Las *empresas recuperadas*: una experiencia autogestionaria. El caso de la Cooperativa de Trabajo Cristalería Vitrofín Ltda.

Melina Perbellini y Evangelina Ana Tifni

Melina Perbellini (Rosario, Argentina): Lic. en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencia Política, Universidad Nacional de Rosario (orientación: Análisis Político, actualmente realizando la tesina de grado). Becaria del Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RR II, Universidad Nacional de Rosario. E-mail: melinaperbellini@yahoo.com.ar

Evangelina Ana Tifni (Rosario, Argentina): Lic. en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencia Política y RR II, Universidad Nacional de Rosario (orientación: Análisis Político), actualmente realizando la tesina de grado. Diploma Universitario de Competencia Académica en Lengua Española (DUCALE) de la Universidad Nacional de Rosario. Becaria en el Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET) Facultad de Ciencia Política y RR II, Universidad Nacional de Rosario. E-mail: evatifni@argentina.com

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo intenta aproximarse al fenómeno de las "*empresas recuperadas*" a partir del estudio de un caso particularmente significativo, la *Cooperativa de Trabajo Cristalería Vitrofín Ltda.*

Las empresas recuperadas -surgidas en Argentina a partir de la crisis de los '90- intentan romper con los parámetros tradicionales de la economía de mercado, a partir de estructurarse como nuevas formas de asociatividad. Con la desaparición de la figura patronal, aparecen nuevas exigencias funcionales, sobre las cuales nos interesa indagar.

El caso de la Cooperativa de Trabajo Vitrofín, adquiere gran relevancia, a partir del lugar preponderante que la empresa ocupa como actor económico en una de las ciudades más castigadas por el proceso de desindustrialización desplegado en la década del '90.

Consideramos que la recuperación productiva de empresas por parte de sus trabajadores, se ha constituido en un caso paradigmático dentro de lo que se ha denominado "*nuevas formas asociativas de trabajadores*". Las empresas recuperadas intentan reproducir en su interior todos los aspectos de la llamada *Economía Solidaria*, ya que se comprometen con el espíritu cooperativista, de autogestión, de coordinación y colaboración entre los miembros, negando toda forma de explotación, y rigiéndose por medio de la democracia participativa. Postulan una lógica de acción contraria a la lógica del mercado y muestran que es posible sostenerla.

Nos interesa analizar, a partir del recorrido de las trayectorias individuales de los trabajadores, las características, continuidades, soluciones y obstáculos que aparecen en esta nueva forma de organización del trabajo. Nuestra investigación se inscribe en un estudio de caso con un abordaje de tipo cualitativo. Esto nos permitirá profundizar y optimizar la comprensión de este fenómeno subrayando sus particularidades.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Surgimiento del fenómeno "*empresas recuperadas*"

Por *empresas recuperadas* se entienden aquellas empresas/fábricas que los trabajadores deciden ocupar con el fin de hacerse cargo de la producción, cuando sus dueños las declaran en quiebra, o cuando se produce un vaciamiento patrimonial.

Los trabajadores se proponen continuar con la actividad en principio para resguardar sus puestos de trabajo. "*Después del retroceso que significaron las políticas neoliberales para los trabajadores, del esmerilado de las conquistas históricas, de la reducción constante de los*

La toma u ocupación de la fábrica es el momento fundacional del proceso de recuperación de empresas.

trabajadores ocupados, de un sindicato mayormente burocratizado y alejado de sus representados, la estrategia de ocupación y recuperación de fábricas representa una estrategia defensiva -casi desesperada- que se encuadra fundamentalmente en la supervivencia de la empresa y en la conservación del trabajo.” (Fajn, G, 2004: p. 45). Pero es en este momento en el cual nace una nueva modalidad de acción. Los trabajadores asumen un rol activo en la empresa, y totalmente diferente al que han tenido hasta ese momento. Los mismos se dan nuevas formas organizativas.

En estas las relaciones tradicionalmente establecidas se derogan a favor de nuevas reglas.

Como plantean Verónica Allegrone, Florencia Partenio y María Inés Fernández Álvarez en su artículo “Los procesos de recuperación de fábricas: Una mirada retrospectiva” (Allegrone, V., Partenio, F., Fernández Álvarez, M. I: en Battistini, O. 2004), si bien las ocupaciones y recuperaciones de fábricas tienen como objetivo más inmediato la defensa de la fuente de trabajo, y en este sentido pueden ser entendidas como formas defensivas, a partir de dichas ocupaciones se redefinen y resignifican reclamos que no se orientan exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades básicas. Estos reclamos apelan a derechos institucionalizados, puestos en cuestión durante los últimos años, que son retomados por los trabajadores de empresas recuperadas en la actualidad y en este sentido pueden ser pensados como formas ofensivas.

Las primeras experiencias, aparecidas en este último período que se inicia en la década del '90 son: el Frigorífico Yaguané y la cooperativa CIAM, ambas en el año 1996, y la metalúrgica IMPA en 1998. La intensificación de la protesta social a partir del año 2000, trajo consigo un gran crecimiento de la cantidad de empresas ocupadas por sus trabajadores para ser recuperadas.

Como nos aclara Gabriel Fajn, en el período que va desde diciembre de 2001 hasta el 2003 se produce una ruptura significativa en el proceso de recuperación de empresas. En este período, adquieren mayor visibilidad pública y apoyo social las fábricas que están en proceso de recuperación, aparecen nuevos actores sociales organizados por ejemplo las asambleas barriales-que participan activamente en las tomas, se mantienen un alto grado de intensidad en los conflictos y comienza una mayor articulación de las empresas que están recuperadas o en proceso de recuperación nucleándose en diferentes agrupamientos. (Fajn, G., 2004: p. 50).

