tecnología, los recursos financieros–, ni resultan fácilmente intercambiables en función de las necesidades técnicas o de productividad que aquél requiere.

Por el contrario, son reconocidos como el principal recurso de la autogestión, a partir de la red de relaciones en las que se encuentran y por sus capacidades de trabajo, que no son independientes de las personas ni del contexto en el cual se desarrollan. Ampliar la participación de otros trabajadores, en la propia cooperativa o en otros emprendimientos relacionados, es uno de los aspectos centrales del carácter "solidario" de la autogestión, no en sentido altruista o filantrópico sino fundamentalmente político de la solidaridad entre trabajadores. A nadie le conviene que a otros les vaya mal, y se disputa contra la lógica de lo que se llaman "juegos de suma cero", es decir, donde unos ganan, otros pierden.

Por eso sostenemos que estas experiencias autogestionadas han mostrado ser capaces de recuperar y generar fuentes de empleo para los trabajadores de las antiguas empresas quebradas y para otros desocupados, "poniendo en valor", capacidades de trabajo y saberes previos que "el mercado" consideraba "improductivos", y a trabajadores que tachaba como "inempleables".

A su vez, los criterios analizados se organizan dentro de ciertos mecanismos de incorporación. Aunque la normativa cooperativa vigente permite la asociación inmediata de nuevos trabajadores sin otro requisito previo¹² que el estatutario y el consenso del Consejo de Administración, sí prevé la posibilidad de realizar contrataciones por período de prueba. En todos los casos se ha utilizado este segundo mecanismo (variable en la extensión de los períodos), a través del cual los trabajadores que se incorporan, generalmente gozan de la mayoría de los derechos que tienen los demás trabajadores, aunque no es así respecto a los derechos de socio. Por ejemplo: participan de las asambleas pero no votan.

Aunque esto puede ser interpretado como un mecanismo de segregación o de falta de equidad, tal vez supone una estrategia para controlar las circunstancias imprevisibles que implica la inclusión de un trabajador nuevo, como la posible inadecuación para insertarse en un proyecto autogestionado. A su vez, a nivel mundial, es sabido que las organizaciones de trabajo autogestionado y, en general, de la economía social, persiguen como un fin en sí mismo la conservación y el aumento de trabajo y/o de empleo, muchas veces en condiciones desiguales. En este marco, una de las tendencias más marcadas es incorporar trabajadores como empleados pero no con todos los derechos y obligaciones de los socios. Esto repercute especialmente en los menores o nulos beneficios que los no-so-

¹² Se exige un plazo de dos años como asociado para estar en condiciones de asumir un cargo.

cios tienen en cuanto a la distribución de excedentes y a las condiciones del trabajo en sí.

En dos de los seis casos que hemos relevado existe diferenciación entre trabajadores socios y no-socios. Uno de ellos –UST– está entre los que tienen más altos niveles de ingreso y capitalización y mayor proporción de no-socios. A su vez, en cuanto a la cantidad de puestos de trabajo generados, Cooperar y las cooperativas de la Tupac son las que más han crecido en tal sentido.

Cuadro N° 3: Trabajadores según la situación entre socios y no-socios, por cada cooperativa

Cooperativa	Socios	No socios	Total de trabajadores	Participación de los socios en el total de trabajadores	Participación de los no-socios en el total de trabajadores
UST	49	33	82	59,8	40,2
ADOS	86	14	100	86,0	14,0
Cooperar	213	0	213	100,0	0,0
Tupac Amarú	3.800	0	3.800	100,0	0,0
La Prensa Cooperativa Ltda.	36	0	36	100,0	0,0
Cacique Pismanta	32	0	32	100,0	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del relevamiento IEF-CTA.

Quienes han sido entrevistados para este trabajo en general manifiestan que a medida que transcurre el tiempo todos los trabajadores debieran convertirse en socios de las cooperativas a las que pertenecen. La situación de no-socio es vista como transitoria (por ejemplo, por períodos "a prueba" al inicio del trabajo) o coyuntural, dentro de las que se destaca el caso de ADOS.

Por otro lado, también se ve la tendencia hacia el armado de nuevas cooperativas en el seno de otras más grandes o "cooperativa madre", como un medio de ir logrando condicio-

nes de trabajo más igualitarias, pero que no necesariamente dependan en un 100% de la "cooperativa madre". Éste es el caso de UST con la carpintería "Wilde al Sur", la cooperativa de reciclado de plástico "Creyendo y Creciendo" y la cooperativa de vivienda "El Hornero" y de Tupac con, por ejemplo, el emprendimiento de elaboración de materiales de construcción, la fábrica textil, el buffet y la empresa recuperada Cooperativa de Trabajadores Discapacitados "16 de Noviembre".

2.3 EXISTENCIA DE DIVISIÓN DE TAREAS. ESPECIALIZACIÓN Y POLIFUNCIONALIDAD

En líneas generales, una primera mirada a este aspecto lleva a pensar que en la mayoría de las experiencias se han mantenido las mismas estructuras organizativas del trabajo preexistentes a la recuperación. No obstante, al profundizar en la cotidianidad del trabajo y cómo lo organizan, se observa cierto tipo de polifuncionalidad como característica principal en las "nuevas" formas de organización que conviven con formas anteriores de división de tareas centradas en la especialización de los puestos de trabajo.

Esta característica polifuncional de organización del trabajo no puede compararse ni asemejarse a las nuevas modalidades de polivalencia impuestas en las formas precarias de la relación salarial patrón-empleado que, generalmente, son medidas para reducir el número de trabajadores y, en consecuencia, el costo de la mano de obra y donde el trabajo resulta la variable de ajuste. Por el contrario, la polivalencia en organizaciones de trabajo autogestionado puede, en condiciones determinadas, constituir un potencial para alcanzar mayores niveles de autonomía y diversificación de los conocimientos sobre distintas etapas del proceso de trabajo, que se incorporen al saber de los trabajadores (Fajn, 2003). Por lo tanto, puede enriquecer el trabajo, haciendo difusa la tradicional separación entre concepción y ejecución que se fundamenta en que "una

idea puede ser concebida por alguien y puede ser ejecutada por otra persona" (Braverman, 1983).

En las experiencias analizadas, así como se identifica en otras indagaciones sobre empresas recuperadas (ICO-UNGS, 2006), es posible ver tanto rupturas como continuidades en relación a las formas de gestión y organización del trabajo respecto a los modos previos a la autogestión. Esto no debe interpretarse como la persistencia plena del modelo organizativo anterior sino como parte de un proceso a través del cual se van ensayando nuevas prácticas, y la réplica en las formas de organización del trabajo muchas veces no es más que el punto desde el que se ha partido en el momento de iniciar la autogestión. Es importante tener en cuenta que el mantenimiento de los mismos esquemas organizativos puede responder, en muchos casos, a las dificultades para acceder al conocimiento de otras formas de organización del trabajo, o porque los existentes resuelven las necesidades organizativas actuales del proceso productivo.

Mientras que, por ejemplo, algunas de las continuidades aparecen en el mantenimiento de las mismas secciones de trabajo, de un ordenamiento jerárquico (a veces dentro de ellas y otras entre ellas) y de la asignación de cada uno a un único puesto de trabajo debido, principalmente, a que los trabajadores se encuentran especializados en algunas tareas y no en otras, lo novedoso aparece de la mano, sobre todo, de aspectos subjetivos. Así, un dato importante en este sentido es que en la mayoría de los casos, se verifica el reemplazo de las figuras de "jefe" o "capataz" de cada sección por la de "coordinador".¹³

¹³ "Cada cuadrilla tiene un responsable. Para que los compañeros no lo tomen a mal como un encargado, le pusimos coordinador, que es con el que hay que hablar y definir el trabajo. Porque tampoco puede haber diez tipos y hablar cada día qué hay que hacer con el trabajo" (Trabajador de UST).

Esto denota, por un lado, la intención explícita de quebrar el sentido inscripto en la denominación del cargo, que afirma la relación de subordinación que existe entre el "empleado raso" y el jefe o el patrón. Por otro, ese cambio puede expresarse, o no, en una circulación del poder, de la información y de las responsabilidades en un sentido de mayor horizontalidad. Así, mientras en algunos casos el "coordinador" funciona hacia adentro y hacia fuera del sector de trabajo como antes de la autogestión —es decir, reproduciendo un ordenamiento unidireccional de arriba hacia abajo—, en otros, al asumir además una función de portavoz, las problemáticas son discutidas al interior de cada sección y luego trasladadas al Consejo de Administración o tratadas, entre todos, en el marco de una asamblea general. Éste es, por ejemplo, el caso de El Diario: las asambleas se realizan mensualmente y cada "coordinador" presenta el informe elaborado por los trabajadores de la sección de trabajo que representa. Como lo explica claramente uno de sus trabajadores: *"...lo que hicimos fue tratar de horizontalizar la organización. Se eliminaron todas las jerarquías, la de director, la de jefe, la de todos. La única jerarquía que quedó por una cuestión estatutaria es la de las autoridades de la cooperativa, el Consejo de Administración. Pero en redacción no había un jefe. Había lo que nosotros llamamos un Consejo de Redacción, con un coordinador, lo mismo que en cada una de las secciones. Eso nos sirvió para bajar la tensión, para que vuelva a inmiscuirse la gente"*.

Pero los límites entre la repetición del esquema organizativo previo a la autogestión y la rotación en los puestos de trabajo están dados por las circunstancias objetivas que deben enfrentarse al momento de la producción. En la mayoría de los casos, lo que prima es la resolución diaria del trabajo con el horizonte de la construcción "del proyecto". De esa manera, si por ejemplo alguien falta, si hay alguna tarea inmediata que cumplir, si la tarea está retrasada o hay más demandas en una sección que en otra, los trabajadores asumen puestos de trabajo que no son los que regularmente tienen asignados. Es decir, en general

se observa una tendencia a no ajustarse a "terminar el trabajo y listo", sino que están atentos a *"ir ayudando y ver cómo se va mejorando el laburo"* (Trabajador de UST).

En estos casos, la riqueza del concepto de polivalencia se revela al analizarlo no sólo desde la rotación en los puestos de trabajo sino, fundamentalmente, desde la distinción que mencionábamos anteriormente, entre concepción y ejecución. Este punto está íntimamente relacionado con la unidad entre la concepción y la ejecución de la tarea en los procesos de trabajo y la autonomía como aspectos centrales en las experiencias auto-gestionadas, que analizamos más adelante.

Aunque se presenta claramente quiénes son los que ejecutan cada una de las tareas del proceso de trabajo, la concepción del mismo aparece más difusa. A primera vista, es en el colectivo de trabajadores donde dicha unidad se encarna ya que es él quien autogestiona, dentro de la organización, el trabajo y la producción. Pero en los casos en que la actividad productiva se encuentra sujeta a un contrato de servicio con una empresa de gestión privada (relación que podríamos considerar una forma de tercerización), la autonomía en la concepción queda relativizada. Muchas veces, la existencia de un contrato de ese tipo y, sobre todo, cuando supone una relación con un único gran cliente, implica normas de calidad o procedimiento que condicionan externamente las formas en que deben ser organizados los procesos de trabajo, por ejemplo, cuando se exige que haya cierta cantidad de técnicos con determinado título, operando las máquinas, como en el caso de Cooperar, que debe ajustarse a las normas de Acindar, o de UST con las pautas del CEAMSE.

El grado de condicionamiento de los procesos de trabajo desde la empresa proveedora o el principal (o único) cliente es un tema clave a la hora de evaluar la autonomía y la sostenibilidad de la cooperativa. Existen aspectos de la concepción que son impuestos desde afuera y otros que se desarrollan de

manera conjunta con la ejecución como parte de la autonomía propia de la autogestión del trabajo. Pero, como retomaremos más adelante, lo que adquiere especial relevancia es el alcance que puede representar ese condicionamiento en términos de ingresos, evidenciando que la potencialidad de ganar mayor autonomía está dada, entre otras vías, por la posibilidad de ampliar la cartera de clientes y/o diversificar la producción.

2.4 FORMACIÓN/CAPACITACIÓN RECIBIDA Y REQUERIDA. CAMBIOS EN LAS CALIFICACIONES

La mayoría de los trabajadores entrevistados señala la necesidad de capacitarse, de formarse para adquirir nuevas habilidades para llevar adelante la actividad en las organizaciones. En general, esto proviene de las mismas características del proceso, según el cual los cuadros jerárquicos o los trabajadores de mayor calificación no participaron de la recuperación. En este sentido, las dificultades para garantizar un ingreso fijo a quienes trabajan en estas experiencias suele ser un obstáculo para atraer trabajadores capacitados o retener a aquellos que se forman dentro de la misma cooperativa: *"... lo que más se necesita es enfermeros porque es lo que más cuesta conseguir en el mercado, porque los absorbe el sistema provincial ... si bien acá, en la provincia, pagan por ahí menos que en los privados, es un sueldo seguro, tienen el salario, tienen el aguinaldo, tienen todas esas cosas. Y venir acá implica tener que pasarla angustiada"* (Trabajadora de ADOS).

Las dificultades para cubrir, sobre todo, puestos de trabajo clave, se han resuelto con contrataciones externas en algunos casos, y en otros, asistiendo a capacitaciones específicas o transfiriendo entre los trabajadores los conocimientos que cada uno posee.

Una necesidad que ha sido manifestada muy claramente es la referida a la formación "en cooperativismo", relacionando

explícitamente la falta de formación para la autogestión con las dificultades para fortalecer el compromiso con el "proyecto" común. En la mayoría de los casos, hay una percepción negativa sobre algunos aspectos de la relación salarial previa a la autogestión que podría resolverse con ese tipo de "formación".

Pero, por otra parte, si bien todos han recibido algún tipo de capacitación al respecto, lo que aparece es una gran insatisfacción con los resultados logrados, por ejemplo, porque no se logra revertir la poca participación de los compañeros. Otro de los problemas surge de la inadecuación entre "la teoría cooperativa" y su "práctica" lo que supone un obstáculo al momento de traducirlas en una mejora en el marco los propios procesos de organización política.

De forma inversa, cuando la organización política de base de los trabajadores es fuerte y alcanza altos grados de eficacia en el logro de los resultados buscados, la necesidad de capacitación en gestión cooperativa aparece muy débilmente, o directamente no aparece. En el caso de la Tupac, la cooperativa es una manera de denominar la forma de organización del trabajo para la construcción de viviendas, pero no es lo que determina, por sí misma, el compromiso y la participación de los compañeros. Es la organización política y su proyecto, previamente existentes pero fortalecidos enormemente a partir de la organización de las cooperativas lo que, en última instancia, "forma" a los trabajadores en su compromiso con la organización, y regula el comportamiento y las relaciones de intercambio y reciprocidad entre sus miembros y otras organizaciones. Así, la formación como herramienta para fortalecer la construcción política es también una manera de mejorar la regulación interna en los procesos de trabajo.

2.5 TOMA DE DECISIONES Y MECANISMOS INTERNOS DE REGULACIÓN

En la mayoría de las experiencias se da una fuerte tendencia a la descentralización en la toma de decisiones, como una clara ruptura respecto de la organización del trabajo anterior. Estos se adoptan cotidianamente sobre la marcha del trabajo y mediante diferentes mecanismos. El más común es el funcionamiento asambleario,¹⁴ propio de la organización cooperativa, sin que esto excluya otras formas quizá menos institucionalizadas. A la normativa vigente sobre el funcionamiento cooperativo se agregan mecanismos que aportan mayor asiduidad al encuentro en espacios de toma de decisiones. Los mismos adquieren, generalmente, la forma de asamblea general, pero de realización mensual o bimestral.¹⁵

En algunos casos, es el "coordinador", delegado o responsable de cada sección de trabajo quien asume la tarea de relevar las necesidades y problemáticas a ser transmitidas en la asamblea general o periódicamente al Consejo de Administración. Tal relevamiento suele plasmarse en un informe elaborado por sección, a veces realizado entre todos los trabajadores de la misma, otras sólo por el coordinador. Si bien en las asambleas generales no suelen tratarse temas de resolución cotidiana —que son abordados por cada sección de trabajo o, según el caso, por el Consejo de Administración—, puede verse cómo en su funcionamiento pueden llegar a reunirse, en ese mismo ámbito, tanto la concepción del trabajo/decisión como la ejecución, ya que se definen horarios, rendimiento pretendido de cada trabajador, reorganización de las secciones, etcétera.

¹⁴ La asamblea "es el órgano que gobierna la cooperativa y es la reunión de los asociados para expresar la voluntad social de los asuntos que considera. Participan todos los asociados en iguales condiciones, con un voto cada uno sin importar el capital que aportaron" (Cooperativismo y Organización Sindical. Espacio de Economía Social, IEF-CTA).

¹⁵ La Ley 20337, que regula el funcionamiento cooperativo, marca la realización de una asamblea ordinaria anual. El funcionamiento cotidiano queda, así, en manos, de manera exclusiva, del Consejo de Administración y de los reglamentos internos que se impongan aprobados colectivamente.

Por otro lado, en las organizaciones con muchos miembros se observa que tienen un rol fundamental los grupos de delegados barriales, como en el caso de las cooperativas de la Tupac o el Consejo Social de Cooperar, lo cual les permite tratar distintos temas y problemas del conjunto de los trabajadores.

También existen otros espacios, fuera del de las asambleas, en los que se tratan temas específicos (no siempre relativos a la organización de la producción), se realizan consultas o circula la información. Por ejemplo, la instalación de carteleras informativas –sobre todo para la divulgación de temas urgentes–, los boletines de distribución interna, o bien la creación de comisiones, por ejemplo, de acción social, de préstamos y hasta de "disciplina".

Al momento de distinguir el tipo de decisiones que se toman en cada ámbito, podemos ver que las cuestiones de funcionamiento y organización del trabajo se van definiendo a partir de lo que se releva en las secciones de trabajo, que funcionan bajo la responsabilidad de coordinadores, delegados o responsables, quienes retransmiten al Consejo de Administración las necesidades, problemas y propuestas que diseña la forma en que se resolverán. En algunos casos, hay un ida y vuelta entre lo planteado por el Consejo y los demás trabajadores en asamblea, donde éstos tienen la posibilidad de criticar o reformar lo propuesto.

Por otro lado, cuando la estructura organizativa adquiere una mayor división de tareas, algunas actividades relativas a la comercialización o ciertas inversiones son tratadas sólo como de tipo administrativo y las resuelve operativamente el área específica. Muchas veces coincide esa función con la de tesorero o secretario, cargos que forman parte del Consejo de Administración. En este sentido, los límites del conjunto y tenor de decisiones que pueden ser tomadas desde el cargo de administrativo o consejero y lo que "por su importancia" debe ser sometido a la voluntad de la asamblea, no siempre se encuentran

esclarecidos o formalizados, salvo por la clasificación difusa que imponen la normativa del INAES y el resto de la reglamentación cooperativa. Es decir, hay casos en que algunas decisiones, al presentar características propias del área administrativa o comercial son tomadas por la función correspondiente cuando, visto desde otro punto de vista, aquellas pueden afectar al proyecto social y político de la organización.

Ciertas decisiones de fondo, como el sistema de distribución de excedentes y su proyecto anual¹⁶ (equidad en la distribución, porcentajes que se destinarán o no a la integración, generación de nuevos proyectos, participación en proyectos con la comunidad o el barrio, su financiamiento, etc.), suelen tomarse y discutirse en Asamblea Ordinaria, como así también la definición acerca de los mecanismos de funcionamiento, de disciplina, de la existencia de categorías de ingresos, de cambios entre los socios, etcétera.

Respecto a los mecanismos de regulación interna, estas experiencias han partido, muchas veces, de la anulación de los preexistentes a la autogestión y luego han tenido que ir ensayando nuevas formas, que en muchos casos, repiten los mismos esquemas anteriores. Así, por ejemplo, el fichaje a la entrada y la salida es uno de los elementos disciplinarios que tras haber sido eliminados, a la larga tuvieron que volver a ponerse en funcionamiento.

En cuanto a sanciones lo que parece primar es el desarrollo de una serie de instancias previas a su aplicación que se relacionan, en todos los casos, con espacios de diálogo sobre las dificultades que cada trabajador enfrenta. Cuando éstos pierden eficacia, suele echarse a mano a suspensiones o traslados entre áreas de trabajo, que resultan sancionatorios por implicar

¹⁶ El proyecto de distribución de excedentes y capitalización es elaborado al confeccionar el balance contable por el auditor externo y Consejo de Administración y sometido a discusión en la Asamblea anual.

una especie de degradación en las responsabilidades o categorías del trabajo.

Sin lugar a dudas, estas estrategias para la toma de decisiones son algunas de las rupturas respecto de las anteriores formas de gestión, aunque no de otros ámbitos de participación gremial de los trabajadores, como las comisiones internas y los sindicatos.¹⁷ Por eso mismo se producen tensiones, muchas de ellas relacionadas con las dificultades para conseguir niveles más profundos de responsabilidad y compromiso, tanto en el trabajo cotidiano como en los aspectos más estratégicos que hacen al proyecto autogestionario común, más allá de los mecanismos de participación.

Las asambleas internas de trabajadores son un ejemplo de las prácticas organizativas, propias de la historia de nuestro movimiento obrero que también hubo que "recuperar", porque fueron oscurecidas a partir de la última dictadura. Hubo que recuperar la palabra como herramienta para la organización política; para algunos por primera vez, y para muchos otros fue volver a poner en juego la capacidad para expresarse frente a 100 o 300 compañeros, algo que puede resultar intimidante.

La efectiva expresión de la postura propia fortalece el sentimiento de pertenencia al proyecto: se consigue poner en palabras lo que se piensa; al darle entidad pública, al ser compartido con otros, se "materializa". El uso de la palabra cuando se participa (hablar, opinar, aportar y no sólo levantar la mano para votar) brinda una mayor legitimidad al órgano que representa la voluntad expresada por la asamblea.

¹⁷ CTA (2006) Historia del Movimiento Obrero Argentino, una aproximación desde los trabajadores. Cuaderno 1: "Autoconciencia de clase, proyecto de nueva sociedad y primer intento", CTA, Buenos Aires.

Además de las asambleas, la puesta en práctica de las mencionadas comisiones o grupos de trabajo, cuyo alcance excede los propios procesos del trabajo y la producción, abarcando organización política y social, suelen arrojar buenos resultados en lo que hace a reforzar la apropiación colectiva.

En algunos casos, se busca saldar esto por la vía de la formación y la capacitación. En otros, se relaciona con las características propias de los modelos de construcción desarrollados, en los cuales la responsabilidad dirigencial se concentra en una o en pocas personas. Esto último puede configurar un gran potencial respecto a la construcción de la organización hacia fuera, pero también una gran debilidad en el desarrollo interno, principalmente en relación a la conformación de nuevos cuadros políticos.

Por último, a fin de ampliar la comprensión de las tensiones existentes en torno a la participación y compromisos asumidos es necesario tener en cuenta que, como producto de los propios mecanismos para la incorporación de socios, en la mayoría de los casos existen trabajadores que si bien participan de los ámbitos asamblearios, al encontrarse "a prueba" (es decir, en condiciones de contratación pero no de socios) tienen voz pero no voto en tales instancias. Esto puede llegar a incidir tanto positiva como negativamente según los plazos en que se extienda el período de prueba. Sólo si son relativamente cortos, la postergación de la incorporación definitiva podrá funcionar como un estímulo constante de las expectativas.

2.6 RENOVACIÓN DE AUTORIDADES

En general, la mayoría de las experiencias relevadas utilizan los mecanismos formales impuestos por el estatuto y la ley cooperativa en vigencia y demás resoluciones sobre cooperativas de trabajo.¹⁸ El Consejo de Administración en funciones debe convocar a Asamblea Ordinaria dentro de los plazos es-

tablecidos para tratar el balance del ejercicio contable y la renovación de autoridades. Más allá de que formalmente luego se plasmen en los mecanismos administrativos "reglamentarios", las prácticas organizativas y de renovación de autoridades son democráticas y con un alto grado de regulación colectiva de los procesos. Las formas preexistentes de organización del trabajo (tanto territorial y comunitaria como sindical) presentes en la cooperativa, sumadas a la tradición cultural de los trabajadores de cada lugar le imprimen particularidades a las nuevas formas organizativas.¹⁹

Por otra parte muchas tensiones se dan por los aspectos legales. La consolidación de un colectivo supone tiempos diferentes a los jurídicos. La urgencia marcada por los plazos fijados por el juez interviniente en las causas de quiebra y expropiación, en el caso de las empresas recuperadas, o por los planes y programas de promoción gubernamentales, especialmente en las cooperativas de la Tupac Amará, casi nunca son coincidentes con los procesos reales y necesarios de los trabajadores para la constitución y consolidación de sus organizaciones de trabajo autogestionado. Fue así que en varias oportunidades el momento previo a la constitución formal de la cooperativa significó la coexistencia y disputa entre proyectos diferentes. En algunas situaciones este tipo de conflicto obstaculizó la puesta en práctica de mecanismos más horizontales para la elección de autoridades o la efectiva representatividad del proyecto desarrollado entre la mayoría de los trabajadores, perfilándose conducciones que asumieron mayor centralidad en esa transición. Expresado en los términos de uno de los trabajadores entrevistados: *"Durante tres años, no se hizo ninguna de las renovaciones parciales. No hubo asamblea. Estuvimos tres años sin hacer asambleas, sin*

¹⁸ Ley 20337, artículos 47 y 63. También estatuto tipo normativizado por el INAES, Res. 750/94, Capítulo V, artículo 35; Capítulo VI, artículo 53, para cooperativas de un mínimo de seis asociados y Res. 255/88, Capítulo VI, artículo 53, para cooperativas de trabajo de más de diez asociados.

¹⁹ Espacio de Economía Social (2007) Cooperativismo y organización sindical, Cuaderno 1, IEF-CTA.

hacer balances. Todas las asambleas que hacíamos eran informales y lo que más nos embroncaba era que el director y el gerente, o sea, el presidente y el secretario de la cooperativa, cada vez que hacíamos una asamblea, ellos nunca participaban. Entonces, se tomaban decisiones y ellos no las escuchaban y hacían lo que querían" (Trabajador de El Diario).

Pero el momento de la constitución de la cooperativa –que suele coincidir con el de la recuperación de la empresa o la puesta en marcha de la autogestión–, se caracteriza, en general, por el conflicto, las crisis internas dadas por la falta de financiamiento, de apoyo, etc. Es la etapa más dura de un aprendizaje permanente sobre cómo se avanza desde las prácticas organizativas conocidas hacia la generación de nuevas configuraciones desde los trabajadores.

Un ejemplo de esto son los mecanismos para postular los candidatos a ocupar los cargos de "consejeros" o "delegados". En algunos casos, se realiza una elección previa en cada sector de trabajo para que cada uno de éstos tenga representatividad en el Consejo de Administración. En otros, se eligen a quienes se proponen para tales cargos; también puede darse que, por medio de una votación secreta, cada uno elige, sin que exista un listado de candidatos propuestos. Como en todos los casos, el mecanismo asambleario se encuentra garantizado, incluso con una asiduidad muy superior a la establecida estatutaria o normativamente,²⁰ los procesos de renovación de autoridades suelen adquirir un matiz de cierta formalidad. Esto podría indicar que se va revirtiendo el ordenamiento jerárquico que plantea la legislación vigente, ya que la multiplicación de los espacios para el funcionamiento asambleario tiende a elevar la soberanía de la Asamblea por sobre la figura del Consejo de Administración.

²⁰ Mientras que la Ley 20.337 y los estatutos *ad hoc* establecen la realización anual de la Asamblea ordinaria, en los casos estudiados se realizan mensual o bimestralmente.

3. Inversiones, innovaciones en la producción y vinculación con su entorno productivo

3.1 Inversiones, calidad e innovaciones de las experiencias

Sobre este punto, se observa que en muchos de los casos estudiados, con los ingresos generados a partir del trabajo y su capitalización, las organizaciones han adquirido maquinarias y han realizado mejoras de infraestructura. Así, por ejemplo, la Cooperativa UST pasó en dos años de alquilar todas las máquinas necesarias para realizar los trabajos a comprar gran parte de las mismas. También Cooperar 7 de Mayo consiguió, además de la renovación de la maquinaria, la compra de un galpón que funciona como obrador y como sede de la cooperativa. Tupac Amarú pudo dotar a las cooperativas de vivienda de las herramientas e infraestructura de obra necesarias para seguir ampliando vertiginosamente el número de trabajadores, así como equipar los centros de atención comunitaria y construir la nueva sede del colegio Germán Abdala. Aunque a la estructura de financiamiento de estas organizaciones nos referiremos más adelante, en todos los casos, capitalización significa la inversión en el proyecto de los excedentes generados desde una perspectiva a largo plazo, y muchas veces la postergación de la mejora de los ingresos de cada trabajador.

La perspectiva a largo plazo cobra mayor importancia en los casos en que hay un proceso de quiebra y una expropiación de por medio, en los cuales, en general están en juego principalmente, los bienes inmuebles. La ausencia de una ley de expropiación de alcance nacional hace que el espacio físico, que constituye la base para el desarrollo de la actividad

productiva, esté en peligro junto con la sostenibilidad de todo el proyecto.

En general, los procesos de capitalización de estas experiencias –que han hecho posible la renovación o adquisición de maquinarias, insumos, etc.–, están relacionados con el desarrollo de procesos de innovación tanto tecnológica como productiva. En este sentido, se verifican situaciones y procesos comunes a todas las experiencias, así como se distinguen otros relacionados con los escenarios locales, con los propios procesos organizativos y con la pertenencia a distintos tipos de actividades económicas.

En primer lugar, los procesos de innovación –tanto en los casos estudiados como en todas las organizaciones de trabajo autogestionado en general–, ante la falta de un fondo y de políticas acordadas, a partir de los cuales pudiera financiarse e impulsar la necesaria reconversión tecnológica de estas experiencias, quedan ubicados como riesgo y la responsabilidad de inversión en la cabeza de los trabajadores. Es importante agregar al respecto, que el alcance de las iniciativas de innovación, cuando parten de la experiencia individual de cada organización, encuentra rápidamente sus límites al no existir un proyecto de desarrollo productivo a escala nacional o regional.

Un proceso de innovación común a las experiencias estudiadas se refleja en las formas que asumen la organización del trabajo y su relación con la democratización en la toma de decisiones, ambos aspectos analizados en apartados anteriores.

En las innovaciones productivas es donde se presentan procesos relativamente distintos. En los casos en que los ingresos son bajos y no hay acceso a otro tipo de financiamiento, se genera una situación de la que resulta difícil salir. En el caso de ADOS, por ejemplo, el acceso a financiamiento le permitiría habilitar nuevos servicios para volver a constituirse en el policlínico que fue, dando atención médica no sólo al PAMI, sino a las

demás obras sociales de la región. Esto contribuiría a incrementar el ingreso de los trabajadores y también de la cooperativa, de manera que podría seguir incorporando servicios y brindar así atención médica pública²¹ y de calidad a la comunidad.

En otros casos, habiendo logrado incrementar el *stock* de maquinarias no se ha conseguido avanzar en la incorporación de nuevos productos o servicios, aunque sí ha posibilitado mejoras en cuanto a la calidad tanto de lo producido como de las condiciones de trabajo. Esto se debe a relaciones de tercerización a partir de las cuales la cooperativa se encuentra sujeta por un lado, a un contrato de exclusividad²² con un cliente y por otro (aunque, podría decirse, en relación de causalidad), a una actividad totalmente intensiva en trabajo.

En otros casos, las innovaciones han tenido que ver con la puesta en juego de la experiencia y conocimientos de los trabajadores –previos a la autogestión– para el diseño de un nuevo servicio. Éste es el caso de la Cooperativa UST, en la cual los trabajadores que formaron parte, bajo la gestión privada, de todo el proceso de conformación del relleno sanitario de Villa Domingo, utilizaron los conocimientos aprendidos –como tiempos de los procesos de biodegradación, forestación, etc.– para dar forma a un paquete tecnológico que pueden ofrecer a los nuevos rellenos sanitarios municipales. Aquí es necesario resaltar el salto cualitativo y político que implica la incorporación de

²¹ Partimos de la noción de que el servicio que brinda la cooperativa ADOS es de carácter público no estatal. En este sentido, el carácter de lo público no estatal forma parte de una disputa por la distribución social de la economía en un contexto en el que se impone la mercantilización de lo público.

²² Exclusividad que puede ser explícita y formalizada en el contrato, o tácita, al estar sujeta a condicionamientos de la actividad o de lo local. La segunda situación resulta coincidente con el caso de Cooperar 7 de Mayo, ya que el peso que tiene Acindar en la economía local (Villa Constitución y alrededores, provincia de Santa Fe) y el oligopolio que ejerce sobre las actividades metalúrgicas y de logística vinculadas a ella, hacen que la cooperativa vea limitadas sus posibilidades de diversificación.

dicho paquete tecnológico, pues el mismo parte de un concepto del relleno sanitario ya no centrado en la lógica mercantil, sino en la protección del medio ambiente y, por lo tanto, como respuesta a una necesidad social de una comunidad de la que forman parte como vecinos y como sujetos políticos.

Hay también otro tipo de innovaciones que suponen, al igual que en el caso anterior, la utilización de distintos recursos y lógicas. En el caso de *El Diario*, además de, por ejemplo, publicar nuevos suplementos (como uno dedicado a la autogestión y organizaciones sociales de la región), se ha innovado en cuanto a los contenidos generales y al enfoque editorial. En tal sentido, la centralidad que adquirieron en la cobertura de la información, las temáticas de los derechos humanos y las luchas de los trabajadores define al propio diario como un producto nuevo, ya que de esa manera ha puesto en funcionamiento una herramienta política al servicio de las necesidades de la comunidad y no de los intereses económicos y del poder político de la región.

La noción de "calidad" utilizada tanto por los planteos teóricos sobre gestión empresaria como por los diferentes entes dedicados a la certificación de los sistemas de calidad —en el caso de Argentina, por ejemplo, el IRAM—, ha sido ampliada, en los últimos años, a fin de incluir no sólo la "satisfacción del cliente" sino también cierta idea sobre garantizar el bienestar de la sociedad en general, refiriéndose con esto, principalmente, a la protección del medio ambiente y la responsabilidad social empresaria. Sin embargo, esta relación entre calidad y preocupación social de las empresas sigue estando construida sobre la lógica racional de las firmas privadas, donde lo social aparece como una forma de "cambiar la imagen" de la empresa, en el mismo sentido en que actúa la publicidad. Esta noción de "calidad" empresarial que a veces se les suele aplicar a las autogestionadas entra en tensión con la que suelen poner en práctica las propias organizaciones de trabajo autogestionado. Esta "responsabilidad social" de las ex-

perencias autogestionadas también es un terreno de debate, porque afecta directamente a su reconocimiento como actor socioeconómico así como a las condiciones de su institucionalidad. Éste es un aspecto fundamental que es necesario seguir explorando desde la perspectiva de los trabajadores, para generar propuestas al respecto.

3.2 SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN Y EL ABASTECIMIENTO

Al momento de analizar las estrategias de comercialización, se detectan situaciones diferentes en los casos analizados. No obstante, esas diferencias surgen de un análisis estático de la vinculación con los clientes, pues si se lo hace desde un enfoque dinámico se observa un escenario más complejo en el cual estas experiencias buscan disputar y transformar ciertos condicionamientos políticos y económicos.

De esa manera, por un lado encontramos las que se encuentran sujetas a un contrato con un único cliente. En el caso de Cooperar el peso económico que Acindar (único cliente de la cooperativa) ejerce en Villa Constitución como empresa acerera oligopólica, limita las posibilidades de ampliar la cartera de clientes. ADOS, por otra parte, tiene como casi único cliente al PAMI, por lo cual sus ingresos dependen exclusivamente de que ese organismo efectivice los pagos, y esto, según surge del relevamiento realizado, suele suceder con 90 ó 120 días de demora. Además, el escenario político que se presenta en la provincia de Neuquén hace que se impongan trabas burocráticas para impedir a la clínica acceder a las certificaciones que la habilitarían a ofrecer sus servicios a otras obras sociales y ampliar así su clientela.

En estos casos, como en el de la cooperativa UST (que también dependía al principio de un único cliente, el CEAMSE), lo que surge de los relatos es el intento constante de desarrollar proyectos y estrategias que hagan posible superar estas formas

de dependencia: *"La intención es y siempre fue ir poniendo un pie afuera de Acindar porque estamos dependiendo mucho y cualquier cosa que haga o decida Acindar nos puede favorecer o no. Se está dando un movimiento muy fuerte en la zona para hacer una zona franca y ésta es la gran oportunidad que nosotros podemos llegar a tener de poner ese pie afuera que queremos hacer bastante tiempo"* (Trabajador de Cooperar).

Otros dos casos asumen particularidades diferentes como por ejemplo, las cooperativas Tupac Amarú y *El Diario*. En la primera, porque se presenta una relación con el Estado distinta ya que éste no aparece como cliente sino como agente distribuidor de los recursos públicos. Y las cooperativas de construcción de la Tupac Amarú emergen como un actor político que presiona al poder político local buscando participar en las licitaciones de obras públicas y, por lo tanto, disputando con gran eficacia para poder acceder a dichos recursos.

Por su parte, *El Diario*, como la mayoría de los medios gráficos, no se sostiene con los ingresos provenientes de la venta de los periódicos sino de la publicidad. Las particularidades del caso tienen que ver con la actividad de esta cooperativa, un medio de comunicación inserto y atravesado por las características del contexto político local de una ciudad como Resistencia. Una parte importante de los ingresos en este tipo de medios suele provenir de la pauta oficial, que tanto el Estado nacional como los provinciales deben distribuir equitativamente, entre aquéllos. A esto se puede agregar la parte asumida por las grandes empresas que son las que tienen capacidad financiera para adquirir los espacios publicitarios más significativos en términos de ingresos. El control o el condicionamiento de la línea editorial y de la información que se publica constituye uno de los principales puntos conflictivos para conseguir publicistas, por su capacidad de presión política y financiera. Esto sucede también con la publicidad estatal, en la que la presión es ejercida por ejemplo, a través del incumplimiento de los pagos por parte del Estado provincial –en este caso– de la pauta oficial que es obligatoria.

El proceso que en este sentido pudo llevar adelante esta cooperativa resulta particular porque consiguió superar esa situación manteniendo su independencia editorial. Para ello puso en práctica otras estrategias, relacionándose con pequeñas y medianas empresas y comercios barriales²³ para la publicidad, implementando un sistema de suscripción, un circuito propio de distribución a domicilio y ofreciendo servicios de impresión en general. De esta manera, va disminuyendo la presión ejercida por los ingresos provenientes de la pauta oficial, respecto al financiamiento y desarrollo de la cooperativa. Volveremos sobre este tema en la sección sobre financiamiento.

Uno de los aspectos de la comercialización –los mecanismos de difusión– adquiere, en algunas experiencias formas distintas a las tradicionales. Se puede señalar, fundamentalmente, el propio peso como actor político en el ámbito local o regional y las trayectorias recorridas en éste. En la mayoría de estos casos, ha sido la comunidad la que ha acompañado los procesos de lucha por la recuperación y se ha comprometido, a veces, en procesos posteriores. La Tupac Amarú, por ejemplo, aunque no atravesó un proceso de recuperación de una empresa, sí lo hizo en cuanto a las fuentes de trabajo eliminadas en los 90 y los desocupados. Allí es el propio peso de la organización el que, así como genera críticas de parte de la sociedad local, también merece el reconocimiento de otros actores y medios de comunicación que recogen y difunden los avances de esta organización. Allí radica su potencial de difusión y expansión de sus actividades productivas.

Puede agregarse al análisis anterior el despliegue de actividades por parte de la mayoría de estas experiencias en el plano no mercantil. Esto, junto a los procesos anteriores, suele

²³ Con éstos, en un principio el intercambio se hacía por alimentos, cuando la situación era más crítica para los trabajadores. Sin embargo, cuando la misma comenzó a recomponerse y les requirieron dinero en efectivo, necesario para abastecerse de insumos, muchos de estos clientes se negaron y se retiraron.

funcionar como un mecanismo para difundir y dar a conocer, en lo local, las actividades que se desarrollan.

Este último mecanismo, sumado a la publicación de diarios, boletines o revistas, principalmente de distribución interna entre las cooperativas, sus familias y la comunidad local, suele primar por sobre formas de difusión tradicionales, ya que lo central es dar a conocer el proyecto general de la cooperativa y no únicamente sus actividades mercantiles.

Los mecanismos tradicionales de difusión parecen, en primera instancia, no ser prioritarios o a veces, incluso, alcanzables, debido a que constituyen un costo extra que no siempre es posible asumir. Además, las características de las actividades mercantiles que realizan estas experiencias –ubicadas dentro del sector de servicios y, salvo en el caso de la cooperativa del Hotel Pismanta, muy sujetas a la economía local– pueden llegar a explicar la poca relevancia que tienen en ellas tales mecanismos.

Las estrategias para abaratar o eficientizar la compra de insumos claves en sus propias cadenas de valor llevó a algunas a avanzar en el autoabastecimiento, como lo están haciendo las cooperativas de la Tupac Amarú y El Diario.