En el proceso de recuperación de empresas podemos diferenciar tres momentos: la toma u ocupación de la fábrica; la búsqueda de una figura legal que los ampare y, por último, la vuelta a la producción. Si bien es posible diferenciarlos a nivel teórico-analítico, en la práctica no es tan clara la secuencia temporal.

El período inmediato anterior al proceso de recuperación de empresas, comienza con una fuerte degradación de las condiciones laborales: sueldos en cuotas, cortes de obra social, reducción de sueldos, despidos, falta de insumos para producir, un ambiente laboral de discusiones constantes, abuso patronal, visita de distintas consultoras.

La primera respuesta de los trabajadores ante estos abusos es de resignación y en muchos casos de complicidad con los dueños con el único fin de no perder los puestos de trabajo. Pero a medida que pasa el tiempo, los signos de quiebra comienzan a hacerse visibles. Los obreros expresan su necesidad de apelar a la lucha. Esta acción, en un principio, muestra un fuerte sentimiento individual (vivido como miedo), para luego conformarse en un fenómeno colectivo. (Fajn, G., 2004: p. 126).

La *toma u ocupación de la fábrica* es el momento fundacional del proceso de recuperación de empresas. Supone la intensidad del conflicto, la modificación de las relaciones ente los compañeros, la reconfiguración de las relaciones poder/saber y la generación de nuevos valores. Como indica Fajn, revela el momento del cambio y el paso de una lógica individual a una lógica colectiva. (Fajn, G., 2004: 130).

El paso posterior, es encontrar una forma legal que les de la posibilidad de negociar y poner en marcha la producción. Hasta este momento se han dado tres formas diferentes: las cooperativas de trabajo, las S.A. o S.R.L, y el pedido de estatización bajo control obrero. La mayoría de las empresas recuperadas han resuelto conformarse en cooperativas de trabajo. “¿Por qué una cooperativa de trabajo? Por varias e inmejorables razones. En primer lugar, porque de esa

manera se aseguran legalmente que quede en claro que las deudas, delitos y penas corresponden a los antiguos propietarios y no a la nueva sociedad que se hace cargo de la recuperación. Sin embargo, en el origen el verdadero motivo fue práctico: constituir una empresa en Argentina tiene un costo mínimo de 300 dólares. Darle forma legal a una cooperativa de trabajo requiere, en cambio, 45. Sólo hace falta que seis integrantes aporten el 10 por ciento del salario mínimo, vital y móvil establecido por el gobierno.” (Lavaca, 2004: p. 22). Por otro lado, el conformarse como cooperativa de trabajo posee otras ventajas legales tales como: no pueden ser embargados los bienes personales; la matrícula se gestiona en 30 días, pudiendo funcionar desde el primero; se puede comercializar sólo con el número de inscripción y la Ley de Quiebras presenta una excepción que beneficia a las cooperativas de trabajo para la continuidad de la empresa.

Además de la Ley de Quiebras, la herramienta legal utilizada por una cantidad importante de empresas recuperadas, es la Ley de Expropiación. Ya que *“permite la ocupación temporaria del inmueble y otorga en forma definitiva los bienes muebles (marcas, maquinarias y patentes). Esta ley requiere el establecimiento de la utilidad pública de la fábrica que se expropia, utilidad que se explica por los índices de desocupación y por la crisis económica que atraviesa el país.”* (Allegrone, V., Partenio, F. y Fernández Álvarez, M.I, 2004: p. 334) Declarar la utilidad pública a las empresas, les permite a los trabajadores negociar un contrato de locación con los juzgados a cargo de la quiebra. En cuanto a la opción de compra del predio con las maquinarias, los trabajadores tienen la posibilidad de la cesión en comodato, la venta, o la expropiación definitiva, en reconocimiento de sus deudas.

El último momento es la vuelta a la producción. Esto requiere tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva. A su vez, los trabajadores se enfrentan a múltiples obstáculos, como la falta de confianza de los proveedores, la falta de capital inicial y de conocimiento de ciertas tareas anteriormente cumplidas por trabajadores que no participan en la nueva empresa, el deterioro de las maquinarias, etc.

En la mayoría de los casos, los cambios valorados no se reducen sólo a los beneficios económicos. El volver al trabajo implica un éxito nunca antes valorado. El principal cambio valorado es la “libertad de trabajar sin patrón”. Los nuevos grados de libertad, producto de la ruptura de la relación capitalista, son vividos como “tranquilidad” para trabajar. (Rebón, J. y Saavedra, I., 2006: 90)

Si bien es posible construir una definición teórica del concepto *“Empresas Recuperadas”*, cada caso presenta características propias. Nuestra unidad de análisis manifiesta similitudes y diferencias que lo convierten en un caso paradigmático dentro de este fenómeno.

2.2. Asociativismo, Economía Solidaria y cooperativismo

Cuando hablamos de nuevas formas asociativas de trabajadores, nos referimos al concepto de asociativismo planteado por Paulo Albuquerque. Este nos dice que *“son prácticas sociales que buscan atender al imperativo categórico de construir criterios más generales y universales, es decir, buscan calificar la cooperación según el acto intencional e inmediato de unir a las personas y/o fuerzas de cada uno para producir una fuerza mayor.”* (Albuquerque, P; 2004: p. 32) También puede vérselo como un proceso por el cual la sociedad civil asume los espacios públicos e intentan, a partir de un control democrático, establecer otro tipo de sociabilidad basada en el discurso argumentativo de la solidaridad.