Por otro lado, la distancia y la aún incipiente relación entre algunas de ellas, así como los rubros de actividad tan heterogéneos no han generado, y probablemente no generen, relaciones de intercambio entre sí. Sí aparece, en algunos casos, la tendencia a establecer como criterio en la elección de los proveedores, la prioridad de otras empresas recuperadas u organizaciones de trabajo autogestionado locales o regionales. Dicho criterio suele ubicar a la calidad y el fortalecimiento de la relación política con otros actores del sector por encima del precio.

En general, insumos básicos como el papel para El Diario, las maquinarias pesadas y máquinas herramientas que usan Co-

perar, UST y Tupac Amarú (en el caso de las de construcción y textiles), y los laboratorios medicinales, principales proveedores de ADOS, son producciones concentradas por grandes empresas, mayoritariamente multinacionales. En estos casos, la generación de estrategias comunes con otras organizaciones ha servido para superar, en parte, estas limitaciones. Así, la cooperativa de El Diario, constituida como cooperativa de trabajo y consumo, forma parte de otra cooperativa de consumo, que nuclea a otros diarios y medios gráficos recuperados y autogestionados. De esta manera, compran papel en forma conjunta y a granel, lo que incide favorablemente en su estructura de costos.

4. Ingresos, excedentes y estrategias de financiamiento

4.1 Nivel de ingreso de los trabajadores

El ingreso de los trabajadores es el principal componente del valor agregado que generan las experiencias analizadas. Si tomamos en cuenta el valor promedio de las remuneraciones "en mano", vemos que éste es de \$ 1.364, aunque existe una importante heterogeneidad entre los datos, con un rango que va de \$ 600 en el caso de Pismanta, hasta \$ 2.800 de límite superior para el caso de Cooperar.

Cuadro N° 4: Ingreso "en mano" promedio mensual de las experiencias relevadas

Experiencia	Ingreso promedio mensual por experiencia (Dic. 06)
Cooperar	\$ 2.200
UST	\$ 1.800
ADOS	\$ 1.100
Tupac Amarú	\$ 1.000
Cacique Pismanta	\$ 881
La Prensa Cooperativa Ltda.	\$ 600
Promedio total	\$ 1.364

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del relevamiento IEF-CTA.

Ahora bien, resulta oportuno realizar un análisis comparativo de estos valores con respecto a algunas variables clave que, tomadas como panorama de referencia, pueden aproximarnos a una visión más relativa de la situación en cuanto al ingreso de los trabajadores de las experiencias analizadas.

En primer lugar, tomamos como referencia el ingreso promedio de los trabajadores de 46 empresas recuperadas de casi todo el país según la encuesta realizada por el Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento (ICOUNGS) cuyo trabajo de campo se realizó durante la segunda mitad del año 2005. Dicha encuesta arriba a un valor promedio de \$ 724, bastante inferior a los \$ 1.364 de las experiencias de CTA, aunque cabe mencionar que es de esperar que el primer dato esté subestimado en virtud del factor inflacionario durante el año y medio que dista entre una información y la otra, lo cual podría atenuar estas diferencias. Tomando en cuenta cada una de las experiencias vemos que, salvo el Diario de la Región, todas las que venimos analizando alcanzarían un nivel superior a los \$ 724.

En segundo lugar, comparando con el salario mínimo vital y móvil,²⁴ fijado en \$ 980 para diciembre de 2006, vemos que dos experiencias no alcanzan dicho valor (El Diario y Pismanta), otras dos son muy cercanas a él (la Tupac Amarú y ADOS) y las dos restantes están cerca de duplicarlo (UST) o triplicarlo (Cooperar).

En tercer lugar, es conveniente situar los ingresos de los trabajadores de las experiencias analizadas con respecto al ingreso individual promedio del total de la población de su región según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que realiza el

²⁴ Para los próximos relevamientos, estamos trabajando en las comparaciones entre los ingresos de las experiencias, clasificadas por rama de actividad, con los niveles de salario de los convenios colectivos de trabajo por actividad.

INDEC. Según lo relevado, todas las experiencias analizadas están logrando que sus trabajadores perciban ingresos superiores al promedio que percibe la población de la región que habitan. La mayor diferencia se percibe en Cooperar, donde los trabajadores obtienen un ingreso individual que supera cuatro veces al del resto de la población de la región pampeana (que incluye el aglomerado Villa Constitución). Por su parte, ADOS es la que más se aproxima al ingreso individual de la región de Patagonia, con una diferencia de casi un 40% más a favor de la experiencia analizada.

En cuarto y último lugar, debemos tomar como referencia a la "línea de pobreza" en función de la canasta básica total que calcula el INDEC. Es la menos feliz de las comparaciones, ya que equiparar los trabajadores a "los pobres", y a la línea de pobreza como el piso mínimo de dignidad, es una herencia que nos ha dejado el neoliberalismo y que se ha institucionalizado en la mayoría de las reflexiones socioeconómicas y políticas sobre el sector. Más allá de esta necesaria digresión, vemos que El Diario de la Región es la única experiencia cuyo ingreso promedio es considerablemente inferior a la línea de pobreza de su región (\$ 266 menos). La siguen, superando dicho índice, Cacique Pismanta (\$ 28 más que la línea de pobreza), la Tupac (\$ 155) y ADOS (\$ 172). Como en el resto de los análisis, UST y Cooperar se alejan de estas experiencias con niveles de remuneración muy superiores: la primera en \$ 822 y la segunda en \$ 1.915. El siguiente cuadro resume el análisis comparativo hasta aquí planteado.

En líneas generales y más allá de las diferentes situaciones reflejadas por cada experiencia, vemos que respecto a los niveles de ingreso han alcanzado logros importantes. Podemos decir que se registra un alto nivel de conformidad por parte de sus trabajadores en este sentido y, también, que obtienen mayores ingresos que los que percibían antes de comenzar la actividad autogestionaria.

Cuadro N° 5. Análisis del ingreso promedio mensual de las experiencias relevadas en comparación con diversos valores de referencia

Región ¹ / Experiencia	Ingreso promedio mensual por experiencia (diciembre 2006)	Ingreso promedio mensual de 46 empresas recuperadas (agosto 2005-UNGS)	Salario mínimo vital y móvil (diciembre 2006)	Línea de pobreza ^a para una fila tipo (diciembre 2006-INDEC)	Ingreso individual promedio según (4° trimestre 2006-EPH)
GBA-Unión Solidaria de Trabajadores	\$ 1.800,00	\$ 724,00	\$ 980,00	\$ 978,03	\$ 602,30
	\$ 2.200,00			\$ 884,99	\$ 537,30
	\$ 881,00			\$ 853,27	\$ 478,00
NORESTE-La Prensa Cooperativa Ltda.	\$ 600,00			\$ 866,14	\$ 335,80
	\$ 1.000,00			\$ 844,80	\$ 364,80
PATAGONIA-ADOS	\$ 1.100,00			\$ 928,27	\$ 797,20

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del relevamiento IEF-CTA, base usuario ampliada de la EPH-INDEC, y www.trabajo.gov.ar.

Notas:

* Son las regiones estadísticas conformadas por el agregado de aglomerados de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que realiza el INDEC.

** Se consideró familia tipo a la compuesta por cinco miembros: un matrimonio, ambos de 40 años, y tres hijos de 5, 3 y un año cumplidos. La unidad "adulto equivalente" se multiplicó por 3,36, según la composición familiar planteada.

Al momento del trabajo de campo El Diario se encontraba en una situación crítica al respecto, con trabajadores que realizan enormes esfuerzos para reunir los ingresos necesarios para vivir, lo cual los ha llevado, en algunos casos, a tener que complementar con trabajos fuera de la cooperativa. Se suma a esta delicada situación, el hecho de ser la única experiencia que no cuenta con "ingresos fijos" por mes.

4.2 ESCALA DE INGRESOS²⁵

En cuanto a la escala de ingresos vigente en estas experiencias, en primera instancia todos los relatos expresan "todos cobramos lo mismo", más allá de cualquier tipo de diferenciación en las tareas realizadas. Sin embargo, una vez que se profundiza en la indagación y el análisis, se observa que dicha equidad es una regla en el caso de las distribuciones anuales de excedentes, mientras que en las remuneraciones mensuales existen pequeñas diferenciaciones que llegan a constituir una escala 1-2, es decir que el "techo" es apenas el doble que el "piso", o de 1-3, lo cual habla de estructuras muy igualitarias en lo que a remuneración del trabajo respecta.

Los relatos de los trabajadores de Cooperar reflejan un alto nivel de conocimiento sobre la escala salarial vigente: la misma es exactamente de 1 a 2. Las diferencias se establecen en función del valor hora según categoría y la cantidad de horas trabajadas (existe un piso de cotización en un total de 195 horas mensuales). En término de los trabajadores: *"Hay categorías, depende del trabajo que se realice y en función de eso establecemos un valor hora por cada categoría que después se transforma en un valor excedente... el valor hora multiplicado por el valor de la categoría te da un ingreso y todos los ingresos te dan distinto según la categoría..."*

²⁵ Esta categoría ha sido equiparada con la de "escalafón" en varias entrevistas a distintas experiencias.

En Cooperar, distinguen las categorías productivas de las de dirección, siendo la categoría de "ayudante" la más baja y la de "presidente" la más alta. En lo que refiere a las categorías productivas, "lo que tiene que ver con el salto de categoría en categoría está hecho en función de las categorizaciones del convenio colectivo de trabajo". No obstante, señalan que "después cuando ya te vas a la categoría de encargado ya no es como en una empresa convencional, las diferencias ya son mucho más chicas..." (Trabajador de Cooperar).

Lamentablemente estos rasgos de igualdad son castigados por el mercado en términos de incentivos para los trabajadores más calificados y/o más requeridos por el mercado de trabajo en determinadas circunstancias. Es sabido que muchas empresas recuperadas y demás organizaciones de trabajo autogestionado han perdido paulatinamente sus cuadros gerenciales a medida que transcurría el tiempo y comenzaban a verse algunos signos de recuperación de la actividad económica en el país.

La mayoría de las experiencias está marcando como uno de los principales desafíos la problematización de esta cuestión. De todas formas, no es que aparezca por diferencias de productividad o de jerarquía en las tareas, como la perspectiva hegemónica pretende instalar. Surge más bien a raíz de dos factores principales: en primer término, las diferencias entre "socios fundadores" y los "nuevos trabajadores"; y en segundo lugar, como una necesidad de reconocer las diferencias de compromiso y responsabilidad con que se realizan las tareas. El caso extremo en este sentido es el de UST, donde varios trabajadores están haciendo cursos de capacitación en torno a la temática de "incentivos de los recursos humanos" a fin de ensayar el establecimiento de criterios de reconocimiento por el "más y mejor" trabajo realizado.

Por otra parte, las experiencias suelen utilizar diversas modalidades de "sorteos" o "primas" como mecanismos de incentivos. El caso de ADOS es paradigmático: los sorteos se tra-

dujeron en un fuerte deterioro material de la mayoría de los trabajadores. En el otro extremo se encuentran las cooperativas de vivienda de la Tupac que apelan a sorteos de forma sistemática y con un alto grado de éxito en cuanto a sus objetivos, y también el caso de Pismanta.

Cabe mencionar una última cuestión a este respecto. En varias de las experiencias notamos una diferenciación en virtud de los trabajadores que forman parte de la "actividad principal" y los que se encuentran involucrados en las "actividades secundarias", quizá no en términos de su misión pero sí a nivel de generación de ingreso. Esto se produce generalmente entre los trabajadores de las actividades mercantiles que son principales y las no mercantiles. Cuando notamos esta diferenciación, vimos que la escala se extiende de 1 a 3, siendo ilustrativos los casos de UST, entre los trabajadores involucrados con los contratos de CEAMSE comparados con los trabajadores del reciclado de plástico, y las cooperativas de vivienda de la Tupac Amarú en comparación con quienes trabajan en las copas de leche de la organización.

4.3 LOS PRINCIPALES DESTINOS DE LOS EXCEDENTES

Aunque suene redundante, es preciso destacar en primer lugar que todas las experiencias analizadas, más allá de sus especificidades, generan excedentes luego de remunerar a los trabajadores y cubrir los diversos costos que tienen.

En cuanto al destino de los excedentes, hemos detectado tres principales: a) la integración o capitalización de los mismos, b) la distribución entre los asociados, y c) surge una importante innovación a raíz de la necesidad de garantizar cierto acceso a la seguridad social, a créditos personales y a otros servicios sociales a través de fondos propios, ya que, de otra forma, se verían discriminados o estarían accediendo en condiciones fuertemente desfavorables.

En general, el destino principal de los excedentes es la capitalización, que se traduce en la compra de maquinarias, herramientas e insumos para las actividades que realizan las organizaciones de trabajo autogestionado analizadas. *"La idea nuestra es no alquilar nada, que sea todo nuestro. Cuando empezamos era todo alquilado, ahora lo único que nos queda alquilado es un camión que hace movimiento de suelos, uno que hace el riego, y después, nada más"* (Trabajador de UST).

Sin embargo, esta política no se encuentra exenta de conflictos al interior de la cooperativa: "Hay muchos que no quieren capitalizarse, que la ganancia de los excedentes no vaya a equipo nuevo sino que quieren llevarse la guita. Y nosotros queremos herramientas... Para trabajo afuera las necesitamos... Nos baja la persiana Ceamse y... ¿qué hacemos? ¿Nos quedamos sin laburo? Tenemos contrato por cinco años, pero también hacen falta máquinas nuevas..." (Trabajador de UST).

En el caso de Cooperar, pudieron empezar a discutir excedentes recién el año pasado: "...antes sólo discutíamos deudas...". Del debate en la asamblea sobre el destino de los excedentes anuales, resultó una integración del 66% de los mismos y un 34% fue al bolsillo de cada trabajador, llegando a una suma de \$ 3.200 para cada uno. En cuanto a la capitalización realizada durante los últimos tiempos, se revirtió la tendencia completamente y comenzaron a acumular en términos de maquinarias y equipos. Uno de los trabajadores entrevistados expresa: *"Mirá cómo serán las cosas, nosotros en mayo/junio de 2004 arrancamos con una deuda de 1.300.000 pesos y en la discusión del balance del año pasado discutimos el reparto de excedentes por 1.300.000 pesos. Previo, en ese lapso, cambiamos las dos palas... Nosotros teníamos dos palas viejas, fundidas y las cambiamos por dos nuevas, compramos un autoelevador cero kilómetro, pagamos la deuda que teníamos y nos quedó ese excedente"* (Trabajador de Cooperar).

Además, se destaca de este caso un "sistema de previsión de la cooperativa basado en la solidaridad", como lo explican ellos mismos: *"Nosotros con los compañeros cobramos todos los derechos del trabajador... todo está cubierto por los ingresos y por la previsión de la cooperativa (...) se trata de ser solidarios. Dentro de esa previsión, de lo que se podría llevar al bolsillo cada uno, dejamos un poquito para ser solidarios con los compañeros que por ahí tienen un hijo o tienen cinco... los compañeros que tienen hijos y los que no tienen y son solteros dejan ese poquito y se lo dan a otro que lo necesita. Algún compañero te puede decir 'por qué le tengo que dejar si yo no tengo hijos', pero yo le digo que el que tiene hijos también está dejando un poquito para cuando vos tengas hijos y te cases, porque cuando vos te cases, vos cobrás el casamiento, esto es lo mismo, por un lado va, por un lado viene"* (Trabajadores de Cooperar).

El Diario de la Región, por su parte, ha capitalizado la mayoría de sus magros excedentes, logrando aumentar el stock de computadoras y de papel, reparar la maquinaria casi obsoleta que tenían, entre otras inversiones realizadas, como la adquisición de movilidad propia. De todas formas, sus reinversiones dependen de los flujos mensuales que no son fijos, y no han sido mayores debido, principalmente, a que tienen dificultades para hacer efectivos los pagos de la pauta del Estado provincial, lo cual los lleva a tener grandes inversiones pendientes que son muy necesarias para el trabajo cotidiano.

ADOS tiene una situación particular respecto al destino de sus excedentes. Si bien la cooperativa pudo realizar algunas pocas inversiones (monitores para la terapia, por ejemplo), existen muchos conflictos por el sistema de sorteos que han desarrollado y porque muchos socios pugnan por repartir todos los excedentes. De hecho, ellos reparten el excedente entre los socios, aunque luego de descontar el recupero de las cuotas que los socios abonaron y que tenían como destino sorteos de \$ 15.000, que no tenían mucha aceptación entre la mayoría de

los trabajadores pero fueron impuestos por el consejo de administración anterior. En lugar de un esquema de incentivos, como solía plantearse, los sorteos se fueron convirtiendo en una especie de fondo de créditos personales, basado en los aportes de los socios, que de forma lenta, parcial y muy riesgosa, está siendo recuperado.

En virtud de lo que manifiestan los trabajadores entrevistados, y exceptuando algunas reposiciones elementales y la compra de monitores para la terapia, esta situación hasta el momento está impidiendo un mayor grado de reinversión en la clínica, pero es prioridad para recomponer la situación patrimonial de gran parte de los socios.

Un sistema similar ha desarrollado Pismanta donde, además de reinvertir excedentes, se destina un porcentaje, decidido en asamblea, para un fondo común de salud con el cual cubren a todos los trabajadores.

4.4 ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

Las organizaciones de trabajo autogestionado suelen financiarse a través de diversas estrategias.²⁶ A continuación reseñamos tres aspectos que resultaron ser los más significativos a partir del análisis de las entrevistas realizadas.

4.4.1 Hibridación de los recursos: la relación con el Estado, el mercado y los recursos financieros propios

Una de las estrategias más importantes que encontramos en el relevamiento es la permanente "hibridación de recursos".

²⁶ Para más detalles sobre este tema, ver: UNGS (2007) Finanzas para la economía social. Dinero, finanzas y la otra economía. ¿Qué estrategias y alternativas existen? Cartillas de Economía Social N° 1.

Estas organizaciones se financian a través de una combinación de varias fuentes a la vez, con distintas lógicas de funcionamiento cada una de ellas, principalmente ingresos provenientes del Estado, la venta de bienes o servicios en el mercado, donaciones y, por último, recursos financieros aportados por los propios socios.

Esta estrategia es la que permite, para muchos autores (entre los que se destaca el francés J. L. Laville), garantizar la sostenibilidad de este tipo de experiencias ya que cada uno de los mecanismos usados por sí solos vuelven a las organizaciones muy vulnerables, especialmente frente a los cambios de gobierno, los resultados de la competencia en los mercados y la volatilidad de las donaciones. De esta forma, lo que permite condiciones de estabilidad y autonomía es justamente la utilización simultánea distintos mecanismos estableciendo nuevos equilibrios y nuevas relaciones sociales dentro del sistema capitalista.

Si bien no conocemos las estructuras de financiamiento de todas las organizaciones relevadas, vemos que la hibridación es una tendencia importante y que existen grandes variaciones en cuanto a la participación que los distintos componentes tienen en cada caso.²⁷ A su vez, basándonos en la información que tenemos, es posible afirmar que incluso en los casos donde pareciera darse una estructura de financiamiento relativamente equilibrada entre las distintas fuentes de financiamiento, dichos equilibrios esconden una alta vulnerabilidad, ya que detectamos relaciones de asimetría entre los financiadores y lazos de dependencia importantes.

En el caso de la Clínica ADOS, por ejemplo, se observa una fortísima dependencia con respecto a los pagos de PAMI,

²⁷ Respecto del mecanismo de las donaciones como fuente de financiamiento, prácticamente no se han encontrado relatos significativos en las entrevistas realizadas.

que constituyen la fuente de financiamiento principal de la organización.²⁸ En las entrevistas realizadas no hemos podido detectar fuentes de financiamiento que supongan algunas de las otras lógicas antes mencionadas y, de hecho, reivindican la no utilización de cualquier tipo de subsidio, ejemplificando que antes de que la experiencia fuera cooperativa, solía dependerse de "giros de Buenos Aires" del fondo compensatorio de la Superintendencia de Servicios de Salud para financiar los sueldos, cosa que ahora no ocurre. Sin embargo, también es cierto que este tipo de estructura de financiamiento, con un solo componente principal, puede vulnerar los márgenes de acción de la cooperativa.

En UST se observa algo similar con respecto al CEAMSE, aunque en este caso la cooperativa ha ido desarrollando una estrategia de diversificación de clientes a nivel local que le permite generar un colchón que morigera los lazos de dependencia con su principal cliente. Fruto de esta política, la cooperativa ha logrado diversos contratos con la Municipalidad de Avellaneda para el mantenimiento de parques, plazas y cementerios y diversas obras en canchas de fútbol como la del Club Atlético Independiente, el Club Regatas, etc. Además ha encarado una política de captación de subsidios por parte del Estado. Por ejemplo, es beneficiaria de subsidios del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra" (del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) para sostener diversos emprendimientos asociados, y también recibe subsidios del Instituto Nacional de Acción Cooperativa-INAC (del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social-INAES) que ha utilizado para la adquisición de dos tractores. A su vez, la cooperativa se financia con fondos propios y tiene una política de reinversión de excedentes que le permite, en especial,

²⁸ Es necesario aclarar que, posteriormente a la etapa de análisis del presente estudio, ADOS consiguió la habilitación provincial provisoria, por lo que a partir de 2008 comenzó a atender a distintas obras sociales de la provincia así como prepagas de relevancia. Esto constituye una nueva e importante fuente de financiamiento sobre la que habrá que proseguir los análisis necesarios más adelante.

un continuo aumento de maquinarias y herramientas propias. Por último, ha logrado financiarse a través de varios proyectos de la cooperación internacional, que entrarían en el rubro de "donaciones", lo cual, según uno de los testimonios, si bien es positivo también enfrenta a la cooperativa a diversas tensiones. En sus propias palabras: *"El otro día decíamos, cuando había dudas del tema del financiamiento, 'vamos a ver, vamos a ver...' pero a veces te encontrás con que 'no, porque estamos apurados...' es el tiempo de ellos, el tiempo nuestro es otro tiempo. 'No, no, porque tenemos que cumplir con los financiadores'. Tenés que estar más corriendo detrás de los financiadores que de los objetivos nuestros..."*.

Siguiendo el análisis entre las experiencias supeditadas a organismos estatales para financiarse, hasta ahora vimos dos casos en los que media, significativamente, una relación mercantil. En el caso de la Organización Barrial Tupac Amará, lo que prima es el financiamiento del Estado en su papel de redistribuidor de los ingresos y la riqueza nacional. Si bien durante los últimos años la organización ha desarrollado una serie de obras a través de diversos mecanismos de licitaciones de obra pública en construcción, predomina el financiamiento a través de diversos planes y programas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y provinciales. Por otro lado, el financiamiento a través de cuotas mensuales fijas por parte de los asociados es un mecanismo que resulta clave para la organización y sobre el que existen estrictas normas de monitoreo y control.

En cuanto a Cooperar, en su financiamiento se observa un importante predominio del componente de ingresos por venta en el mercado, con una pequeña participación de aportes propios de los trabajadores, y sin financiamiento a través de subsidios estatales. Ahora bien, el componente del "mercado" se concentra principalmente en un solo cliente, lo cual no sólo deja expuesta la experiencia a los mecanismos de competencia del mercado prácticamente sin atenuantes por las otras fuentes de financiamiento sino que, además, lo está a una estructura de

clientes más que concentrada, lo cual la torna vulnerable y con escasos márgenes de negociación en el marco de una relación muy asimétrica con Acíndar.

Otro caso con gran participación de los ingresos provenientes del mercado es el Hotel Cacique Pismanta. A su vez, recibió un importante subsidio del INAES que utilizarán para la ampliación del complejo (20 habitaciones más). Sin embargo, para que el hotel volviera a funcionar, la principal fuente de financiamiento que los trabajadores reconocen son los recursos que ellos mismos aportaron, empleados para la compra de los principales insumos necesarios para "arrancar", de los que la firma anterior había vaciado al hotel al declararse en quiebra (colchones, camas, televisores, sábanas, toallas, etc.). Con los primeros excedentes que obtuvieron han podido hacer inversiones mayores.

Por último, El Diario de la Región también se financia principalmente con los ingresos provenientes de la venta en el mercado, aunque en este caso se observa una estructura de clientes diversificada y grandes esfuerzos por parte de la cooperativa por mantenerla y consolidarla a través de diversas estrategias. Ha logrado convertirse en beneficiario de varios subsidios por parte del Estado, tanto para su actividad principal como para diversos emprendimientos que promueve. Sin embargo, lo significativo en relación al financiamiento estatal lo constituyen los problemas que experimentan para hacer efectivas las cuotas y luego para cobrar la pauta oficial del Estado provincial. En términos de uno de los trabajadores entrevistados: *"Nuestros excedentes son en realidad guita que está dando vueltas, pero que no la tenemos nosotros. Son deudas de pauta del Estado provincial la mayoría. Si nos deben 100 de excedente, 70 son deudas del estado provincial. O sea, está ahí la guita, pero nosotros no la tenemos. Al no estar esa guita, no hay nada para distribuir, porque tenemos una acreencia a cobrar sobre esa guita..."*.

Esto plantea una necesaria reflexión en relación a que cada una de las fuentes de financiamiento tiene sus especificidades y que, dentro de las mayores problemáticas que presentan los casos, se encuentra el manejo de los plazos que tiene el Estado para efectivizar los pagos en las relaciones mercantiles que establece. Esto se da en el caso de UST con el CEAMSE, en ADOS con PAMI y en El Diario de la Región con la pauta oficial.

4.4.2 Créditos y demás operaciones en relación con el sistema financiero

Es importante conocer la relación que estas experiencias tienen con el sistema financiero. Al respecto, puede observarse que los bancos que se vinculan con ellos son los cooperativos y/o la banca pública. El Banco Credicoop²⁹ aparece con un papel clave en dos de las experiencias: *"Con el Credicoop tuvimos cuenta corriente y chequeras, nada más ni nada menos. Ningún banco nos aceptaba tener cuenta corriente, ningún banco nos quería dar chequeras. El cheque para lo que nos sirve es para tener un poco de aire... Pero en realidad los bancos no contemplan la figura cooperativa para tener una cuenta corriente, porque es muy complicado firma conjunta de tres y demás, o porque no les interesan las cooperativas o porque te ponen requisitos, mientras que si yo solo (no como socio de una cooperativa) quiero sacar una cuenta corriente, en diez minutos tengo todos los papeles. 'Y bueno, hacela a tu nombre', así ésa es la solución que te tiran los bancos privados"* (Trabajador de El Diario de La Región).

"Cuando tuvimos que comprar las máquinas hubo que hacer una previsión financiera como de seis meses y fui a ver qué nos ofrecían los bancos... La salida más rápida nos la daba

²⁹ Único banco cooperativo que permanece funcionando en el sistema financiero nacional.

el Credicoop... nos ofrecieron una serie de cosas y para lo que necesitábamos en ese momento, lo más rápido era una cesión de facturas" (Trabajador de UST).

A su vez, El Diario de la Región ha obtenido un financiamiento del Banco de Chaco, a través de un crédito a tasa subsidiada (parte por el Estado nacional y parte por el Estado provincial) que utilizó para adquirir una camioneta.

Otros no apelaron al sistema financiero y lograron resolver algunas necesidades de financiamiento a través de préstamos de particulares o de la reinversión de excedentes u otros fondos propios, como manifiestan los trabajadores: *"Préstamos de gente que creía en el proyecto, no bancos... ninguna entidad ni nada por el estilo. Sí las últimas inversiones han sido de los excedentes propios. Después de salir de la deuda y de todo eso que contamos hoy las posteriores inversiones fueron con excedentes propios, pero entidades no, no"* (Trabajador de Cooperar).

"Nosotros, desde que estamos trabajando como cooperativa, todo lo que hemos invertido ha sido en base al esfuerzo nuestro, con recursos propios" (Trabajador de Pismanta).

Por otro lado, detectamos que una de las experiencias ha utilizado una serie de instrumentos financieros con relativa sofisticación y que, en gran parte, esto ha tenido una importante incidencia en el desarrollo de la cooperativa. Se trata de UST que, más allá de los créditos convencionales y subsidios, ha empleado un *leasing*³⁰ y el descuento de facturas³¹ de manera sistemática. Según destacan varios de los trabajadores, todo

²⁹ *"El leasing es que vas, adquirís un equipo nuevo, lo pagás como si fuera un alquiler, cuotas, y después te dan la opción, cuando estás terminando, de pagar unas cuotas más, o pagas un porcentaje del equipo y te quedás con ese equipo. Pero no es tener un anticipo del 40 o 60% como te piden todos los concesionarios de máquinas viales. Son equipos muy caros, entonces la mejor forma de tenerlas es con un leasing, es lo más práctico para no deshacernos de tanta plata"* (Trabajador de UST).

³⁰ *"La cesión de factura es que vos les cedés la deuda que CEAMSE tiene con vos. Nosotros facturamos al CEAMSE, esa factura la llevamos al banco y el banco se hacía cargo de cobrar esa fac-*

esto pudieron lograrlo sorteando los obstáculos derivados de su situación en relación con la propiedad de los medios de producción y *"sin ninguna mancha en el Veraz ni nada"*.

Además, es notable el nivel de apropiación del proyecto y crecimiento que uno de los compañeros ha experimentado con respecto a la relación con el banco: *"A la hora de ir al banco... soy el encargado... pero tenemos el staff de profesionales que nos asesoran. Al principio yo iba con el ingeniero de la cooperativa, que te lo exige CEAMSE por una cuestión de contrato. Iba con él, que por ser ingeniero tiene mucho más clara la parte financiera... Yo iba los primeros días, es lógico, vos vas a escuchar lo que hablan los demás. Porque, ¿qué vas a hablar? A ver si meto la pata. No quería decir nada... Y así fui agarrando confianza, y después en las últimas reuniones iba yo a hablar con el jefe de cuentas nuestro, me manejaba directamente yo. La última reunión que tuvimos con ellos fue para retomar el tema de la cesión de facturas y armar un leasing nuevo"* (Trabajador de UST).

Finalmente, en cuanto a la conflictiva relación con el sistema financiero, es notable que los trabajadores de estas experiencias sufren un importante racionamiento de créditos personales, por lo que se ven obligados a desarrollar sistemas propios de financiamiento, no sólo a nivel colectivo sino también a nivel individual.

El caso de ADOS con los sistemas de sorteos que desarrolló buscaba resolver esta necesidad que atenta hasta el día de hoy, contra la sostenibilidad de la experiencia en su conjunto.

tura y nos adelantaban la plata, un porcentaje de esa factura, cuando ellos la cobraran, que la cobrarían a los 60 días, volvíamos a llevar otra, nos volvíamos a adelantar plata que necesitábamos nosotros, para poder ir cubriendo los compromisos, los documentos que teníamos entregados por las cuotas de las máquinas, alquileres y otras cosas y viendo que Ceamse no nos pagaba, tuvimos que afrontarlo de esa forma" (Trabajador de UST).

Por su parte, Cooperar creó una "Comisión de Préstamos" que lleva adelante un sistema de préstamos internos como beneficios para los socios, que cuenta con un desarrollo significativo. Los trabajadores explican la modalidad detalladamente: *"Se implementó hace un buen tiempo que el compañero tuviera como beneficio de la cooperativa (refiriéndose al acceso a un préstamo) cierta cantidad de plata con la cual puede contar cualquiera de nosotros, se tiene que anotar para acceder a eso y, según la necesidad, se le va a dar prioridad para que acceda a esa plata. Se devuelve en los meses que siguen, se descuenta del sueldo, se devuelve sin intereses..., vos arrancás con 60.000 pesos a prestar, y mientras va reintegrándose vos seguís prestando pero no se puede ir de 60.000. Fue menor y hoy está en 60.000. En un momento un compañero de Cooperar podía acceder a 1.000 pesos, hoy puede acceder a 2.000 mil pesos. Hay gente que pide 500, que pide 600, que pide 1.000, que piden los 2.000... Se le fue dando un poco de forma al sistema, a la cuestión, porque todo el mundo tiene necesidad y por ahí todo el mundo quiere pedir pero es cuestión de ver la realidad, de ver la necesidad de cada uno, de ver para qué lo pide, y fundamentalmente ir involucrando a gente que se vaya metiendo en manejar dinero..."*

"Lo maneja una comisión formada por un consejo social, por un síndico y por un consejo de administración. No depende en forma directa de quien hoy, por ejemplo dirige la cooperativa, para que no tenga eso como una herramienta de poder, si no que lo hace un compañero que ocupa hoy un puesto de trabajo, y forman parte de uno de los consejos y ellos son los que designan a quién se le da primero, a quién después y le asignan cuánto es lo que tienen que devolver y todo eso" (Trabajador de Cooperar).

4.4.3 La utilización de "subsidiros cruzados" y el factor "organización" como herramienta financiera

Los subsidiros cruzados son un mecanismo fundamental utilizado por este tipo de organizaciones como forma de financiamiento, aunque muchas veces no sea una política explícita o reconocida por la organización. Se basa en que, por ejemplo, las actividades que mayores ingresos generan (o las que generen ingresos) "subsidiros" al interior de la cooperativa a aquellas otras que generan menos ingresos (o ninguno) pero que resultan fundamentales para sus objetivos. Según las propias palabras de uno de los trabajadores entrevistados: *"...no todos los sectores generan la misma rentabilidad... depende de las negociaciones que tenemos, hay sectores en que se gana menos que en otros, pero a la vez se participa de los excedentes a todos por igual..."* (Trabajador de Cooperar).

Esto permite que pueda realizarse el conjunto de las actividades y reconocer más fácilmente la multiplicidad de fuentes de financiamiento que van a parar todas a la misma caja: *"Tenemos el contrato con el CEAMSE que es el principal, después siguen los contratos afuera, con la Municipalidad de Avellaneda, los clubes y demás... que en la contabilidad formal están todos por separado pero, en la práctica, todo va a la misma caja"* (Trabajador de UST).

Sin embargo, es importante mencionar que mientras mayor conciencia se tenga sobre este mecanismo de financiamiento, mayor provecho podrá sacarse de él lo cual, a su vez, limitará situaciones de "abusos" o desvíos permanentes hacia distintos fines, lo cual puede volverse incontrolable.

Por otro lado, tenemos en cuenta que una adecuada organización de la gestión de las cooperativas y sus recursos es un mecanismo que puede hacer la diferencia a la hora de financiar la actividad de este tipo de entidades. En este sentido, destacamos la organización del conjunto de cooperativas de la Tupac

que no funcionan aisladamente sino que conforman un sistema con una orgánica que les permite mantenerse y crecer a lo largo del tiempo. Un ejemplo ilustrativo de esta práctica es que para adquirir gran parte de los insumos, herramientas y maquinarias, las cooperativas no realizan ningún tipo de inversión ni gasto de forma individual sino que lo hacen de forma conjunta, se dividen tareas promoviendo la especialización, y también centralizan gran parte de la gestión de los recursos generando importantes ventajas para la organización en su conjunto.³²

³² Estas características, en parte, se conocen en la literatura especializada como una forma de aplicación del "principio de subsidiaridad".

5. La situación en cuanto al ejercicio de los derechos de los trabajadores

Con respecto al ingreso y los excedentes, que suelen ser las variables más analizadas en la mayoría de trabajos sobre el tema, vimos que los trabajadores muestran, en general, un alto nivel de satisfacción. Ahora bien, es en las condiciones de trabajo y, particularmente, en cuanto al acceso a la seguridad social que tienen estas organizaciones, donde se produce la mayor vulneración de derechos que los trabajadores han adquirido a través de luchas históricas.

Si de derechos de los trabajadores hablamos, poder desplegar las capacidades humanas mediante el trabajo, es sin duda el derecho por excelencia, y a partir de allí es que las experiencias autogestionadas se constituyen en estrategias colectivas posibles, capaces de avanzar sobre el terreno de las condiciones de trabajo dignas para el conjunto de los trabajadores. El reconocimiento del trabajo –lo que no es independiente de las condiciones como el principal recurso para ampliar los márgenes de participación en la producción y distribución de la riqueza en nuestro país es, al mismo tiempo, una disputa colectiva por mejorar los mecanismos de reproducción de la vida.

Una lectura de las actuales condiciones de trabajo nos exige en primer lugar advertir el profundo proceso de mercantilización de la vida social que, en los últimos años, ha vulnerado los derechos adquiridos constitucionalmente por los trabajadores. Analizando las distintas experiencias, si bien encontramos situaciones heterogéneas, también vemos problemáticas comunes que corresponden a un mismo proceso: las reformas estructura-

les de los '90 operadas sobre el sistema de seguridad social hacen que el acceso al mismo dependan de la "capacidad adquisitiva individual" (o cooperativa en estos casos) para acceder a determinados bienes y servicios en el mercado. Es decir, lo que antes fue para muchos de los trabajadores un derecho garantizado, hoy se convierte en una necesidad más cuyo mecanismo de satisfacción dependerá de lo que el mercado, y sus reglas, ofrecen. El problema por alcanzar mejores condiciones de trabajo parece recaer en la responsabilidad y capacidad de cada uno de los miembros de las organizaciones de trabajo autogestionado.

Ante la ausencia de un marco regulatorio común que reconozca y valore estas experiencias, y ofrezca garantías respecto a los derechos de protección social al conjunto de los trabajadores autogestionados, las organizaciones despliegan distintas estrategias para mantener gran parte de los derechos previamente adquiridos. Pero antes de comenzar a analizar estos mecanismos, es necesario advertir que además del proceso de mercantilización antes mencionado, también vemos que las formas de regulación vigentes contradicen el sentido de la organización colectiva de este tipo de cooperativas, imprimiendo una lógica individual al acceso de los sistemas de seguridad social.

El marco jurídico existente, ubica a los trabajadores autogestionados como autónomos. Ser asociado o no a una cooperativa no comporta ninguna diferencia; y la propia concepción de la figura fiscal parte de la idea del trabajador individual e individualizado. Es así que no hay legislación cooperativa ni tributaria específica que contemple desde los múltiples rasgos colectivos que la forma de trabajo autogestionado presenta.

De esta manera, como autónomos, los trabajadores autogestionados sólo acceden a la cobertura de dos de los componentes del sistema vigente de seguridad social: la previsión y la salud, mientras que quedan fuera otros beneficios como las asignaciones familiares y la cobertura de los riesgos del trabajo.

A través del monotributo –un régimen creado por la AFIP (Agencia Federal de Ingresos Públicos) para unificar los aportes e impuestos en el caso de los autónomos– los trabajadores autogestionados no sólo abonan por el acceso a la previsión social y a la salud sino por trabajar, ya que una parte de dicho tributo es el componente impositivo que sintetiza el Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado. Es decir que los trabajadores autogestionados pagan un impuesto al trabajo.

Antes de señalar las problemáticas particulares que se les presentan a los trabajadores autogestionados para acceder a la seguridad social, es necesario aclarar que las mismas afectan a todos los trabajadores en general y son la expresión de las sucesivas reformas impulsadas a partir de los 90, tanto en la legislación laboral como en cada uno de los subsistemas de la seguridad social. Se ha transformado el sistema jubilatorio –privatizándolo y desfinanciándolo con la creación de las AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones) y aumentando de 10 a 30 los años de aportes necesarios para jubilarse–; se han desregulado las obras sociales quitándoles el carácter solidario que antes tenían al prestar servicios iguales para todos los afiliados e imponiendo planes diferenciales según los aportes que cada trabajador puede realizar, haciendo de la salud un negocio para las gerenciadoras privadas de salud; y se ha creado la gestión privada de los riesgos del trabajo, con la creación de las ART (Aseguradoras del Riesgo del Trabajo).

Teniendo en cuenta este escenario, los trabajadores autogestionados se encuentran enfrentando un doble problema: por un lado, no tienen acceso a gran parte de los servicios de la seguridad social y, por otro, acceden a un sistema profundamente mercantilizado que sólo los reconoce como trabajadores autónomos y como cuentapropistas.

Algunas de las problemáticas que surgen al respecto tienen que ver con que no todos los trabajadores autogestionados se encuentran en condiciones de abonar el impuesto del mo-

notributo.³³ Quienes sí pueden hacerlo, a través del mismo acceden a la cobertura de la salud y a la jubilación.

Uno de los principales problemas en la cobertura de la salud está dado por las características, que a partir de la reforma, tiene el acceso a la misma, por las que resulta restringida al valor que cada "usuario" puede pagar.