Este fenómeno proyecta un modelo de regulación alternativo en tanto se cimienta en el ejercicio de la ciudadanía, sugiriendo diversas formas de actuación e implantando un movimiento de interacción de los espacios económicos, sociopolíticos y culturales. *“Al basarse en la solidaridad, en la reciprocidad, en la confianza, precisa ser continuamente afirmado, no como la verdad, sino como una perspectiva que propone a los individuos y grupos emancipaciones provisorias de una responsabilidad social cuyo carácter no tiene nada que ver con la filantropía, sino con la construcción de la justicia social.”* (Albuquerque, P; 2004: p.38)

*El volver al trabajo
implica un éxito nunca
antes valorado. El
principal cambio valorado
es la “libertad de trabajar
sin patrón”.*

(...)Una relación horizontal donde el valor principal no es el capital sino la cooperación y la solidaridad.

Estas nuevas experiencias se enmarcan en el modelo teórico-práctico de la Economía Solidaria. Las primeras definiciones sobre el tema surgen en Latinoamérica a mediados de los ochenta para explicar determinados fenómenos económicos-sociales ¹ que estaban emergiendo y a los cuales la Teoría Económica existente no podía dar respuesta.

En 1984, Luis Razeto, mediante la observación sistemática de las diversas formas de hacer economía, descubre como real el componente solidario de la economía y acuña el concepto de Economía de Solidaridad. Este cuestiona los problemas teóricos de la ciencia clásica a la que opondría la teoría del mercado democrático. Al mismo tiempo lo diferencia de la Economía Popular.

Concebimos, al igual que este autor, a la Economía Solidaria como *"una formulación teórica de nivel científico, elaborada a partir y para dar cuenta de conjuntos significativos de experiencias económicas en el campo de la producción, el comercio, el financiamiento de los servicios, etc. - que comparten algunos rasgos constitutivos y esenciales de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión comunitaria, tales que definen una racionalidad especial, distinta de otras racionalidades económicas. Se trata de un modo de hacer economía que implica comportamientos sociales y personales, tanto en el plano de la organización de la producción y de las empresas, como de los sistemas de asignación de recursos y distribución de los bienes y servicios producidos, y en los procedimientos y mecanismos del consumo y la acumulación."* (Razeto, L, 1988)

Este modelo persigue dos grandes objetivos, uno de carácter práctico y otro de carácter teórico. El primero, consiste en rescatar las distintas experiencias del quehacer económico en sus diversas fases (producción, distribución, consumo y acumulación) caracterizadas por vertebrarse en torno a valores solidarios. El segundo objetivo es construir las herramientas teóricas necesarias para dar correcta cuenta de esas experiencias.

Este modelo no hace sólo referencia a los aspectos económicos, sino que implica un proyecto alternativo al actual sistema. Es decir, involucra en su interior todos los aspectos de la vida humana, tanto individuales como colectivos. Esto es así porque al predominar el trabajo sobre el capital, este sistema tiende a incluir y no excluir. Este nuevo tipo de economía postula un nuevo modelo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local.

Aunque la Economía Solidaria y la Economía Popular se encuentran en estrecha relación, esto no significa que sean sinónimos. Como nos dice Luis Razeto, un primer camino hacia la Economía de Solidaridad puede partir desde la situación de pobreza y marginalidad en que se encuentran grandes grupos sociales. *"La economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas."* (Sarría Icaza, A M y Tiriba, L, 2004: p.173)

Pero como nos advierte el propio Razeto *"no toda 'economía de solidaridad' es economía popular, una vez que se puede encontrar elementos de solidaridad en otros sectores sociales. Igualmente, no toda la economía popular es economía de solidaridad, ya que en la primera no está siempre presente el 'factor C' letra que, en muchos idiomas, es la inicial de palabras como cooperación, comunidad, colectividad, colaboración, etc."* (Razeto, L, 1988)

Lo que sí hay que tener en cuenta, siguiendo al autor, es que la economía popular contiene importantes elementos de solidaridad. *"Hay solidaridad en ella, en primer lugar porque la cultura de los grupos sociales más pobres es naturalmente más solidaria que la de los grupos sociales de mayores ingresos. La experiencia de la pobreza, de la necesidad experimentada como urgencia cotidiana de asegurar la subsistencia, lleva a muchos a vivenciar la importancia de compartir lo poco que se tiene, de formar comunidades y grupos de ayuda mutua y de recíproca protección."* (Razeto, L, 2006)

Podemos afirmar que la Economía Solidaria apuesta por el cambio en el interior de cada empresa. Deshecha la lógica vertical, patriarcal y autoritaria de las empresas actuales y cree que es posible otro tipo de relación entre las personas, entre los trabajadores. Es decir, una relación horizontal donde el valor principal no es el capital sino la cooperación y la solidaridad.

Por otra parte y siguiendo la Declaración de Manchester de 1995 de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas son "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada." La articulación de estas dos características (propiedad conjunta y ser democráticamente controladas) hace que las cooperativas se diferencien de las empresas controladas por el capital o por el Estado.

Según la ACI, los valores sobre los que se basa el cooperativismo son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores se ponen en práctica a través de los principios cooperativos. Ellos son:

- **Membresía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones abiertas y voluntarias para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conllevan.
- **Control democrático de los miembros:** El control se realiza principalmente en las asambleas. En las cooperativas de base todos los socios tienen igual derecho a voto (un socio = un voto) y en las de otros niveles también se organizan procedimientos democráticos. El poder de decisión es prescindente del capital aportado.
- **Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Se capitaliza o distribuye en proporción a las operaciones de cada asociado y no de acuerdo al capital aportado.
- **Autonomía e independencia:** Si las cooperativas establecen relaciones con otras organizaciones lo hacen de manera de conservar su autonomía y bajo control de los socios.
- **Educación, capacitación e información:** Las cooperativas brindan educación, capacitación e información a sus miembros y a la comunidad de manera de contribuir eficazmente a su desarrollo y a la promoción del cooperativismo.
- **Cooperación entre Cooperativas:** Las cooperativas sirven mejor a sus miembros y al cooperativismo trabajando conjuntamente con otras cooperativas.
- **Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo de su comunidad.