Por otra parte, la reforma en el sistema jubilatorio hace que a los trabajadores en general, se les requieran muchos años más de aportes para poder retirarse. Los autogestionados en particular, cuanto más años computen como trabajadores autónomos³⁴ y menos como asalariados, se jubilarán con el haber mínimo. Los trabajadores más jóvenes, en muchos casos con trayectorias laborales muy fragmentadas y con un largo historial como trabajadores "en negro" sin aportes, corren el peligro de no llegar a cumplir con los años de aportes exigidos.³⁵

El acceso a la cobertura de los demás componentes de la seguridad social queda, a través del monotributo, vedado para los trabajadores autogestionados. Así, los accidentes de trabajo

³³ Existe, desde el 2003 el monotributo social, cuyo costo, \$ 24.90 representa el 50% del valor de la categoría más baja del monotributo regular. Se trata de un régimen por el cual los beneficiarios (personas físicas, emprendimientos/proyectos productivos asociativos de bienes o servicios y cooperativas de trabajo cuyos ingresos brutos/retiros individuales no superen los \$12.000 anuales) pueden: emitir facturas, acceder a una cobertura médica (con las mismas prestaciones que el resto de los monotributistas) y computar como años aportados al sistema jubilatorio aquellos durante los cuales permanezcan en el Registro de Efectores del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. En principio duraría sólo 24 meses, aunque luego ha sufrido modificaciones para ampliar el período. Para más detalles, ver: www.desarrollosocial.gov.ar/Planes/DLES/normativa.asp

³⁴ Hay que considerar que en esta situación no sólo se encuentran los trabajadores autónomos, sino también todos los trabajadores que sufren la precarización laboral al tener relaciones de dependencia encubiertas en formas de contratación, como la locación de servicios que los hace ubicar dentro del régimen de autónomos, lo cual, en general, representa no sólo una reducción del haber jubilatorio sino, además, la pérdida de la seguridad en el empleo y derechos como las vacaciones pagas y las asignaciones familiares.

³⁵ En la Argentina, más del 90% de los trabajadores no llegan a computar los 30 años de aportes exigidos para jubilarse. "Las jubilaciones en el mundo real", Página/12, David Cufre, 14/04/07, nota publicada por FETERA en www.cta.org.ar.

y las asignaciones familiares corren por cuenta de la capacidad económica de estas experiencias y de las estrategias que las mismas puedan desarrollar para resolverlo.

La legislación sobre riesgos del trabajo expresa sólo la obligatoriedad de contratar una aseguradora de riesgos del trabajo por parte de los empleadores. De manera que los trabajadores autogestionados asociados en cooperativas no se encuentran amparados por ningún tipo de régimen sobre riesgos del trabajo salvo la contratación de seguros de vida, accidentes personales o invalidez, que además de no cubrir las enfermedades laborales, tampoco cubren los "salarios caídos" por los tiempos de licencia necesarios y no siempre se encuentran al alcance de sus posibilidades económicas.

Por último, en cuanto al componente de asignaciones familiares, tampoco existe una reglamentación específica que garantice estos beneficios a los trabajadores autogestionados. Acá se ve también cómo se ponen en juego diferentes estrategias. En muchos casos, las organizaciones de trabajadores autogestionados, desarrollan fondos solidarios que prevén cubrir este beneficio. En otros, forman parte, como suplemento, de la distribución mensual de excedentes, que en la asociación cooperativa representa la retribución al trabajo.

Entre las situaciones que expresan más claramente las condiciones de precariedad, producto de nuestro escenario político, económico y normativo, encontramos las cooperativas de ADOS y la de El Diario. *"... Nosotros la estamos sufriendo, ser cooperativa significa perder mucho. Si bien ganás mucho porque recuperás la fuente laboral de un montón de compañeros (...) nosotros no tenemos aguinaldo, no tenemos jubilación prácticamente porque el aporte nuestro es muy chico, no tenés vacaciones, bah, ahora sí tenemos vacaciones pero, digo, que todo tiene sus pro y sus contras, en algún momento estaremos mejor y lograremos tener mejores excedentes. Y bueno, también lo que se ha logrado es darle trabajo al resto de compañeros...."*

"Era todo distinto porque vos hacías tu horario y te ibas, tenías el sueldo, tenías aguinaldo y bueno, si estabas enfermo te cubrían los días y te pagaban vacaciones, ahora de eso no tenemos nada..." (Trabajadores de ADOS).

Aquí las diferencias entre las condiciones de protección laboral previas a la autogestión con las actuales aparecen como profundas tensiones, cuyas posibilidades de resolución recaen sobre cada una de las experiencias, hasta tanto no exista un nuevo marco de institucionalidad. Podríamos agregar, como hipótesis, que la naturalización de las transformaciones en el mundo del trabajo repercute de algún modo en las acciones y subjetividades de los trabajadores autogestionados. Simultáneamente, este proceso puede dar lugar a la construcción de un conjunto de alternativas que ponga límites a los riesgos a los que están expuestos los trabajadores autogestionados, y supere las condiciones de precariedad, avanzando en el reconocimiento de derechos mediante la acción colectiva.

Como decíamos, existen situaciones distintas. Por ejemplo, en UST y Cooperar, a través de los excedentes de las cooperativas han logrado mantener gran parte de los derechos previamente adquiridos. Y en el caso de Cooperar se agrega un "sistema de previsión basado en la solidaridad" que la cooperativa ha instaurado para esos fines y que describimos en puntos anteriores. Según los propios términos de uno de sus miembros: *"Una de las cosas que tenemos de bueno es el hecho de mantener los derechos como trabajadores. (...) Se le paga el casamiento, las adopciones, el prenatal, la escolaridad... como si fuera un trabajador en relación de dependencia para que no se sienta que porque pasó a la cooperativa no tiene más esos derechos, entonces seguimos cobrando todo eso..."*.

Otras experiencias han decidido avanzar incluso a través de la autogestión de los servicios de salud, como es el caso de la Tupac, en la que las necesidades de acceso a servicios de

salud las resuelven a través del Centro de Salud de Alto Comedero y en los consultorios del centro de la ciudad. Es destacable también que con la cuota mensual cubren un seguro de sepelio.

Cacique Pismanta es una de las pocas cooperativas que ha obtenido el "monotributo social".³⁶ Respecto de la obra social, con la generación de excedentes reservan un fondo con el cual contratan un servicio de salud prepago con el Hospital Español. A su vez, tienen un seguro de vida que los protege contra accidentes, enfermedades y muerte.

A través de las entrevistas pudimos detectar que en el ámbito del acceso a la salud se expresa claramente lo que mencionábamos al inicio: depende de la situación económica y financiera de cada cooperativa. Así, por ejemplo, los trabajadores de El Diario tienen un convenio con una prepaga, aunque también, con grandes esfuerzos, están tratando de comenzar a pagar el monotributo. Respecto a las condiciones de acceso a la salud, puede destacarse que prácticamente no se ha problematizado el papel de los hospitales públicos y demás componentes del sistema de salud, mientras que sí surgió de las entrevistas un debate importante sobre tener obra social o tener prepaga, con distintos posicionamientos entre los trabajadores, que ilustramos con testimonios de varios compañeros de UST: *"No tenemos una obra social, tenemos una prepaga, que es bastante cara. Por ahí no tiene los beneficios de una obra social, que tenés pileta, hoteles. El próximo paso es tratar*

³⁶ Régimen por el cual los beneficiarios (personas físicas, emprendimientos/proyectos productivos asociativos de bienes o servicios y cooperativas de trabajo (cuyos ingresos brutos/retiros individuales no superen los \$ 12.000 anuales) pueden emitir facturas, acceder a una cobertura médica (con las mismas prestaciones que el resto de los monotributistas) y aportar al sistema jubilatorio durante el tiempo que permanezcan en el Registro de Efectores del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. En principio duraría sólo 24 meses, aunque luego ha sufrido modificaciones para ampliar el período. Para más detalles, ver: www.desarrollosocial.gov.ar/Planes/DLES/normativa.asp

de dejar la prepaga y tener una obra social.³⁷ Lo que pasa es que al ser una prepaga muy buena, la mayoría de los socios es gente grande y la necesita. Y con esta prepaga no pagás nada, vas y te atendés. Vamos a ver cómo seguimos con ese tema...".

Ahora bien, es sobre la problemática del acceso a la jubilación donde se registra la situación más frágil de los autogestionados, pues allí se pone de manifiesto lo que venimos argumentando respecto de la tensión entre la resolución de las necesidades inmediatas y la proyección a futuro de las condiciones de vida.

Las soluciones que los trabajadores han ido ensayando se enfrentan con este dilema: por un lado, realizar propuestas normativas que resuelvan la problemática de fondo; por otro, en "el mientras tanto" encontrar respuestas lo más satisfactorias posibles pero aún con importantes limitaciones.³⁸ En la pelea por construir respuestas de mayor alcance y de largo plazo, está claro que para las organizaciones de trabajo autogestionado la lucha se da a través de la organización colectiva. En este sentido, desde ANTA se está trabajando en una propuesta de reforma que garantice el acceso a los derechos que hoy están vedados, no sólo a través del reconocimiento del trabajador autogestionado como actor económico, en una nueva figura jurídica y fiscal que supere la condición de "autónomo", sino también participando de las discusiones y propuestas que desde la propia Central se están encarando respecto al sistema de seguridad social en general.

³⁷ En UST tienen el proyecto de adherirse al SUTNA-CTA (Sindicato Único del Neumático), principalmente para poder usar la obra social del sindicato.

³⁸ Sobre la protección contra los riesgos del trabajo y el acceso a la seguridad social "en general", desde el Espacio de Economía Social del IEF estamos llevando a cabo la investigación: "Acerca de las condiciones de acceso de los trabajadores autogestionados al sistema de seguridad social en la Argentina actual. Análisis y aportes a las propuestas de reforma y re-reforma del sistema previsional y los riesgos del trabajo". Otros aportes pueden encontrarse en los materiales del Equipo Técnico Sindical sobre Seguridad Social, de ATE CDN, www.seguridadsocial.org.

En términos de los trabajadores de Cooperar, "(...) un problema que tenemos es que antes teníamos los aportes como trabajadores de Acindar y con el monotributo hay una diferencia importante... ¿Cómo salimos de eso? Tiene que ver con la política del gobierno y con la realidad de todo el mundo que se vive hoy. Hemos discutido mucho el tema pero no tenemos algo firme". Con la jubilación tienen claro que se juega algo muy trascendental para la vida de un trabajador como es su calidad de vida en la inactividad, y donde están depositadas muchas expectativas de los compañeros: "(...) porque con eso termina la relación de veinte, treinta años juntos, donde él también apostó a esto; hay que pensar en lo que deja ese compañero (...) tenemos que pensar y ponernos de acuerdo porque va a llegar un momento que la cooperativa no lo va a poder soportar, se funde (...) Algún día el ser jubilado tiene que dejar de ser un castigo para la gente. Bueno, creo que la pelea está dada hoy en día a nivel de CTA o ANTA. La pelea del sistema de jubilaciones, el 82% móvil... pero hay que reformular el tema del monotributista... porque no es sólo el 82% para el que está en relación de dependencia. El monotributista debe también tener, de alguna forma, una reivindicación...".

En definitiva, en la mayoría de los casos los trabajadores concluyen que "la falta de marco" acorde a la estrategia de organización colectiva obstaculiza la búsqueda de terminar con las formas precarizadas de trabajo, hoy hegemónicas y propias de una lógica de maximización de beneficios a costa de la calidad de vida de los trabajadores. Así lo expresa un trabajador de Pismanta: "Tenemos las mismas falencias que todas las cooperativas, no tenemos un marco regulatorio que nos reconozca. No somos empresarios porque somos cooperativa... pero no hay un marco regulatorio que reconozca a las cooperativas de trabajo para decir que el trabajador de una cooperativa de trabajo tiene este marco. Lo básico el trabajador lo va a poder tener, pero por la Pismanta, no porque haya un marco".

Cabe destacar, por último, que en cuanto a la duración de la jornada de trabajo, en las experiencias se observan "jornadas normales". Sin embargo, vemos que en general, los trabajadores autogestionados de las experiencias analizadas tienen una mayor disposición a extender las horas de trabajo en situaciones coyunturales que así lo requieran, ya sean mercantiles o no mercantiles. Si bien por un lado esto evidencia la apropiación y el alto compromiso existente con respecto al proyecto, puede, en determinadas circunstancias, ser expresión de una mayor flexibilización de las condiciones de trabajo en general, producto del avance de los "derechos del capital" sobre los del trabajo. Este escenario desafía a los trabajadores a recuperar y repensar las estrategias que hagan efectivo el ejercicio de esos derechos de los "trabajadores que gestionan sus fuentes de trabajo", pero que no son "empresarios", en las cuales las conquistas de las luchas históricas del movimiento obrero constituyan un punto de partida, no de llegada.

Disputar las condiciones de trabajo implica, ante todo, un marco de reconocimiento de derechos que otorgue seguridad frente a las contingencias del mercado, y una *protección* que vaya más allá de la satisfacción de las necesidades inmediatas, permitiendo un futuro digno para el conjunto de los trabajadores.

6. Representaciones sobre el trabajo y la articulación política

6.1 El papel de la autogestión en la construcción política

En este punto nos propusimos indagar sobre cómo algunas rupturas y continuidades identificadas en los procesos autogestionarios estructuran, o no, nuevas relaciones políticas entre los trabajadores en sus contextos, y el significado que cobran en la cotidianeidad esos procesos colectivos.

La autogestión suele asumir, desde la percepción de los militantes sociales en general y de las organizaciones autogestionadas en particular, un lugar valorado en el derrotero de las construcciones de justicia y de modelos que integran a las mayorías postergadas. Por ejemplo, trabajadores de la Tupac definen a la autogestión como una de las formas para *"recuperar la dignidad del trabajo desde los pobres, con organización y proyecto político, principalmente que no haya más chicos que se mueran de hambre, frío y sin vivienda en la provincia"*.

Estas percepciones conviven con distintas connotaciones de autogestión (que pueden ir desde una tecnología organizativa horizontal hasta una herramienta para encarnar un ideal utópico de construcciones sociales sin jerarquías), asociadas a menudo a una forma de organizar la producción y el trabajo a partir de la participación de los trabajadores, y varía en su grado de autonomía según la capacidad que hayan alcanzado efectivamente para llevar a cabo aquello que han decidido colectivamente.

Esa posibilidad de ampliar los márgenes de autonomía es lo que se construye en las experiencias de los trabajadores "sin patrón" a partir de la militancia como manifestación de la voluntad colectiva puesta en acción: *"(...) lo que tenemos que transmitir es que si nosotros pudimos de la nada, si armamos lo de la cooperativa con nada, con una limitación intelectual, con limitaciones económicas, con limitaciones de todo tipo..., es cuestión de ponerle garra. Hay tipos muchísimo más preparados que nosotros, con más capacidades incluso económicas que nosotros..., la cuestión es que se pongan a hacerlo"* (Trabajador UST).

Los procesos de afirmación de la identidad colectiva, no exentos de conflicto, constituyen una dimensión clave que orienta esa militancia: *"Somos trabajadores, no somos empresarios, ni dueños. A partir de esa renovación, somos trabajadores autogestionados... El lineamiento ideológico por fuera de este concepto de derecho económico, la concepción ideológica es que somos trabajadores. Entonces si somos trabajadores, no podemos estar en contra de los trabajadores"* (Trabajador de El Diario).

Donde previamente existió una clara relación de dependencia, la construcción de la noción de trabajador autogestionado tiene implicancias diferentes que en el resto de las experiencias: *"Para nosotros la cultura de la relación de dependencia en algún lugar es facilista, es cómoda. Mas allá de lo malo que te da el patrón, él te lo da y te lo asegura, te paga la obra social..."* (Trabajador de Cooperar). Sin embargo, en las empresas recuperadas sus protagonistas se reconocen como trabajadores, asemejando y comparando su situación con el resto de los trabajadores, reconociendo con mayor facilidad que sus reivindicaciones complementan y enriquecen las luchas emprendidas por el conjunto de trabajadores, incluso con los de su rama de producción o servicio.

En esta tensión asumen esencial importancia los vacíos legales presentes en el sector, que obstruyen la promoción de este espacio como el de un actor económico y vulneran la gestación de una institucionalidad acorde a las necesidades de estos actores para poder ejercer una real y creciente participación en la economía. Básicamente se instala en este debate también la regulación necesaria para el reconocimiento del trabajo autogestionado como parte de las condiciones de precariedad del trabajo en general que hay que revertir.

En síntesis, las experiencias autogestionadas, si bien existieron a lo largo de la historia, en la actualidad vuelven a consolidarse no sólo como una estrategia de lucha posible para mejorar las condiciones de trabajo, cada vez más hermanadas a las luchas de los trabajadores asalariados y territoriales, sino también como forma de organización política y económica que, sin obviar los conflictos, aporta a la recuperación y recreación de la solidaridad entre la clase trabajadora.

6.2 RELACIÓN CON EL ESTADO Y EL TERRITORIO

La conflictiva relación de este sector emergente en la economía tiene reales y permanentes reflejos sobre las experiencias relevadas, que perciben cotidianamente la estrechez de los espacios de institucionalidad política para disputar dentro del espacio económico, y la postergación de la implementación de medidas que podrían generar verdaderas condiciones de "sostenibilidad", más que contenciones parciales en un marco de emergencia social y económica, difícil de sostener para el propio gobierno mientras crecen los indicadores de recaudación y superávit fiscal.

En este sentido, las políticas de Estado en los años posteriores a 2001 han hecho intentos vacilantes, fragmentados y contradictorios hacia estos actores organizados, en principio, a raíz de la institucionalidad vigente que les niega el reconocimiento

como actores económicos participando en la economía. Todo lo que los trabajadores autogestionados fueron logrando en espacios de diálogo o negociación, ha sido a partir de una resistencia y una organización que van cobrando cada vez más una lógica orgánica, al menos, en el ámbito de la CTA con crecientes apoyos locales.

De todas formas, son frecuentes las contradicciones entre diversos ámbitos del Estado, que ponen en evidencia la falta de una estrategia consolidada en una política pública integral. Un ejemplo de estas contradicciones es lo ocurrido con Pismanta: *"Con la Cámara de Diputados, los concejales de 2003, cuando empezamos, dieron interés departamental al proyecto, a la cooperativa... y fue fundamental; a nivel nacional la vinculación ha sido con el INAES para el financiamiento en inversión. A nivel municipal no se ha logrado demasiado, es más, en algún momento obstaculizó... Además hay intereses económicos y políticos muy fuertes..."*.

Los avances en la construcción de un andamiaje jurídico para el sector han sido lentos y desarticulados. En este marco las organizaciones reconocen que es necesario revisar los existentes (por ejemplo, la Ley de Cooperativas), como también generar figuras específicas, como por ejemplo, modalidades que garanticen cobertura social. En todo caso, al abordar este tema, los trabajadores expresan que aún es necesario transitar caminos de encuentro, juntar fuerzas en torno a la constitución de sujetos políticos que puedan instalar estos temas en las agendas públicas y disputar legalidad, que difícilmente se alcanzará por cesión espontánea del Estado.³⁹ La Tupac Amaru es un ejemplo contundente de esto, a partir de la construcción de poder demostrada en una efectividad en la resolución de las necesidades de la población, y como claro efector local de

³⁹ Espacio de Economía Social (2005) Por una nueva institucionalidad para la economía social y solidaria, IEF-CTA (www.institutocta.org.ar).

bienes públicos, lo que no sólo garantiza a una base de organización masiva de los trabajadores sino que legitima el contenido y los medios para hacer visibles sus demandas distributivas hacia el Estado.

Por otra parte, en cuanto a las articulaciones territoriales, ya el movimiento cooperativo en sus orígenes,⁴⁰ incorpora como uno de sus principios la relación con la comunidad como una "inversión" necesaria para su desarrollo. Es así que la mayoría de las experiencias analizadas articulan actividades "mercantiles" con "no mercantiles" o comunitarias, donde prima el rol de promoción social de la cooperativa, que se sostiene generalmente con los excedentes de las actividades mercantiles, combinados con programas o subsidios público o privados.

En las experiencias relevadas aparece la comunidad, el barrio, el alcance territorial de la cooperativa y, en varios casos, como partícipes del propio origen, por el apoyo recibido o por alimentar con su población los primeros miembros de la cooperativa. La relación posterior tiene que ver, en algunos casos, con la propia actividad de la experiencia (por ejemplo, un proyecto de farmacias de medicamentos genéricos desde la clínica ADOS), o bien como apoyo a iniciativas comunitarias de diversa índole, proyectos culturales, deportivos, recreativos, de salud, etc. como los desarrollados por UST en su localidad (Avellaneda), o por la Tupac Amarú, cuyas obras de infraestructura barrial superan ampliamente las obras municipales, sólo en

⁴⁰ El inicio suele fijarse en 1844, cuando 28 trabajadores tejedores de Rochdale (Inglaterra) intentaron controlar su destino económico formando una cooperativa llamada Rochdale Equitable Pioneers Society (Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale), bajo la influencia de Robert Owen, considerado el padre del cooperativismo. Estos trabajadores asociados dejaron escritas una serie de conclusiones que, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo. Pasó más de un siglo de historia cooperativa, hasta que la Alianza Cooperativa Internacional (ICA), reunida en Manchester el 23 de septiembre de 1995 aprobó un conjunto de 7 principios comunes para el movimiento cooperativo mundial. La incorporación del 7º nos introduce en el tema en cuestión; el mismo implica compromiso con la comunidad. De esta forma, la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

un municipio como San Salvador con 300.000 habitantes. Relatan los trabajadores de la organización Tupac Amarú: *"Las cooperativas tienen una fuerte política de inversión solidaria en otros barrios. Últimamente se inauguraron dos nuevos centros recreativos, polideportivos, con pileta en barrios más pobres de Jujuy. (...) La Tupac les da los materiales, organiza a los vecinos y les enseña a construir, armando ahí nuevas cooperativas"*.

En la mayoría de los casos, en los tiempos de la recuperación, el apoyo de la comunidad fue clave como un actor dinámico y dispuesto a comprometerse con un amplio abanico de actividades (junta de firmas, acompañamiento en movilizaciones, corte de rutas, festivales solidarios, etc.). Ahora bien, aparece una tensión cuando se consolida la iniciativa económica y la comunidad no siempre elige estos prestadores para convertirse en sus clientes. Los trabajadores de ADOS señalan que perciben desconfianza en la comunidad acerca de la calidad de los servicios brindados por los espacios recuperados, eligiendo empresas privadas de trayectoria y de permanente propaganda e instalación mediática. Esto obliga a un replanteo sobre qué factores priman a la hora de tomar decisiones económicas, incluso las del consumo de todos los días. Queda abierta aquí una cuestión sobre los posibles lugares de encuentro entre recursos y necesidades, como son los mercados, y cómo potenciarlos en beneficio de los productos y servicios ofrecidos desde el trabajo autogestionado que debe garantizar estándares de calidad aceptables.

Por su parte, los intentos de articulación entre experiencias autogestionadas, más allá de las seis analizadas, son estructuralmente problemáticos. La distribución geográfica y los límites que impone a la logística y la distribución propias son el cuello de botella para pensar articulaciones dentro del "sector" autogestionado, y hacen a uno de los problemas fundamentales de su sostenibilidad. Aunque no son imposibles, ya que de hecho, las que se reconocen como parte del ANTA, están intentando generar intercambios de insumos, por ejemplo, entre UST y

Cooperar, o entre El Diario y otras experiencias autogestionadas de Chaco. Pero la articulación local y regional, ya no sólo dentro del "sector", aparece como más factible y con grandes potencialidades en tanto sea como búsqueda de una inserción positiva y no dependiente en las cadenas de compra de insumos y comercialización existentes. Esto, claro está, sin dejar de apostar también a la construcción de mecanismos alternativos como cadenas propias o espacios de comercialización específicos del sector autogestionado.

6.3 LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA, SINDICALIZACIÓN Y RELACIÓN CON LA CTA

Como ya adelantamos, la organización sindical se manifiesta en prácticas anteriores que se resignifican en nuevas prácticas, y aparece, más o menos explícita, como un horizonte o una referencia en el pasado de las propias trayectorias laborales y organizativas. De todas maneras, una vez que las organizaciones de trabajadores autogestionados se formalizan en cooperativas, la institucionalidad existente las reconoce en tanto se asemejen a actores económicos empresariales, autónomos y dueños, más que a trabajadores. En general, las organizaciones sindicales tradicionales tampoco contienen a estos trabajadores, sin patronal visible, sin recibo de sueldo del cual retener los aportes, etc., lo que se complejiza aun más en un contexto nacional como el nuestro, donde no se hace efectiva la libertad sindical.⁴¹

En este marco, las prácticas organizativas sindicales se resuelven a través de diversas modalidades. En algunos casos, los trabajadores que estaban afiliados a su sindicato por rama, antes de la recuperación de su fuente de trabajo, permanecen vincu-

⁴¹ Sobre la campaña por la libertad sindical promovida por la CTA, ver: www.cta.org.ar/institucional/garantismo/libindical.html

lados a él. Pero las mejoras alcanzadas en procesos paritarios, por lo general, no los incluyen, lo cual genera una importante tensión a la hora de unificar las luchas. Se destaca aquí el caso de Cooperar, en el que los trabajadores intentan alcanzar los beneficios de los convenios colectivos discutidos en su rama de producción.

En El Diario de la Región también había trabajadores afiliados a su sindicato de rama previamente a la recuperación, pero en forma individual y no como cooperativa. En esta experiencia, a los nuevos trabajadores les dieron la posibilidad de sindicalizarse, aunque sucede como en otras actividades en las que los trabajadores pueden adscribir a diferentes ramas de actividad. Al pertenecer a diversos sindicatos, se regulan por convenios colectivos distintos: *"(...) Esto trae cuestionamientos, pero nosotros trabajamos 4 horas de mañana y 4 horas de tarde, 8 horas en total, y hay gente que trabaja 6 horas corridas porque se rigen por un estatuto de prensa que te dice que tenés que trabajar 6 horas; nosotros trabajamos en varias comisiones, gente que trabaja 8 horas seguidas, por ejemplo la redacción trabaja hasta las 5, 8 horas de corrido, pero tiene otro régimen de francos. Por ejemplo yo trabajo 6 días y tengo un franco, y ellos trabajan 4 días y tienen un franco, algunos trabajan 3 días y tienen un franco porque se rigen por el estatuto de gráficos. Hay varios estatutos, hay unos de prensa, otros que son gráficos y otros comerciales".*

En cuanto a la UST, cuando la crisis anunciaba el cierre de la empresa recibieron apoyo de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), a través de la cual lograron fortalecer su junta interna, que tuvo un papel vital en las negociaciones posteriores para la formación de la cooperativa y en la adjudicación de licitaciones. Actualmente, un trabajador de la UST expresa: *"... Hoy la cuestión sindical, ¿cómo está saldada?, ¿la representación como laburantes cómo está canalizada? Está canalizada a través de la CTA con el espacio nuevo que se está haciendo en ANTA, ésa es la parte gremial".*

La situación de ADOS plantea una nueva tensión en este punto. Ellos visualizan una mayor predisposición a la sindicalización, articulación y lucha reivindicativa de las experiencias autogestionadas durante el proceso de recuperación, pero seguida de una caída en el interés cuando el proyecto económico comienza a dar sus primeros resultados, lo que también requiere un compromiso interno mayor por parte de los trabajadores para sostener el proceso de producción o de prestación del servicio.

Por último, en cuanto a la posibilidad de proyectos colectivos entre las organizaciones de trabajo autogestionado,⁴² en todos los casos aparece explicitada la necesidad de avanzar en un profundo debate en torno a las posibilidades de organizar experiencias que nucleen políticamente a trabajadores del sector autogestionado, capaces de promover la creciente democratización de las formas organizativas existentes y un entramado de experiencias que puedan generar políticas planificadas para ganar espacios vinculados a la representación de estos trabajadores. Las tensiones que atraviesan los procesos de organización de trabajadores no dejan de ser manifestación de la constante movilización, resistencia y organización donde "el sindicato" en un sentido amplio –en tanto asociación de trabajadores con un objetivo reivindicativo común–, sigue constituyendo una herramienta de lucha central para la defensa y organización de sus necesidades.

Por último, en cuanto a la vinculación que las experiencias tienen con la CTA y al papel que dicha relación ha tenido en el desarrollo de las mismas, encontramos situaciones muy heterogéneas en los casos analizados.

⁴² Una posible aproximación al tema esta sintetizada en Rebón, J. (2004) *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Ediciones Picaso / La Rosa Blindada, Buenos Aires.

Desde sus inicios, la CTA⁴³ entendió que toda persona que vivía de su trabajo –independiente de estar empleado o no– debía ser considerada trabajador con igual posibilidad de participar y definir la vida y dinámica de su organización. Esta definición y práctica incluyen, sin dudas, a los trabajadores autogestionados. Como se mencionó anteriormente, esta definición de trabajadores permite una mayor identificación con una clase, con un sujeto político protagonista de resistencia y transformación social, y contribuye a romper el aislamiento e identificarse en un espacio político de encuentro para desarrollar líneas de trabajo tendientes a la gremialización del sector.

Como espacio organizativo de las empresas recuperadas y autogestionadas, específicamente, en la CTA se constituyó a fines del 2005 la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados-ANTA, ampliando las bases organizativas del sector existente en CTA en las organizaciones territoriales. *"... Porque todos hacen a la economía social: una cooperativa, una organización barrial. Hay puntos de coincidencia, y vamos encontrando con exactitud esos puntos, decir 'es uno, son dos, son tres', y son éstos. Ahí sí, unirse para decir 'éstos son puntos que tenemos que lograr, que van a servirle a mi sector, la cooperativa, la empresa recuperada'"* (Trabajador UST). Sin duda esta búsqueda intenta trascender la fragmentación instalada en las organizaciones sociales más diversas, pero genera tensiones im-

⁴³ A principios de la década del 90, nuestra Central surgió desde un grupo de alrededor de 200 mujeres y hombres, dirigentes de organizaciones sindicales y sociales que se reunieron en la localidad de Burzaco, Provincia de Buenos Aires, y firmaron una declaración que dejó instaladas las bases de lo que un año después se conocerá como CTA, inicialmente Congreso de Trabajadores Argentinos. La declaración, -también conocida como el "Grito de Burzaco"-, introduce elementos muy significativos en el eje de análisis presente en este documento. Allí se dejaron plasmados 3 objetivos centrales: autonomía, democracia sindical, y la "apertura a otras organizaciones sociales que expresan las múltiples demandas de los sectores populares y que reflejan la realidad de los 5 millones de argentinos con problema de empleo". Para ampliar sobre la historia de la CTA ver: Del Frade, Carlos (2004) *Nosotros los Trabajadores. Historia de la Central de los Trabajadores Argentinos*, Buenos Aires, El Farol.

portantes al momento de definir un marco mínimo de reivindicaciones, dada la heterogeneidad entre sus distintos actores.⁴⁴

La mayoría de las experiencias de organización autogestionaria de la CTA tiene entre sus integrantes y dirigentes trabajadores con experiencias previas en lo que se refiere a participación sindical y/o política en diversos sectores. *"Todo esto es producto de la historia..., de la lucha de los 70 y todo eso, es la continuidad de ese proceso, y ahí el sindicato impulsó la autogestión y hay más participación que antes... Ser de CTA es una forma de conocer la realidad laboral de Villa Constitución, porque la Central agrupa a muchas realidades"*.

Así, la definición de trabajador que sostiene la CTA implica reconocer las profundas transformaciones ocurridas en torno a la naturaleza, definición y organización del mundo del trabajo. En 1998 los niveles de desocupación habían trepado a índices sin precedentes en el país y la pobreza sometía a casi la mitad de la población. Incluso será en el Congreso Nacional de la CTA de 1999 donde emergerá como eje político organizativo la necesidad imperiosa de constituirmos en freno a la desocupación y la pobreza, con un grito que nos unificaba: *"Ningún hogar pobre en la Argentina"*. En este marco, una consigna tomó fuerza: *"La nueva fábrica es el barrio"*. Las organizaciones sociales del territorio se encontraban y fortalecían como un nuevo actor sociopolítico y en su acción cotidiana intentaban resolver, a través de formas asociativas, las necesidades más acuciantes y la irregularidad y escasez de los ingresos de las familias.

Esta brecha los lleva a integrarse a la CTA, donde las experiencias incorporadas en este análisis se nutrieron del vínculo con una Central que nucleaba tanto a organizaciones sindicales

⁴⁴ Ver Trabajadores Autogestionados en www.cta.org.ar

como a diversas organizaciones sociales. *"La relación con la CTA es previa a la recuperación de El Diario, y es muy buena. Yo soy periodista, y hace mucho había un conflicto y yo fui y me alineé ahí, con la CTA, sin saber que luego iba a quebrar la empresa donde yo laboraba, ni nada. Esa relación se fue profundizando y cuando quebramos, los compañeros de la CTA se solidarizaron con nosotros, así que fue más fácil la integración. Fue plural, porque más allá de algunas discrepancias, hacia dónde queremos ir es común. Y la CTA acá es el sindicato docente, otras organizaciones, los pueblos originarios... y ahora pertenecemos a la conducción de la CTA..."* (Trabajadores de El Diario)

La CTA a nivel nacional, y particularmente en algunas de las provincias donde están las organizaciones que participan de este análisis, se involucra activamente en los conflictos locales. Es así casi desde su momento fundacional, a fin de que la CTA pueda *"ser parte de todas las luchas"*. En distinta medida esto se evidenció en los procesos de recuperación, cuando hubo que encarar movilizaciones, cortes de calles y rutas, petitorios, festivales públicos, reclamos, denuncias, etc. Es decir, una política en la calle, en los espacios públicos para instalar las demandas e incorporar las reivindicaciones en las "agendas" gubernamentales.

6.4 SOBRE EL FUTURO DEL PROYECTO AUTOGESTIVO

Como venimos sosteniendo desde el inicio, la lógica económica que prima en las cooperativas analizadas no es la generación de excedentes para su acumulación privada sino para una distribución de esos excedentes con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores, con mayores o menores avances en la ampliación de esas mejoras hacia otros trabajadores, la comunidad, el barrio y la organización política.

Uno de los trabajadores de Pismanta expresa esta lógica de forma muy clara: *"Yo les decía: muchachos, nosotros, a cinco*

años, más no, vamos a estar ganando el doble de lo que ganamos hoy, y el día de mañana vamos a ganar más que el empleado público, y esto se está dando, paulatinamente. ...No dije 'nunca enriquecernos', no es mi intención tampoco, yo estoy bien como estoy, como trabajador, pero sí tener mejor nivel de vida. ¿Cuál nivel de vida? Que nuestras casas realmente sean nuestras, que nuestros hijos puedan estudiar y que tengan el deseo de hacerlo, y así. Y no sólo eso, sino llegar a demostrar que el obrero sí era capaz, el trabajador era capaz de otras cosas cuando se le dan las herramientas. Que el cooperativismo que realmente se inserte en la comunidad es bueno, que el cooperativismo, cuando es como tiene que ser, es bueno...".

La organización del trabajo autogestionado conlleva una proyección del futuro, siempre en relación con la realidad material que atraviesa y con la organización política que ha construido. Más allá de su singularidad, se trata fundamentalmente de la construcción colectiva que aspira a ser reconocida como parte de un sujeto político con reivindicaciones y posicionamientos que se oponen a otros actores económicos como las empresas convencionales e incluso con el Estado: *"Fue una lucha bastante importante, hemos hecho una lucha con el gobierno. Todo el mundo nos quería sacar, decían que nosotros no éramos capaces de tener una empresa, 'ustedes son trabajadores, ustedes tienen que tener un patrón'. Así que había que recuperar el hotel y pelear con el empresario, con el gobierno"* (Trabajador de Pismanta).

Respecto a esa proyección a futuro, uno de los más grandes desafíos que debieron enfrentar los trabajadores para recuperar sus fuentes de trabajo ha sido el de "demostrar" sus capacidades para "sostener", en el mediano y largo plazo, el proceso productivo, siendo que todas las experiencias han surgido en el contexto de una profunda crisis económica y política (durante la crisis 2001-2002, a excepción de Cooperar que nació a mediados de los noventa).

Ahora bien, sin descuidar el papel que juega ese contexto, organizarse tanto política como productivamente desde la perspectiva de los trabajadores no es una práctica sobre la que el movimiento obrero argentino haya acumulado una vastísima experiencia, menos aun en un contexto de resistencia colectiva frente a una profunda crisis donde se hizo hegemónico el "sálvese quien pueda".⁴⁵

Por otro lado, tampoco es cierto que estas experiencias hayan sido meramente "reactivas", sino que iniciaron –no sin conflictos– una búsqueda aún desarticulada pero que apunta hacia proyectos colectivos que acompañen esa proyección. En esa búsqueda, los trabajadores construyen una serie de significaciones sobre la propia práctica que a veces desemboca en la asunción de la responsabilidad por demostrar la propia sostenibilidad: "(...) *Pienso que ésto es algo que no debería caerse... pero depende de nosotros también, fundamentalmente. Si nosotros nos equivocamos todo esto se cae... lo fundamental es la participación. No nos tenemos que creer que porque tenemos gente capaz allá arriba, nosotros nos tenemos que quedar sentados en casa*" (Trabajador de Cooperar). Pero si bien la mentada "sostenibilidad" depende en parte de la capacidad organizativa y de gestión de los trabajadores, no debería reducirse a una responsabilidad privada ni siquiera colectiva, sino más bien de la economía en general. Sobre esto reflexionaremos en las conclusiones.

Tanto la "reactivación de la producción" como la generación de nuevas fuentes de trabajo se constituyeron en los principales indicadores de "éxito" en términos económicos. Durante todo el proceso de recuperación se incorporaron nue-

⁴⁵ Los antecedentes más directos en Argentina son las experiencias de resistencia, durante los gobiernos de facto, de cogestión estatal (Segba), y del sector industrial, la autogestión de la Petroquímica San Lorenzo. Ver: Ricardo Graziano (1989) *La gestión sindical en Segba*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

vos trabajadores, defendiendo y revalorizando recursos considerados improductivos por parte del mercado. Recordemos, por ejemplo, que las cooperativas de la Tupac mostraron un crecimiento en cantidad de trabajadores de más del 300% en tres años, pudiendo garantizar, además, un promedio de \$ 1.000 por trabajador, además de los complementos en salud, educación y vivienda y la expansión de su proyecto organizativo de trabajo a cerca de diez ciudades del interior de Jujuy y otras provincias.

Es destacable que la preocupación por incorporar más trabajadores es común en todas ellas: *"El proyecto es hacer que crezca el hotel, porque con ese crecimiento nosotros no sólo vamos a demostrar que somos capaces, que cumplimos con nuestra palabra... Si crecemos vamos a tener mejor rentabilidad y vamos a estar mejor nosotros, como fuente de trabajo también, es una de nuestras ambiciones. Lograr que este hotel no sea sólo para 30 trabajadores, sino poder ampliar y que sean cincuenta o cien. ¿Por qué no?"* (Trabajadora de Pismanta).

La recuperación de las fuentes de trabajo implicó múltiples cambios: cubrir puestos que quedaron "vacantes" y desempeñar diferentes actividades, por ejemplo. Estos cambios fueron valorados de forma positiva por los trabajadores, quienes suelen destacar que aprendieron nuevas tareas y fueron capaces de resolver sobre la marcha los problemas que iban apareciendo durante el proceso de trabajo.⁴⁶ Esto implicó, a su vez, una mayor responsabilidad sobre el trabajo que se tradujo en ocasiones en una sobrecarga horaria, y también la aparición

⁴⁶ "...Nosotros estamos acostumbrados a trabajar en relación de dependencia, a trabajar 8 horas e irte... Acá vos no tenés horario. No hay horario... no tenemos patronos, los propios que nos ganamos el sueldo somos nosotros, eso es difícil para nosotros por estar acostumbrados a que, aunque produzcamos o no produzcamos, tenemos el sueldo igual a fin de mes... Ahora no, en este caso si nosotros no producimos, no cobraríamos un buen excedente, por ejemplo, nosotros nos esmeramos, trabajamos más y deberíamos tener la posibilidad de ganar un mejor excedente..." (Trabajador de ADOS).

de conflictos internos relacionados con diferencias de actitud, problemas de involucramiento y capacidades productivas de cada trabajador. Significaron, sin duda, un quiebre en las relaciones de producción anteriores entre trabajadores y empresarios.

Sin embargo, más allá de estos quiebres, cabe preguntarse sobre la continuidad de otras modalidades de explotación en tanto se trasladaron hacia afuera de las fronteras de la fábrica o empresa: su inserción dependiente en las cadenas productivas, la sumisión a los criterios de únicos clientes y proveedores, el trabajo "a fasón", y distintas formas de terciarización, entre otros. Incluso, afectando todos los aspectos de la vida del trabajador más allá de su lugar de trabajo, lo que conduce a la obligada reflexión sobre las implicancias que tiene la ampliación de la autogestión en un contexto socioeconómico como el nuestro donde se ha instalado la precariedad del trabajo como condición de desarrollo, lo que afecta al conjunto de los trabajadores.

Las seis experiencias analizadas dejan, sin duda, muchas puertas abiertas para la reflexión y para nuevas indagaciones.

Una reflexión casi obligada es acerca del contexto de crisis y su proyección a futuro. La recuperación y autogestión de las experiencias analizadas, surgieron en contextos de crisis social y económica en los cuales el trabajo resultó ser el recurso central para reactivar la producción y generar la fuente laboral que sus protagonistas habían perdido.