Estos principios intentan ser garantizados a través de la estructura organizativa de las cooperativas. Por esta razón, la Ley Nacional de Cooperativas Nº 20337 establece que una cooperativa debe contar con:

- **Asamblea:** es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los socios expresan su voluntad. Una cooperativa debe realizar al menos una Asamblea anual. En todas las asambleas cada socio tiene un voto.
- **Consejo de Administración:** es un órgano compuesto por asociados elegidos por la Asamblea que se encarga de las operaciones administrativas y aquellas que no son atribución de la Asamblea. Los miembros del Consejo de Administración son mandatarios de los asociados.
- **Control de la cooperativa.** El control es ejercido por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), por un síndico externo y por un síndico interno, socio de la cooperativa.

Existen diversos tipos de cooperativas de acuerdo a las necesidades de sus socios: Agropecuarias, de Trabajo, de Provisión, de Provisión de Servicios Públicos, de Vivienda, de Consumo, de Crédito, de Seguros y los Bancos Cooperativos.

Las Cooperativas de Trabajo tienen la particularidad que sus asociados se reúnen con el objeto de producir bienes y servicios, mediante el trabajo personal, quienes asumen el llamado riesgo empresarial. Es decir que el objetivo de las cooperativas de trabajo es brindar trabajo e ingresos a sus asociados. La Cooperativa de trabajo nuclea personas que mediante su aporte personal deciden integrar la economía nacional mediante la producción de bienes o servicios.

Definida jurídicamente, una Cooperativa de Trabajo es la forma de organización empresarial en la cual el trabajo es prestado por sus socios-integrantes para la consecución de su objeto productivo o de servicio. Está basada en una organización democrática e igualitaria y respetando los principios cooperativos esenciales. La misma tiene como finalidad la colocación del producto de su actividad en forma directa y sin intermediación en el mercado-consumidor, repartiendo los

excedentes obtenidos en forma proporcional al trabajo de cada socio. "Es un tipo societario, formado por personas que suman su trabajo personal en pro de un objeto de tipo comercial, evitando la intermediación, tendiendo de esta manera a una emancipación económica y a la posibilidad de autodeterminación en su actividad laboral aunque siempre sujetando la voluntad individual a la empresa común." (Capón Filas, R; 2003: p.64)

3. CONTEXTO SOCIO-POLÍTICO

Con la implementación plena del modelo neoliberal en Argentina, asistimos a un proceso de desindustrialización, de apertura indiscriminada de la economía y de privatización de las empresas públicas, trastocando así los valores sobre los que se había integrado nuestra sociedad durante décadas.

Este proceso nacido con el golpe de Estado de 1976, y profundizado en la década del '90 llevó a la destrucción del aparato productivo y la contracción del mercado interno. Dejó como saldo una creciente desocupación, fortalecida por las llamadas leyes de flexibilización laboral, que profundizaron la sub-ocupación y la precarización de las condiciones de trabajo.

Como consecuencia de los cambios producidos, algunos sectores sociales entendieron que la única forma de resolver sus problemas individuales en una sociedad con alto grado de marginación social es por medio de la acción colectiva. "Frente a la desintegración de los lazos sociales a la que ha conducido la acción del Estado, las clases populares intentan como pueden, a veces incluso desesperadamente, replegarse y reencontrar cursos de acción eficaces." (Merklen, D., 2005: p. 39).

Como plantea Denis Merklen (Merklen, D., 2005), estas expresiones tienen una doble significación. Por un lado, reflejan la oposición o el descontento hacia las iniciativas de la modernización de la economía y de las sociedades que los excluyen. Por otro, manifiestan los intentos de participación dentro de la nueva democracia.

(...) algunos sectores sociales entendieron que la única forma de resolver sus problemas individuales en una sociedad con alto grado de marginación social es por medio de la acción colectiva.

Paralelamente a este proceso, los ciudadanos debieron encontrar nuevas formas de subsistencia que se reflejaron en formas asociativas de trabajadores, tales como emprendimientos productivos, cooperativas de trabajo, empresas recuperadas o huertas comunitarias, cuyo máximo desarrollo se dio a partir de diciembre de 2001.

3.1. Ubicación geográfica y contexto socio-político de la ciudad de Cañada de Gómez

La ciudad de Cañada de Gómez se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Fe, a 70 Km de la ciudad de Rosario, sobre la Ruta Nacional Nº 9 en la traza de la futura Autopista Rosario-Córdoba. Es cabecera del Departamento Iriondo. Posee una ubicación estratégica por hallarse en el centro del eje Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Posee una población de 30.000 habitantes.

Sus principales actividades económicas son: agricultura y ganadería; industria (los principales rubros son: fabricación de muebles, vehículos para transporte de cargas, micromoladoras de granos y cortadoras de césped, entre otros) y microemprendimientos.

Cañada de Gómez, fue una de las ciudades de la provincia más golpeadas por los efectos devastadores de las políticas neoliberales. Para el año 2002, con una Población Económicamente Activa (PEA) del 61.29%, el 5.59% corresponde a la categoría empleador, el 36.13% son empleados y el 19.58% son trabajadores independientes. Los ocupados temporarios alcanzan el 3.26%, los subocupados el 17.48% y los desocupados llegan al 17.95%. Por otro lado, el 21.02% de los hogares no satisfacen las Necesidades Básicas Alimentarias (NBA), el 43.39% satisface las NBA pero no las Totales (NBT) y el 35.25 % las cubre.