La crisis de 2001 no fue la primera, pero sí quizá la más profunda de un modelo económico iniciado a fines de los 70 y profundizado en la década del 90 con el neoliberalismo en Argentina, que nos dejó un marco de vacío institucional, emergencia social y, fundamentalmente, una profunda crisis de legitimidad política. Contextos como éstos abren brechas que favorecen el surgimiento de procesos de recuperación y autogestión como los analizados en este trabajo.

Si bien en los últimos cinco años nuestro país ha atravesado una etapa de "reactivación económica", predominantemente debido a la recuperación de las actividades de los sectores agroindustrial e industrial, favorecidos por una coyuntura de crecimiento de exportaciones, nuevas pautas cambiarias, aumento de costos de las importaciones y necesidad de sustituirlas; dicho crecimiento continúa sosteniéndose sobre la base de mayor concentración y desigualdad en la distribución de los beneficios de la actividad económica. Estas desigualda-

des son aún mucho más significativas para los nuevos actores que emergieron de la crisis, sobre los cuales pesa, en forma permanente, la amenaza de no poder demostrar la "sostenibilidad" de sus experiencias.

Sin embargo, a seis años del auge del fenómeno de recuperación de empresas y pasado el momento más crítico de la emergencia económica y social (que seguirá vigente en tanto continúe habiendo hambre, pobreza, desempleo, trabajo precario y desigualdad), es necesario ampliar los términos del debate, tanto desde la investigación como desde las prácticas de los trabajadores autogestionados y su relación con los demás trabajadores.

Proponemos tres temas para seguir profundizando: las formas organizativas, la autonomía y la sostenibilidad de la autogestión.

Sobre el **primero**, queda claro que en la actualidad, poco podemos encontrar como "formas puras" en la organización de los trabajadores.

Los trabajadores organizados, en tanto actores políticos, volvieron a instalarse en el debate público, disputando la visibilidad en el escenario del conflicto social generalizado que enmarcó estos procesos de recuperación de empresas y organización autogestionada. Progresivamente, fueron dándose manifestaciones que desde hacía mucho tiempo no cobraban notoriedad en nuestro país, aletargadas durante la década de los noventa. La más relevante es, sin dudas, la discusión sobre el salario, que desde el año 2005 ha resurgido en el debate público, centrando la conflictividad en el ámbito asalariado y desde actores sindicales. En esta nueva tendencia, los sectores sindicales más movilizados durante 2004/2005 han sido los que agrupan a los trabajadores de la educación y la salud, la administración pública y el transporte.⁴⁷

Esto no es un dato menor en un contexto donde nuevos actores económicos, como los trabajadores organizados por la recuperación de sus fuentes de trabajo, se encontraron en el mismo marco de disputa que los asalariados. Pero este encuentro, cuando se dio, fue desventajoso para los primeros, pues quedaron desdibujados en la lucha por la recomposición salarial que supuestamente no les correspondería al ser concebidos como trabajadores independientes. Lo que sí convocaba a unos y a otros es la disputa por el sentido de las causas de la crisis y cómo resolverla. El modelo de gestión empresarial hegemónico en la economía y la sociedad, y la empresa como actor privilegiado, cuya lógica de maximización de la rentabilidad prima en el mercado, es lo que constituye el blanco de las disputas. Entre las grietas de ese modelo es por donde intentan avanzar los trabajadores con demandas de mayor participación económica, tanto a través de mejoras salariales, como de gestión directa de la producción.

Esto permite entender, en parte, por qué la experiencia sindical y también la organización territorial y la autogestión cooperativa aparecen en estas experiencias con más peso de unas sobre otras –según el caso–, pero en todas ellas recreando nuevas formas de resolver la organización desde los trabajadores.

Además, no debemos perder de vista que cada una en particular atraviesa aún procesos de aprendizaje y crecimiento conflictivo que, claro está, nunca podrán considerarse conclui-

⁴⁷ Este aumento en las acciones sindicales que implicó un alza en los niveles de ocupación del espacio público y privado como escenarios de protesta, según el relevamiento realizado por el equipo de Conflicto y Protesta Social del IEF, significó la visualización de una creciente relevancia de las protestas en el ámbito privado de los conflictos de los trabajadores asalariados. Sólo en el 2005 involucraron a casi el 40% de los casos analizados. También en este periodo, si se toman dos de los tipos de organización más representativos –sindicatos y trabajadores desocupados–, se verifica un aumento de la proporción de respuestas favorables para las protestas sindicales y una disminución en los logrados por los trabajadores desocupados; y la proporción de protestas sin respuesta es mayor para los trabajadores desocupados que para los sindicatos. ("Protestas sociales en Argentina 2004, 2005 y primer cuatrimestre de 2006", informe elaborado por el Equipo de Conflicto y Protestas Sociales, IEF-CTA, septiembre de 2007).

dos. ¿Qué pesa más actualmente en la organización: la tradición de organización sindical de algunos de sus promotores iniciales o las prácticas comunitarias de muchos de sus miembros? ¿Cuánto incidieron las prácticas cooperativas adoptadas a partir de la autogestión sobre las ya existentes? Éstos son algunos de los interrogantes que quedan planteados.

Lo que expresa la novedosa combinación e "hibridación" de prácticas que se crean y recrean permanentemente, y ya no pueden identificarse como puras ni analizarse en forma aislada una de otras, es que quienes integran estas seis experiencias se reconozcan como trabajadores y no como emprendedores, cuentapropistas, cooperativistas tradicionales, etcétera.

Esto implica reconocer que el trabajo es el principal recurso con que contamos, lo cual puede permitir avanzar en la construcción de alternativas que superen la precariedad, tendiendo a romper su naturalización. Acceder a una jubilación digna, tener cobertura por accidentes de trabajo, derecho a la atención de la salud tanto individual como del grupo familiar, etc., aparecen progresivamente como desafíos concretos movilizando acciones colectivas. Esto motiva a las experiencias a generar innovaciones, sobre todo en lo que se refiere a tecnologías organizacionales, en lo que despliegan una gran habilidad para poner en juego capacidades de trabajo, para apropiarse y transformar, en principio internamente, las formas de organización de la producción.

Reconocerse como trabajadores es un aspecto clave para el potencial de la organización y acción política común desde nuestra Central, ya que se juega la posibilidad de visualizarse como parte de una clase, con historia de resistencia y lucha que marca, aunque no exclusivamente, las formas de configuración del mundo del trabajo en el presente.

En este sentido, las experiencias autogestionadas son estrategias de los trabajadores para ampliar los márgenes de

participación en la distribución de la riqueza en nuestro país. Dentro de la lucha sindical por disputar formas más justas de *re-distribución* del ingreso a través del salario, la autogestión busca ampliar la *participación* en lo que respecta a la *producción* de la riqueza.

Sin embargo, no se trata del mismo tipo de participación sindical que caracterizó anteriores luchas de la clase trabajadora argentina. La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa u organismo donde trabajan está establecida en el Artículo 14 bis de la Constitución Nacional, donde se expresa que es un derecho de los trabajadores la "participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección", lo que a su vez está reconocido en las resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es decir que quienes son empleados tienen derecho a participar en las instancias superiores de gestión en las cuales se definen nada más y nada menos que las condiciones de trabajo.

Sin embargo esta participación en "la gestión", enunciada como derecho y que atañe a todos los trabajadores en relación de dependencia –tanto públicos como privados–, no siempre implica su participación en las decisiones estratégicas sobre los procesos productivos y/o de prestación de servicios⁴⁸ (gestión de los activos financieros de la empresa, inmuebles, terrenos, tecnología utilizada, etc.). Estas formas de participación son algunas de las que, como producto de conflictos laborales no resueltos, empiezan a ser encaradas por los trabajadores a partir de procesos autogestionarios como los analizados.⁴⁹

Más allá de la forma de organización y de la toma de decisiones, el **segundo tema** que nos interesa proponer para de-

⁴⁸ Salvo en el caso de los trabajadores estatales que en algunas instituciones públicas pudieron avanzar en esquemas cogestionados entre el Estado y los trabajadores.

⁴⁹ Una aproximación para entender los distintos grados de autogestión en relación con la titularidad de los derechos de propiedad, puede verse sintetizada en "Sobre la autogestión y la asistencia técnica", Espacio de Economía Social, IEF-CTA.

batir, tiene que ver con el alcance de los resultados de aquella participación de los trabajadores en decisiones de gestión. Vemos que los trabajadores autogestionados demuestran *el grado de autonomía* que tienen, no sólo por el tipo de decisiones que toman o por la fuente del financiamiento, sino por la capacidad construida para decidir y administrar sus acciones sin ser sujetos determinados por agentes o lógicas externas a ellos mismos.

La autonomía está dada, entonces, por el grado de libertad de los trabajadores para poder efectivamente llevar a cabo aquellas decisiones en las que han participado, tanto en relación con otros actores como con el contexto.⁵⁰ La autogestión aparece, entonces, como una estrategia más en la resistencia y lucha organizada de los trabajadores para alcanzar mayores grados de participación y autonomía en la sociedad. Pero esto se presenta en una escala que no es lineal y en la que podemos encontrar *distintos grados de aproximación a esa autonomía* a partir de la autogestión. Este proceso continuo de búsqueda de mayor autonomía es lo que caracteriza, en diferentes grados, a las experiencias analizadas.

La autonomía se realiza también en relación al contexto, sin el cual no podríamos reflexionar sobre el potencial de desarrollo a futuro y en mayor escala de la autogestión en nuestra Central y en nuestro país. Se trata de un contexto donde la dependencia económica –por la ubicación desfavorable en las cadenas de proveedores y clientes o la concentración monopólica de los competidores en el mercado– es la contracara irrefutable del grado de participación y toma de decisiones democráticas dentro de las cooperativas.

⁵⁰ Una reflexión clara y profunda sobre el concepto autogestión que parte de la definición de autonomía recién presentada, puede encontrarse en el trabajo del Instituto Lanki de la Universidad de Mondragón, "Autogestión y globalidad" disponible en la página web de esa institución (www.lanki.coop).

Esto nos lleva al **tercer tema** enunciado, ya que dicho contexto precisa algunas condiciones para favorecer ese desarrollo con autonomía de la autogestión, que en términos económicos se instala con la prueba de fuego de la "*sostenibilidad*" de las experiencias socioeconómicas.

Desde la perspectiva de los trabajadores, no podemos argumentar que la sostenibilidad sea un requisito a cumplir o un desafío a superar por cada actor económico individual y aisladamente. Por el contrario, debemos referirnos necesariamente a los contextos socioeconómicos y a los grados de institucionalidad alcanzados que favorecen o no la sostenibilidad en una economía en la que participan los actores autogestionados. De esta forma, entendemos la sostenibilidad⁵¹ como el conjunto de condiciones políticas, socioeconómicas e institucionales que hacen posible y legítimo "pasar por esas pruebas" y lograr el fortalecimiento y desarrollo en el largo plazo.

Una forma posible de abordar esas condiciones es identificando aquellas que permiten que los actores económicos, cualquiera sea su lógica, puedan subsistir y crecer a lo largo del tiempo. Entre ellas podemos identificar, en principio, la *generación de ingresos* y riqueza a partir de la creación de valor en actividades económicas socialmente necesarias.

También es una condición, en lo que respecta a los marcos de institucionalidad, la correspondencia temporal entre los requisitos y proyecciones de desarrollo. Es decir, que las exigencias de generación de ingresos, excedentes y formalidad estén acompañadas con los tiempos y escalas no sólo deseables sino posibles actualmente para la autogestión. ¿Cuánto tiempo necesita una empresa recuperada para demostrar que es

⁵¹ Para ampliar, ver: "Trabajo, economía y sostenibilidad. Conceptos y debates fundamentales", Espacio de Economía Social, IEF. (www.institutocta.org.ar)

"viable" en los términos actuales del mercado? ¿Seis meses, un año, dos, cinco? Y, de acuerdo a eso, ¿qué requisitos se le exigen para acceder a créditos, subsidios? ¿Cuánto tiempo creemos que necesita para devolver un crédito? Una aproximación a los indicadores de "éxito", inicio y mortalidad de la actividad de, por ejemplo, las pymes en nuestra economía en los últimos años y de las herramientas de promoción existentes para ese tipo de actor (créditos, subsidios, investigación, marcos jurídicos específicos, etc.) nos puede aportar datos importantes para ensayar respuestas a esas preguntas. Una buena forma de abordar la complejidad de la sostenibilidad económica de la autogestión es reconocer que ni siquiera para los actores privilegiados por el mercado es fácil asegurarla, mucho menos en el corto plazo.

Por otro lado, son fundamentales las condiciones en las se encuentran los recursos productivos, principalmente la situación técnica de las máquinas y herramientas, la tecnología disponible, el financiamiento, el acceso a los servicios para la producción, etc. Estos recursos son puestos en juego nuevamente en la actividad socioeconómica a partir del trabajo, por lo que la capacidad organizativa e innovativa de los trabajadores es, nuevamente, el recurso fundamental que hace posible la recuperación y autogestión.

Por último, también es una condición necesaria *la articulación con otros actores* para el intercambio, la cooperación, la colaboración, etc. a través del mercado u otras instituciones políticas, económicas, barriales, locales, regionales y nacionales. En definitiva, se trata de niveles crecientes de institucionalidad, tanto a nivel de un *marco regulatorio* que reconozca y potencie al actor económico junto con políticas públicas de promoción y desarrollo, como a nivel de las prácticas que en la cotidianidad rigen a dichos actores.

Como vemos, la sostenibilidad es un *concepto integral* que no se reduce al problema del "acceso", ni siquiera a la "ca-

lidad en el acceso" a uno o dos de los aspectos aquí mencionados. Implica *que la totalidad de esas condiciones jueguen a favor del actor económico y de acuerdo a su especificidad, favoreciendo su desarrollo autónomo*. La sostenibilidad sólo puede llegar a darse, incluso a nivel individual, *en el mediano y largo plazo*, para poder hacer efectivos, aunque sea de forma gradual, los cambios estructurales en el marco de otro proyecto de desarrollo que contemple la participación de los nuevos actores en lo institucional, político y social.

En este sentido, la sostenibilidad es un desafío de construcción para los actores autogestionados en tanto estén *organizados económica, social y políticamente* y puedan entrar en *el terreno de la disputa colectiva por esas condiciones y la prioridad explícita en los propios objetivos de desarrollo económico general*.

Este trabajo ha intentado aportar, en un campo de conocimiento aún en construcción, algunas reflexiones sobre un tema varias veces abordado pese a su incipiente conformación y trayectoria en Argentina. En las experiencias de trabajo autogestionado, los trabajadores ejercitan de varias formas otra racionalidad económica, demostrando algo que, a pesar de todas las dificultades existentes, no es menor: *que puede gestionarse la economía y se puede producir y distribuir la riqueza desde la perspectiva de los trabajadores*. La potencialidad de esa perspectiva aplicada a la economía dependerá de cuánto pueda avanzarse en reposicionar el trabajo y a los trabajadores organizados en la centralidad de las condiciones de sostenibilidad, sin las cuales es imposible pensar el crecimiento y desarrollo social y económico que nos merecemos como nación.

En definitiva, creemos que debemos profundizar tanto el conocimiento como el debate y la práctica política, económica y social desde los trabajadores, para aumentar nuestras posibilidades de incidir en *cómo se distribuye y produce riqueza* en nuestro país. Para ello es necesario disputar la ampliación de

las condiciones y el sentido de la sostenibilidad de la economía para todos sus actores, fundamentalmente, aumentando el grado de *autonomía* de los trabajadores y en beneficio de toda la sociedad.

Anexo N°1: Fichas de las experiencias analizadas

COOPERATIVA DE TRABAJO DE SALUD "ADOS LTDA"

Principal/es Actividad/es: Policlínico. Atención de la salud

Cantidad de Trabajadores: aproximadamente 100 trabajadores

Lugar: Ciudad de Neuquén - Provincia de Neuquén



En el año 2000, el ex Policlínico ADOS, dependiente de la Secretaría de Salud, fue fundido debido al mal manejo y la corrupción de los burócratas que lo utilizaron para su beneficio personal y terminaron llevándolo a la quiebra con una deuda de más de 20 millones de pesos, sin contar los salarios y aportes previsionales adeudados a los trabajadores.

A partir del 4 de febrero del 2004 nació dentro de un ambiente de inseguridad, desconocimiento y conflictos internos, la Cooperativa de Trabajo de Salud ADOS Ltda. El esfuerzo, la progresiva capacitación y asesoramiento del conjunto de trabajadores hizo que año a año mejoraran y superaran todas las expectativas. Esta situación continúa y se siguen sumando nuevas obras sociales que solicitan sus servicios, muchas veces elogiados por la comunidad.

Se trabaja en un marco de tranquilidad económica y financiera, y se está al día con los proveedores y los excedentes mensuales de los trabajadores. Existen muchos proyectos en camino y otros ya se concretaron: han comprado aparatología para los sectores de oftalmología, quirófano, todo el equipo de odontología, un compresor para aire seco, una máquina de coser industrial, entre otros.

La relación con la provincia continúa siendo conflictiva, puesto que la lucha de los trabajadores implicó, a su vez, romper con un negocio ya diagramado en el cual estaban involucrados funcionarios importantes del gobierno provincial con algunos sindicalistas de la CGT, curiosamente los mismos que llevaron a una situación de devastación al Policlínico ADOS. Esto ha provocado un enfrentamiento que perjudicó en ocasiones el crecimiento y las acciones de la Cooperativa, por ejemplo, la imposibilidad de concretar el convenio con la obra social provincial.

La decisión de conformarse en cooperativa no fue una tarea sencilla para el conjunto de los trabajadores, principalmente –según cuentan–, por el escaso conocimiento de lo que era y cómo se manejaba. Sin embargo, luego de tres años de funcionamiento como tal, y al ver los logros acumulados, los trabajadores están convencidos de *"que fue la mejor elección, y que dentro de la economía social, el cooperativismo es la principal herramienta"*.

Aunque el juicio de quiebra continúa, los 100 trabajadores de este policlínico recuperado vienen dando una dura pelea en un medio complejo como es el médico sanatorial, donde hay muchos intereses económicos que se disputan la "rentabilidad" de los servicios de salud. A principios del 2008 el fruto de la lucha fue la tan anhelada habilitación provincial, que les permite trabajar con la obra social provincial (ser prestadores de la Superintendencia de Servicios de Salud) y otras prepagas, lo que implica una gran ampliación de la escala de sus servicios.

COOPERATIVA DE TRABAJO "CACIQUE PISMANTA"

Principal Actividad: Administración del Hotel Termas PISMANTA

Cantidad de Trabajadores: 32

Lugar: Pismanta - Departamento Iglesias - Provincia de San Juan

Dirección: Ruta 150 S/N

Email: caciquepismanta@infovia.com.ar;

info@pismantaspa.com.ar

Página Web: www.pismantaspa.com.ar



La Cooperativa "Cacique Pismanta" se conformó en 2002, año en el que la gobernación sanjuanina cedió el gerenciamiento del hotel provincial a sus trabajadores.

Anteriormente, el hotel se encontraba bajo la administración Nogaró San Juan S. A., y particularmente hacia fines del año 2000, la empresa tenía importantes deudas: por sueldos y aguinaldos con sus trabajadores, y con los proveedores. El servicio era ineficiente, producto de la inexistencia de inversión por parte de la administración en el mantenimiento edilicio del hotel.

En medio de esta situación, y apoyados por la CTA San Juan, la FeCoAgro (Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan), la Parroquia y vecinos de Pismanta, los trabajadores comenzaron un proceso de lucha con cortes de ruta y reclamos hacia los empleadores, la intendencia del Departamento de Iglesias y el gobierno provincial. Este proceso no fue de ningún modo sencillo. Simultáneamente, se encontraron intereses de grupos económicos y sectores del gobierno que buscaban la privatización del hotel (hacer un hotel cinco estrellas, con casino), oponiéndose a los trabajadores que pugnaban por recuperar sus fuentes de trabajo.

Durante cuatro años los trabajadores reactivaron el hotel con recursos propios: liquidaron las deudas pendientes, volvieron a ponerlo en funcionamiento, realizaron inversiones, mejoras edilicias y en los servicios aun sin tener la "seguridad" de que lograrían la concesión. Recién en julio de 2006 se la otorgaron por 15 años; debiendo pagar un canon de 7.000 pesos, durante los tres primeros años lo hará en forma gradual con 3.500 pesos hasta llegar a los 7.000 pesos.

En plena crisis de 2001-2002, cuando las condiciones políticas, sociales y económicas hacían impensable la "inversión" en el país, fueron los trabajadores quienes poniendo en juego sus capacidades de trabajo recuperaron y gestionaron el hotel, mejorando la calidad de vida de más de treinta familias, incorporando nuevos trabajadores, y favoreciendo el acceso más democrático al turismo y actividades recreativas de su provincia.