Para el año 2004, de una PEA del 66.67%, el 3.76% corresponde a la categoría empleador, el 53.30% a empleados y el 19.66% son trabajadores independientes. El 14,44% representan a la categoría ocupados temporarios, el 5.03% subocupados y los desocupados alcanzan el 3.76%. El

4. ANÁLISIS DE CASO

4.1. Cristalería Vitrofín S.A.

La Cristalería Vitrofín fue fundada en el año 1959. La década del '70 fue el período de mayor auge de la empresa. En este momento, exportó a diferentes países de Europa, a Estados Unidos y Canadá.

En el año 1977 la empresa sufrió el primero de los tres cierres que marcan su historia. Retomó su actividad en el año 1983. Momento en el cual se recuperaron antiguos clientes y Vitrofín pasó a ser una marca reconocida en todo el país.

En 1995 la empresa suspendió nuevamente su actividad. En ese mismo año, sus 80 trabajadores junto a dos de sus directivos, deciden reabrir la fábrica mediante la conformación de una cooperativa de trabajo y continuar con las actividades. Luego de tres años de larga lucha y no pudiendo conseguir un respaldo económico, cierra por tercera vez sus puertas.

A nivel empresarial, siempre se caracterizó por el poco compromiso que tenían los patrones con sus trabajadores y con la empresa en sí misma. No existía una programación u organización interna de inversiones, producción, comercialización, etc., para hacer frente a los ciclos económicos de nuestro país. De esta manera, la empresa quedaba totalmente expuesta a los vaivenes económicos favoreciéndose o perjudicándose de acuerdo con las fluctuaciones del mercado o las políticas económicas del gobierno de turno. Como expresa Carlos Millán, actual Presidente de la Cooperativa de Trabajo Cristalería Vitrofín Ltda.:

"La idea de los empresarios era aprovechar el momento de la empresa, aprovechar el momento del país, y ganar lo máximo posible." (Carlos Millán, 19/02/07).

La actitud que caracterizó a los directivos de Vitrofín S.A., no está en desacuerdo con la lógica del empresariado nacional. Este se caracterizó por la necesidad de obtener la mayor ganancia sin invertir esfuerzos en la organización de la producción, reutilizando los recursos hasta agotarlos, y sin tener en cuenta los efectos que estas acciones producen sobre los trabajadores.

4.2. La conformación de la primera Cooperativa de Trabajo

En el año '93 Vitrofín SA empieza a tener los primeros problemas económicos. Lo que se reflejó en el pago de salarios fuera de término, la falta de fondos para cubrir la seguridad social, es decir, obra social, aportes jubilatorios, asignaciones familiares, así como también problemas con el sindicato.

La primera respuesta de los trabajadores ante estos abusos es de resignación y en muchos casos de complicidad con los dueños con el único fin de no perder los puestos de trabajo, sin ser concientes del inminente cierre de la fábrica. En el caso de Vitrofín, Carlos Millán recuerda:

"Es lo que yo llamaba en ese momento 'la crisis del portón cerrado'. Los trabajadores recién se dan cuenta que quebró la fábrica cuando el portón está totalmente cerrado. Cuando vos no tenés acceso a poder trabajar, recién ahí reaccionan, recién ahí piensan que puede haber un problema." (Carlos Millán, 19/02/07).

A inicios de 1995, la empresa cierra por segunda vez sus puertas. Frente a este panorama, y luego de dos años de mantener la fuente laboral sin importar las condiciones, los trabajadores deciden realizar una acción conjunta que revierta esta situación. Luego de varias reuniones, en el mes de mayo de ese mismo año, decidieron buscar una nueva figura legal que los ampare para poder continuar con la actividad. Se decide la conformación de una Cooperativa de Trabajo, integrada por 80 trabajadores desempleados y dos directivos de la antigua empresa.

Este proceso no fue fácil ya que había dos obstáculos muy fuertes. Por un lado, los trabajadores sólo buscaban su indemnización y la posterior reinserción al mercado de trabajo. En este momento, la clase trabajadora no tenía una clara imagen de la magnitud de la crisis socio-económica que estaba atravesando nuestro país. La posibilidad de conseguir empleo nuevamente era sentida como una certeza.

"Era como que ellos vivían en un mundo de que voy a seguir teniendo trabajo. Más de una vez les manifestaba en una reunión: no se dan cuenta que la crisis

es nacional. Al menos en la localidad va a ser muy difícil poder conseguir un trabajo, que ustedes puedan volverse a emplear en otro lugar. Era como que no lo vivían así. No aceptaban que podía ser así". (Carlos Millán, 19/02/07).

Por otro lado, los accionistas, si bien en un primer momento avalan la conformación de la cooperativa, al no obtener los beneficios económicos esperados, intentan cerrar la fábrica sin perjudicarse a sí mismos. Con esta actitud, demuestran nuevamente la irresponsabilidad que los caracterizó respecto a 'sus' empleados.

"...habíamos en ese momento conseguido un subsidio, una posibilidad de subsidio del Ministerio del Interior, eran \$70.000, era poca plata pero era lo que necesitábamos y con esfuerzo podía llegar a alcanzar. (...) En ese momento hicimos un contrato de alquiler, la S.A. le daba el uso de las instalaciones a la cooperativa para que desarrolle la actividad. La cooperativa obviamente obtenía el subsidio del Ministerio para ponerla en funcionamiento. De la ganancia de la cooperativa se iba a destinar gran parte para cubrir las cuotas de la refinanciación de las deudas de la S.A. y lo que quedaba el 80% iba a ser para los socios de la S.A. y el 20% para la cooperativa. Un absurdo. Llegábamos a cubrir los sueldos y después se iba todo para pagar las deudas. Íbamos a ser 10 años esclavos para pagar las deudas de la S.A. Si por esas casualidades la deuda se pagaba antes, la S.A. en cualquier momento podía rescindir el contrato y se quedaban con la empresa, y la cooperativa no. Cuando se lo mostramos al Ministerio del Interior, nos dicen esto no sirve para nada, los están engañando. Tratamos de cambiarlo, pero ya se nos vencieron los plazos para la posibilidad de obtener ese subsidio." (Carlos Millán, 19/02/07).

Los trabajadores permanecieron en la fábrica hasta principios de 1997 cuando el Banco Nación los desalojó por no poder cumplir con el pago de una deuda. A fines del año 1998, los accionistas deciden declararse en quiebra y cerrar la fábrica por tercera vez.

"Digamos que no era un momento propicio como para que la empresa pueda arrancar otra vez, y bueno, tuvimos que desistir, ya no había ninguna posibilidad económica. Cada uno buscó dedicarse a lo que podía, y pasaron, bueno, ocho años. Ocho años hasta que otra vez, nos podamos juntar y retomar algo... no sabíamos que." (Carlos Millán, 19/02/07).

4.3. La "segunda cooperativa": Cooperativa de Trabajo Cristalería Vitrofín Ltda. Surgimiento.

Generalmente, en los procesos de recuperación de empresas/fábricas, los trabajadores, tras el pedido de quiebra, deciden ocupar la fábrica con el objetivo de no perder su fuente de trabajo. Esto no sucedió en el caso de Vitrofín ya que se dio un proceso totalmente diferente.

Luego de la conformación y fracaso de la primera cooperativa, la empresa permanece cerrada por 8 largos años. El impulso para reabrir sus puertas vino del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)². José Abelli, su coordinador, al ver las puertas cerradas de Vitrofín se comunicó con el entonces intendente de la ciudad, Amílcar Abate, con el objetivo de buscar la forma de volver a abrir la empresa. Se decide convocar a Carlos Millán, ex-gerente de la empresa, y uno de los principales impulsores de la primera cooperativa.

Frente a esta convocatoria, Millán comenzó a realizar estudios de mercado para ver las transformaciones ocurridas en este.

"Me reúno con una de las personas con la que más tenía confianza, con la que más había trabajado en ese momento, que era la jefa de afiladura. Justo me la cruzo por el centro, le digo: 'mirá hablé con el intendente, no se lo comentas a nadie, no quiero generar ninguna expectativa.' Era período de elecciones también...no sea cosa que haga una movida muy grande en Cañada, 'se abre Vitrofín', y quedamos como que el intendente va a abrir fuente de trabajo en Cañada. Estaba un poco desilusionado, había sufrido bastante esos años." (Carlos Millán, 19/02/07).

Es durante el 2002, año de la mayor depresión económica en la historia del país, cuando las recuperaciones de empresas se expanden fuertemente. Rebón y Saavedra se preguntan: "¿Por

qué una estrategia cuya forma básica se encontraba preanunciada tiempo atrás, va a poder desarrollarse sólo en este período? ¿Qué condiciones le otorgan viabilidad?" (Rebón, J. y Saavedra, I., 2006: 13)

El primer punto a tener en cuenta es que poco a poco el desempleo estructural fue construido como conocimiento por los trabajadores. Había una posibilidad: la de perder el trabajo. Sumada a otra: fuera de la empresa, las probabilidades de encontrar otro trabajo eran muy pocas. La década del '90 había enseñado a los trabajadores que la indemnización y el seguro de desempleo se acababa en algún momento. Esto si la indemnización no desaparecía con la misma quiebra. Por otro lado, la desaparición de las compensaciones legales establecidas por el despido y la falta de pago de los salarios adeudados son elementos clave en la gestación del proceso. *"En este panorama, la alternativa que se vislumbraba en el horizonte de muchos trabajadores era convertirse 'en cartoneros o vivir de los planes', como nos decía un trabajador. Es en este contexto donde se genera la determinación de luchar por recuperar la empresa. Lo inevitable, la pérdida de la inserción laboral, del 'trabajo digno', debía ser evitado. Como señala un trabajador en proceso de recuperar su empresa: 'Esta es nuestra última oportunidad como trabajadores; después de acá no hay nada, es un vacío total'". (Rebón, J. y Saavedra, I., 2006: 18)*

En el caso a analizar, el proceso de recuperación se inició de forma diferente. Generalmente los trabajadores inician el proceso con la toma u ocupación del inmueble. Sin embargo, Vitrofin hacía 8 años que tenía sus puertas cerradas. Al no poder insertarse en el mercado laboral y ver que a medida que el tiempo pasaba sus posibilidades de encontrar empleo estable se reducían, los trabajadores intentan recuperar sus fuentes de trabajo volviendo a la fábrica. El primer paso fue recorrer las instalaciones. Un proceso arduo a nivel burocrático. Para entrar a la fábrica se necesitaba el consentimiento del intendente, el juez, el síndico y un oficial de justicia.

"Entonces era una locura cada vez que tenía que entrar a la planta con 5 personas, para que ellos vean que acá no falta nada, y pasábamos por la ventana. Era una estupidez, nosotros teníamos que conseguir la llave que tenía el síndico del portón. Pero el portón tenía roto el tejido. Vos veías las huellas de las camionetas que entraban y salían y no pasaba nada, cualquiera podía venir sin nada. Pero si veían a alguno de nosotros nos llevaban presos." (Carlos Millán, 19/02/07).

La fábrica estaba totalmente deteriorada y saqueada. Faltaba toda la materia prima, las herramientas estaban destruidas. Pero "milagrosamente" el horno estaba intacto.

"Con ese panorama no nos desalentamos. Miramos el medio vaso lleno. Tenemos el horno, que por ahí puede funcionar. Habían robado algunas piezas pero podía funcionar" (Carlos Millán, 19/02/07).