Actualmente la cooperativa está conformada por 32 trabajadores socios, de los cuales 12 son socios fundadores, con ingresos superiores a \$ 900. A comienzos de 2007 han recibido el primer subsidio del Estado, a través del INAES, por \$ 200.000, con el que se encuentran realizando inversiones para ampliar la capacidad de alojamiento del hotel.

COOPERATIVA DE TRABAJO "COOPERAR 7 DE MAYO LTDA"

Principal/es Actividad/es: Producción y servicios de apoyo a la producción industrial siderúrgica, metalúrgica y metalmecánica; Tareas de cargas y descargas portuarias

Cantidad de Trabajadores: 213

Lugar: Villa Constitución, provincia de Santa Fe

Dirección: Ruta 21 N° 5608

Email: cooperar.7demayo@cooperar7demayo.com.ar

Página Web: www.cooperar7demayo.com.ar



En el año 1991, Acindar S. A. inicia un fuerte proceso de terciarización de áreas auxiliares de su producción principal. Otorga la explotación de su puerto de cargas y descargas a un consorcio formado por operadores portuarios con conocimiento en logística portuaria y Manpower, la conocida agencia de colocaciones de mano de obra, que contrata de manera eventual, y siguiendo la variabilidad y estacionalidad de las operaciones, a antiguos obreros de Alindar S. A. para realizarlas.

Desde el punto de vista económico Acindar S. A. resuelve satisfactoriamente su ecuación, en tanto cambia totalmente sus costos de operación del Puerto Ingeniero Arturo Acevedo. Pero desde el punto de vista político y social, la referida vinculación de los trabajadores con la agencia de colocaciones produjo la fragmentación y división de la clase obrera, en tanto se fue configurando un escenario de obreros "de adentro y de afuera", "propios y contratados", mejor remunerados y peor pagos, precarizados, flexibilizados; en definitiva, obreros con derechos en retroceso y obreros sin derechos. Pero lo peor de todo: culturalmente atomizados.

La crisis en las relaciones laborales entre Manpower y sus trabajadores estalla el 7 de mayo de 1996 y debe mediar la Seccional Villa Constitución de la UOM. La organización gremial impulsa la renuncia masiva de los trabajadores y negocia con la principal Alindar S. A. la continuación de la explotación operativa del puerto con una empresa autogestionada por esos mismo trabajadores y a la cual le proporciona el apoyo político y técnico necesario.

Nace así la cooperativa "Cooperar 7 de Mayo". Opera inicialmente con 100 trabajadores y responde a las eventuales demandas de Alindar S. A. para las tareas de carga y descarga de su puerto.

Es interesante destacar una situación paradójica: durante los años de la peor crisis que recuerde la clase obrera argentina, la eficacia y la eficiencia de la organización autogestionaria de Cooperar 7 de Mayo permitió ampliar sus negocios, y se le adjudicaron otras tareas de apoyo a la producción: acopio y despacho de alambres, acondicionamiento de barras laminadas y enderezado de barras de acero para construcción. Esto trajo aparejado la consecuente ampliación de la cantidad de trabajadores asociados, el mantenimiento de niveles retributivos dignos y el crecimiento y renovación del parque de maquinarias.

**COOPERATIVA DE TRABAJO Y CONSUMO
"LA PRENSA LTDA"**

Principal Actividad: Gestión del medio gráfico, El Diario de La Región

Cantidad de Trabajadores: 36

Lugar: Resistencia, Provincia de Chaco

Dirección: José Hernández 280

Email: identidadcoop@yahoo.com.ar;
publieldiario@yahoo.com.ar

Página Web: www.eldiariodelaregion.org.ar



El 1° de octubre de 2002 las empresas Editora del Nordeste S. A. y Gráfica Chaqueña SACI, encargadas de la publicación de los diarios Chaqueño e Independiente, se declaran en quiebra dejando a 70 trabajadores y sus familias ante la posibilidad de perder sus fuentes de trabajo. La empresa debía ya al personal doce meses de sueldo, aportes previsionales, vacaciones y aguinaldos.

Rápidamente, el 22 de octubre los trabajadores conformaron la Cooperativa "La Prensa", considerando que era la única alternativa para exigir a la justicia la gestión del medio gráfico.

Así, el 11 de diciembre lograron la gestión de la empresa como cooperativa. Para poder editar los primeros ejemplares de El Diario de la Región realizaron un conjunto de actividades que les permitieron conseguir los fondos necesarios para imprimirlo (eventos con artistas locales, aporte de recursos propios, un subsidio del gobierno local, fondo de desempleo, entre otros).



Uno de los problemas que enfrentaron fue que varios de los que habían quebrado el viejo diario abrieron otra empresa, Primera Línea, llevándose a varios trabajadores y saliendo a competir con la cooperativa, que se encontraba en condiciones desiguales para hacerlo por sus dificultades para acceder a créditos, la deuda previa, la falta de financiamiento, el vaciamiento sufrido, la inexistencia de recursos tecnológicos necesarios, etc. Hoy el edificio que ocupan es alquilado al Banco del Chaco y han presentado ante la Legislatura un proyecto de expropiación.

Actualmente la Cooperativa está conformada por 36 trabajadores, de los cuales 15 son socios fundadores. En casi tres años de autogestión, *El Diario de la Región* nunca interrumpió su salida después de la quiebra. Comenzaron con una tirada de 500-600 ejemplares por día, hasta alcanzar hoy los 5.000. Según una encuesta realizada por el gobierno provincial a fines del 2006, *El Diario de la Región* era el segundo de mayor venta entre los locales, se distribuye en pueblos en los que otros periódicos, aportando así a la democratización en el acceso a la información en la provincia.

Cooperativas de Trabajo de la ORGANIZACIÓN BARRIAL "TUPAC AMARÚ"

Principal/es Actividad/es: Cooperativas de Vivienda y Trabajo, elaboración de materiales de construcción y textil.

Cantidad de Trabajadores: 3800

Lugar: San Salvador de Jujuy, provincia de Jujuy

Dirección: Alvear 1152, San Salvador de Jujuy y principales ciudades de la provincia.

Email: www.tupacamaru.org.ar



La Organización Territorial Tupac Amaru surge en plena crisis de 2001 para atender a los chicos de los barrios carenciados, con copas de leche, huertas, roperos comunitarios y comedores, motorizada por un grupo de militantes barriales de ATE Jujuy conducidos por la compañera Milagro Sala. Sobre la base de tales actividades colectivas se fue ampliando la organización, sobre todo en Mariano Moreno, Alto Comedero, San Pancho, La Isla de Belgrano y otros barrios marginales de San Salvador, donde vive cerca del 70% de la población de la ciudad.

En el año 2001, la pobreza y la desocupación alcanzaron –junto con Santiago del Estero– los niveles más altos del país: 26% de población con NBI y 20% de población desocupada.

Progresivamente los trabajadores se fueron involucrando en la gestión propia de los planes sociales de entonces (subsidijs de empleo y capacitación) y demás recursos destinados a crear "microemprendimientos" (proyectos productivos), cooperativas de trabajo, insumos y herramientas para vivienda, etc. (Plan Jefas y Jefes, Plan Nacional Manos a la Obra, Emergencia Habitacional, etc.).

Paralelamente, los compañeros de la Tupac se preocuparon de organizar como sindicatos a los mensajeros en SiMECAJ (Sindicato Independiente de Mensajeros y Cadetes de Jujuy); a los peones de taxis en SITTAJ (Sindicato de Trabajadores de Taxis y Autos de Jujuy); a los vendedores ambulantes en AVA (Asociación de vendedores Ambulantes) y a la Asociación de Discapacitados en una cooperativa (16 de Noviembre), entre otras acciones.

Las cooperativas de vivienda son aproximadamente 150 (según normativa creada por el plan "Emergencia Habitacional"), pero en la práctica su funcionamiento se centraliza en acción y administración común. Entre todas las cooperativas y los emprendimientos productivos, los trabajadores suman 3.800 y son la plataforma de una organización territorial que tiene 28 mil afiliados a nivel provincial y otras entidades menores en Salta, Tucumán, Mendoza y Capital Federal.

En las cooperativas, el sueldo mínimo que han fijado es de \$ 1000. En los emprendimientos no mercantiles, como las copas de leche y los comedores, el monto depende de la tarea, y en muchos casos se mantienen los Planes Jefas y Jefes como complemento del sueldo que reciben de la organización, además de otros beneficios como suplemento alimentario, atención primaria de la salud, etcétera.

Hoy la actividad más fuerte, es la de construcción de viviendas. Ya han levantado 1.600 en toda la provincia. Han participado en varias obras publicas urbanas (cordón cuneta, muros de contención para derrumbes y crecidas de ríos). También fabrican materiales de construcción (bloques y adoquines y productos textiles (ropa de trabajo, ropa informal, telares, trapos de piso, rejillas, etc.); brindan asistencia comunitaria: copas de leche y comedores, que atienden a 44 mil chicos en toda la provincia.

Además ha construido el primer Centro de Integración Comunitaria (CIC) del país en el Barrio Tupac Amarú de Alto Comedero y otros puestos de salud para la contención, asistencia física, odontológica y psicológica a los chicos, y acompañamiento escolar. El CIC cuenta con una ambulancia y laboratorios propios.

En lo educativo, en el año 2003 iniciaron las actividades del Colegio Germán Abdala, secundario y bachillerato acelerado para compañeros excluidos del sistema educativo que quieren completar su capacitación de nivel medio. Hay 1.460 alumnos matriculados y 93 profesores itinerantes en 9 anexos de ciudades del interior; en octubre de 2007 inauguró su nueva sede en pleno centro de la capital de Jujuy.

También brindan otros servicios: medicamentos gratuitos, bolsones para recién nacidos, servicio de sepelio, actividades deportivas y recreativas en los polideportivos con piletas de natación y quinchos construidos en diferentes barrios y localidades, que funcionan como colonia de vacaciones en el verano.

La Organización Barrial Tupac Amarú promueve el trabajo, la educación, la salud y la vivienda de los jujeños desde una fuerte organización política que parte del trabajo, de la inclusión de los jóvenes y mujeres y dedica especial atención a los niños de su provincia.

COOPERATIVA DE TRABAJO "UNIÓN SOLIDARIA DE TRABAJADORES"

Principal/es Actividad/es: Movimiento de suelos, parquización y forestación, control fitosanitario

Cantidad de Trabajadores: 80

Lugar: Villa Dominico, Avellaneda, Provincia de Buenos Aires

Dirección: San Vicente s/nº y Ortega

Email: barriosmario_ust@speedy.com.ar;
capacitacion_ust@speedy.com.ar



La Cooperativa UST surge ante la necesidad de mantener la fuente de trabajo de 140 trabajadores, que formaban parte de SYUSA (Saneamiento y Urbanización S.A), empresa del grupo Techint, y contratista del CEAMSE en tareas de recepción, transferencia y disposición de los residuos sólidos urbanos generados en Capital Federal y en el Conurbano Sur del Gran Buenos Aires.

En 2003, el grupo Techint decidió retirarse del rubro, originando un conflicto con los trabajadores de SYUSA, quienes iniciaron un plan de lucha constituyendo la Cooperativa de Trabajo Unión Solidaria de Trabajadores Ltda. Conformados como cooperativa ofrecieron sus servicios al CEAMSE, que en primera instancia no aceptó el ofrecimiento ni la garantía de continuidad laboral. Luego de un año de lucha, de huelgas, contando con el apoyo de la comunidad y con la presencia de los medios de comunicación, mientras los trabajadores se negaban a abandonar sus tareas, el Ministerio de Trabajo intervino. Escuchó los reclamos de los trabajadores e intimó al CEAMSE a buscar una solución al conflicto en el corto plazo.

Así, la cooperativa inicia sus actividades (mantenimiento del relleno sanitario de Villa Dominico, áreas verdes y parqueización, red de caminos internos, infraestructura) aportando los bienes con los que contaba (un camión volcador, un furgón sprinter, una transplantadora de árboles, un tractor y una desmalezadora de tres cuerpos), y con un anticipo financiero solicitado al CEAMSE para poder asumir los costos iniciales.

Después de un año de trabajo, la cooperativa logró el objetivo de firmar el contrato con el CEAMSE; llegó a administrarse, capacitarse, gerenciarse, desarrollarse, capitalizarse, y ser disparadora de proyectos comunitarios y productivos que generan nuevas fuentes de trabajo y amplían el número de asociados. A comienzos de 2006 renovaron el contrato que los vincula con el CEAMSE por cinco años más.

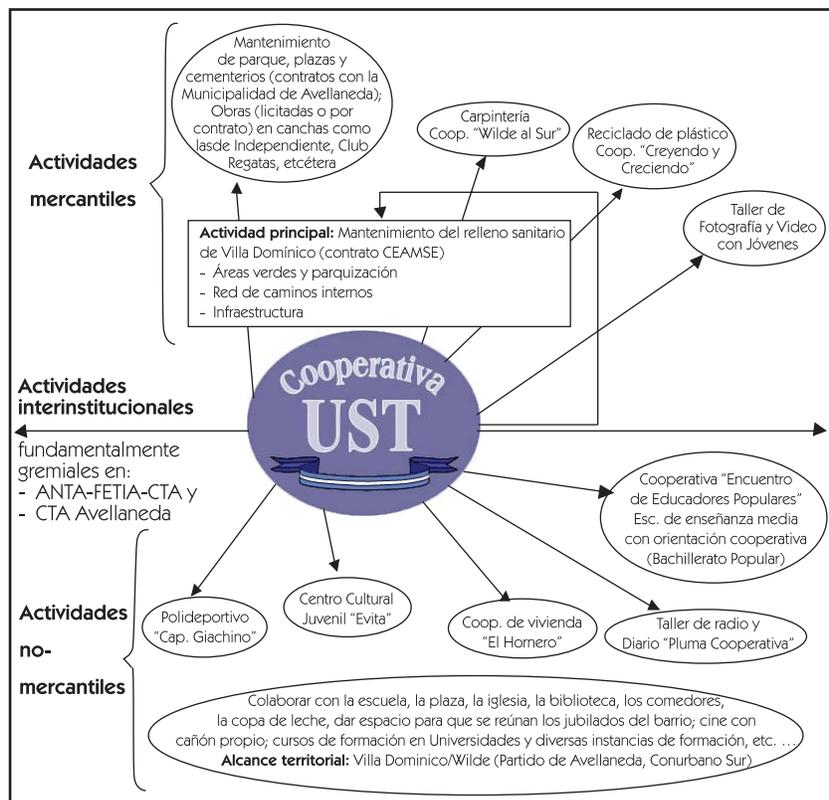
En la actualidad desarrollan otras actividades productivas mercantiles, tales como la carpintería "Wilde al Sur"; el reciclado de plástico; mantenimiento de parques, plazas y cementerios (contratos con la Municipalidad de Avellaneda); obras (licitadas o por contacto) en canchas como las de los clubes Independiente y Regatas, etc.; y el Taller de Fotografía y Video con jóvenes.

Asimismo, tienen un fuerte trabajo comunitario: con el polideportivo, el centro cultural para los pibes, con la Cooperativa de Vivienda "El Hornero" para mejorar las condiciones de vivienda del barrio; abrieron la Radio Comunitaria, la Cooperativa "Encuentro de Educadores Populares", que brinda enseñanza media con orientación cooperativa; colaboran con la escuela, la iglesia, la biblioteca, los comedores, la copa de leche; dan un espacio para que se reúnan los jubilados del barrio.

Anexo N° 2: Listado de entrevistas realizadas

Cooperativa	Compañero entrevistado	Puesto de trabajo
ADOS	Saul Portaser	Síndico y camillero
	Sergio <i>Pepe</i> Segundo	Presidente de la cooperativa y camillero
	Alicia Anabalón	Responsable de enfermería y miembro del Consejo de Administración
Cooperar	Dalmacio Varela	Sereno
	Cristian Horton	Presidente de la cooperativa
	Darío Gómez	Miembro del Consejo de Administración, secretario y Miembro del Consejo de Administración, Secretario y líder del Puerto
	Fabrizio Pavan	Tesorero
	Daniel Gómez	Actividades administrativas (organización de personal y del trabajo) y trabajador en el sector de enderezado de barras
	Diego Faure	Coordinador de Sector de Acondicionado de Barras y miembro del Consejo de Administración
	Luis Porfiri	Trabajador del sector de Acondicionado de Barras
El Diario de la Región	Jorge Ibarra	Encargado de las suscripciones, publicidad y marketing
	Gustavo Torres	Reportero
	Marcos Salomón	Periodista y presidente de la cooperativa
Pismanta	Ramona Caballero	Mucama, trabajadora del sector piletas y limpieza del hotel
	Noelia Torres	Recepcionista, actividades contables administrativas y secretaria del Consejo de Administración
	Guido Marinero	Sector cocina, restaurant; ex presidente de la cooperativa
	Hilda Diaz	Moza y actividades administrativas
	Carlos Cepeda	Mantenimiento
	Domingo Montaña	Panadero y presidente de la cooperativa
	Andrea Sánchez	Coordinadora/gerente
	Daniel Taft	Contador del hotel
UST	Mario Barrios	Presidente de la cooperativa
	Natalia Rodríguez	Reciclaje de plástico
	Yanina Maruf	Comedor de la cooperativa
	Oscar Barrios	Corte de pasto en las cuadrillas y en el Sector de compras
	Norberto Vélez	Mecánico y área de mantenimiento
	Diego Ledesma	Tesorero; actividades de administración
Tupac	Milagro Sala	Secretaria general
	Raúl Noro	Secretario de Comunicación de CTA Jujuy

Anexo N° 3: Actividades que realiza UST. Relaciones mercantiles y no-mercantiles en la inserción territorial



Arancibia, I.; Deux, M. V. (2007) "Los recursos económicos y la sostenibilidad de las empresas recuperadas". Trabajo presentado en el Seminario Internacional "La Economía de los Trabajadores, Autogestión y Distribución de la Riqueza", organizado por la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, el Instituto de Estudios y Formación -IEF- y FETERA de la CTA, Buenos Aires.

Braverman, H. (1983) *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*, Capítulo 1: Trabajo y fuerza de trabajo", Nuestro Tiempo, México.

Coraggio, José Luis (2004) *De la emergencia a la estrategia. Más allá del "alivio a la pobreza"*, Espacio Editorial, Buenos Aires.

— (2004) *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del trabajo*, Espacio Editorial, Buenos Aires.

— (2005) "Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria". Ponencia presentada en el panel sobre "Nuevas formas asociativas para la producción", Seminario "De la Universidad pública a la sociedad argentina. El Plan Fénix en vísperas del segundo centenario. Una estrategia nacional de desarrollo con equidad", Universidad de Buenos Aires, 2-5 de agosto.

CTA (2006) *Historia del Movimiento Obrero Argentino, una aproximación desde los trabajadores*. Cuaderno 1: "Autoconciencia de clase, proyecto de nueva sociedad y primer intento", CTA, Buenos Aires.

Del Frade, Carlos (2004) *Nosotros los trabajadores. Historia de la Central de los Trabajadores Argentinos*, El Farol, Buenos Aires.

Fajn, Gabriel (coord.) (2003) *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.

Equipo de Investigación ICO-UNGS (2007) *Experiencias y aprendizajes en la construcción de otra economía*. Síntesis del informe sobre relevamiento "Emprendimientos socioeconómicos, vulnerabilidad y sostenibilidad", Buenos Aires.

Espacio de Economía Social. Instituto de Estudios y Formación. IEF-CTA. (www.institutocta.org.ar)

- "Hacia la construcción de otra economía desde los trabajadores". Documento base de economía social IEF-CTA".
- Por una nueva institucionalidad para la economía social y solidaria.
- Desafíos de la economía social en los países del Mercosur solidario, reflexiones para un necesario debate.
- Estrategia del espacio de economía social para el Movimiento Político Social y Cultural de la CTA.
- Serie de Materiales sobre trabajo autogestionado y organización sindical. Cuaderno 1: Trabajo autogestionado y cooperativismo.

— Trabajo, economía y sostenibilidad. Conceptos y debates fundamentales. Material para formadores en trabajo autogestionado.

INAES. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Materiales varios, ver en: www.inaes.gov.ar

ICO-UNGS (2006) Informe "Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad". Módulo Empresas Recuperadas, Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Mimeo.

ICO-UNGS (2007) Cartillas de Economía Social N° 1 "Finanzas para la economía social".

Rebón, Julián (2004) *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*, Picaso, La rosa blindada. Cuadernos de Trabajo N° 2, Buenos Aires.