4.4. Volver a la fábrica

En todo proceso de recuperación de empresas, el momento fundante y fundamental es el de la toma u ocupación de la fábrica. "Ese momento refundacional tendrá efectos importantes en los lazos construidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha, constituyendo una continuidad transponible entre la profundidad de la lucha y los rasgos de un nuevo modelo." (Fajn, G., 2004: p. 68).

Como planteamos anteriormente, en el caso a analizar, el proceso se inició con la vuelta de los trabajadores a la fábrica con el objetivo inicial de hacerse cargo de su custodia. Los trabajadores de la Cooperativa deciden comunicarse con la Jueza Adriana Quaranta que tenía a su cargo el proceso de quiebra. La misma les otorga la custodia legal en febrero de 2003.

"Esto sumó, porque ya podíamos venir acá a hacer las reuniones, pero también había que cuidar las instalaciones, porque lo que faltaba ya teníamos que pagar nosotros. La jueza nos da la custodia, para que no sigan saqueando las

(...) Vitrofin hacía 8 años que tenía sus puertas cerradas. Al no poder insertarse en el mercado laboral y ver que a medida que el tiempo pasaba sus posibilidades de encontrar empleo estable se reducían, los trabajadores intentan recuperar sus fuentes de trabajo volviendo a la fábrica.

herramientas, va... lo que quedaba acá, unos fierros, pero que se podían llegar a recuperar. Fue eminente pedirle a la jueza sí o sí que nos deje custodiar la planta. Por dos motivos, uno para que la gente esté en la fábrica, y otro para que no la sigan saqueando.” (Carlos Millán, 19/02/07).

En esta vuelta a la fábrica las relaciones entre los trabajadores empiezan a cambiar, la acción individual se vuelve acción colectiva, los intereses particulares se vuelven uno.

“Tuvimos que hacer turnos, 24 horas rotativas, de 3 o 4 personas, de 6 horas. Y quedarnos en la planta. A la noche, en invierno acá es terrible, la ruta, el frío, no había ventana, no había nada. Pusimos algunas chapas en las ventanas para que no entre el frío, y con frazadas acá adentro, y hacer la guardia.” (Socio de la Cooperativa de Trabajo Cristalería Vitrofin Ltda. 07/09/06).

Luego de la toma u ocupación del inmueble, los trabajadores buscan el paso de la propiedad del inmueble en manos del empresariado a la cooperativa. Esto puede lograrse de tres formas: por la expropiación definitiva, el alquiler o la compra. En nuestro país son muy pocas las empresas recuperadas que logran la expropiación definitiva, generalmente se le otorga por el período de 2 años. En el caso a analizar, la jueza resuelve subastar públicamente el inmueble y los trabajadores deciden presentarse como oferentes. Para ello se plantean dos estrategias. Por un lado, la sensibilización de la opinión pública:

“Todo era hacer campaña, teníamos que concientizar la opinión pública, se nos venía la época de la subasta y teníamos que movilizar a la gente de alguna forma.” (Socio de la Cooperativa, 07/09/06).

“Tuvimos que armar toda una campaña de semanas con distintos discursos, por suerte la radio nos ponía el micrófono cuando nosotros queríamos, la televisión, el diario local. También conseguimos que una imprenta gratuitamente nos imprima unos volantes de quienes éramos. Íbamos el domingo, que es el día de mayor tránsito en el centro, entonces ahí le dábamos los volantes a la gente, para que digan 'esta gente hace un año y medio que viene trabajando, quieren comprar la planta en subasta pública'.” (Socio de la Cooperativa, 07/09/06).

Por otro lado, la búsqueda de recursos económicos para la compra del inmueble:

“Llegada la fecha de la subasta no teníamos quien compre, no teníamos el dinero. Todos los créditos blandos te pedían garantía, ¿quién le iba a dar garantía a un grupo de trabajadores? La idea era si los socios no habían hecho marchar la empresa con éxito en su momento que la iba a hacer marchar un grupo de trabajadores. Era una cosa totalmente ilusoria, imposible que funcione.” (Carlos Millán, 07/09/06).

Los recursos conseguidos, mediante un grupo inversor local constituido por familiares de los trabajadores, sólo alcanzaron para comprar el inmueble y mínimamente empezar. El 3 de julio de 2003, se compra el inmueble por medio de subasta pública.

Después de un año y nueve meses de atravesar diferentes obstáculos -la empresa Litoral Gas S.A. demoró 6 meses en otorgarles la habilitación del servicio, los infinitos trámites burocráticos y la búsqueda de subsidios nunca encontrados-, el 23 de Marzo de 2004 los 65 trabajadores retoman la producción artesanal de cristalería fina.

4.5. Organización interna

Como aclaramos anteriormente, el segundo momento es la búsqueda de una figura legal que permita retomar la producción. Algunas empresas recuperadas asumen la forma legal de cooperativas de trabajo. *“(...) es en momentos de grandes necesidades cuando se hace notoria la utilidad de esta herramienta asociativa, columna vertebral del sector de economía social, para resolver los problemas de un sector o categoría de personas que vivencian necesidades comunes. Pero sería una ingenuidad el pretender que esa decisión de los trabajadores es absolutamente conciente y no producto de la desesperación que provoca la necesidad (...)”* (Rezzónico, A., 2003: p. 13). Sin embargo, Fajn aclara que *“pronto comienzan a generarse procesos de aprendizaje en el que la formalidad da paso a situaciones reales en las que la democracia y transparencia en el manejo de la empresa se convierte en un centro estratégico de la organización.”* (Fajn, Gabriel, 2004: p. 65).

La Ley Nacional de Cooperativas N° 20337 sancionada en el año 1973, establece que una cooperativa debe contar con:

- La Asamblea
- El Consejo de Administración
- El Control que es ejercido por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), por un síndico externo y por un síndico interno, socio de la cooperativa.

En el caso de Vitrofín, la Cooperativa se articula a través del *Consejo de Administración*, conformado por un representante de cada sector, que transmite lo que está pasando en la empresa. Una *gerencia* que es la que toma las decisiones operativas. Una *Asamblea* que es el órgano más importante que se reúne cada dos meses o cuando es necesario tomar alguna decisión importante. Mensualmente se realiza una publicación en la cual se informa todas las acciones realizadas (compras, ventas, cursos de capacitación, etc.)

En cuanto a la distribución de los ingresos, en las empresas recuperadas *"ya no se habla de salarios sino de reparto. En general, hay una tendencia a repartir los ingresos en forma igualitaria, aunque en algunos casos establecen escalas de acuerdo con las responsabilidades, sin embargo, en la práctica y en especial en los primeros meses de funcionamiento donde los ingresos son más escasos- contemplan la necesidad de alguno de sus miembros y reparten el dinero de acuerdo a un orden de prioridades: número de hijos, posibilidades de subsistir con otros ingresos, edad, años de antigüedad en la empresa, entre otros factores"*. (Lavaca, 2004: p. 23).

En el caso a analizar, en el reparto de los ingresos, como expresa su presidente:

"Hay distintas categorías, pero entre el sueldo más alto y el más bajo no hay mucha diferencia. No llegamos a una escala óptima porque no tenemos el dinero óptimo para repartir." (Carlos Millán, 07/09/06).

4.6. Consideraciones acerca del trabajo

Actualmente, la Cooperativa está integrada por 70 socios, de los cuales el 80% son ex-trabajadores de la empresa antecesora. A su vez, en forma indirecta, se benefician otras 30 familias conformadas por talladores, decoradores y distribuidores. Entre los que se benefician directa e indirectamente llegan a ser 350 personas aproximadamente.

El sistema de producción es artesanal. Las piezas de cristal son confeccionadas a mano y sopladas a boca. Poseen dos hornos, uno viejo que rescataron de la antigua empresa, el cual permite la elaboración de 25.000 unidades mensuales, y uno nuevo que fue financiado con un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y fondos propios. Los trabajadores se caracterizan por constituirse en mano de obra altamente calificada. Son artesanos con muchos años de experiencia.

"Formar un artesano te lleva cerca de 10 años. Pero no cualquiera puede ser artesano, esto es como pintar un cuadro. Todos podemos ir aprendiendo, pero después artesanos hay 1 en 100. Y acá que salga un maestro artesano realmente es difícil. Además, con esta política que yo les decía que tenía la empresa anterior, de no prever mano de obra calificada para el futuro, tampoco había una escuela de artesanos sería que capacite a la gente. Pero ninguna de las otras cristalerías tenía esa idea. Y los artesanos se formaban, porque los chicos que venían a trabajar les gustaba la actividad. Pero también, uno en 50 podía llegar a ser oficial de banco. Muchos de los que están trabajando, que empezaron en la S.A., están en el mismo puesto, y hay otros que fueron ascendiendo. Eso depende de una motivación personal. Pero tiene que ser muy calificada para trabajar." (Carlos Millán, 19/02/07).

En este proceso de recuperación, uno de los mayores problemas con los que se enfrentaron los trabajadores de la cooperativa fue encontrar artesanos vidrieros. Durante los 8 años que la empresa se mantuvo cerrada, muchos de los ex-trabajadores se jubilaron, otros emigraron en busca de un nuevo trabajo y muchos vagaron por diferentes empleos sin poder estabilizarse. Otro de los grandes problemas fue que debido al alejamiento del oficio los antiguos artesanos perdieron la precisión necesaria para la elaboración de los productos.

"Yo creo que lo que los motivó mucho fue el hecho de que la Cristalería les daba la posibilidad de que ellos puedan realizar su oficio nuevamente. Eso yo muchas veces lo comparé con el ferrocarril, es como el empleado de ferrocarril que ve otra vez que corren los vagones. En el rubro cristalería yo creo que también, el que se crió acá... muchos chicos empezaron a trabajar a los 14, 15 años, y se formaron toda su vida acá en la Cristalería, y lo único que sabían hacer, o que sabían hacer bien era este oficio de artesano del vidrio. (Carlos Millán, 19/02/07).

Toda fábrica recuperada sabe que su subsistencia depende de la legitimidad y los lazos sociales que sepa construir.

Una de las estrategias que se dieron los trabajadores para recuperar el oficio de artesano vidriero fue la creación de la única *Escuela de Artesanos Vidrieros y Cristaleros* del país. La misma entrega certificados oficiales, respaldado por el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, mediante la resolución Nº 431 del 8 de setiembre de 2005, y por la Universidad Nacional del Litoral. El financiamiento de dicha Escuela lo realiza el Ministerio de Trabajo de la Nación.

Esta Escuela se conformó con el objetivo de enseñar el oficio a los aprendices y capacitar a oficiales actuales en el dominio de otras técnicas. Se fortaleció con la inclusión al *Plan Integral de Capacitación y Promoción del Empleo "Más y mejor trabajo"* del Ministerio de Trabajo de la Nación. Se recibió un importante aporte para la compra de materiales educativos y financiamiento para cursos de capacitación.

En relación al acceso a la Escuela, se da prioridad a los beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados y a otras personas desempleadas que deseen acceder a la capacitación para formarse en el oficio con el fin de posibilitarles una pronta inserción laboral. El dictado de las clases prácticas se da directamente en la fábrica y están a cargo de los trabajadores más antiguos. Las clases teóricas están a cargo de docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral. Las mismas versan en torno al uso de materiales, materia prima, fusión del cristal e introducción a las normas ISO. En el año 2006, la Escuela tuvo 30 alumnos.

Por otro lado, se firmó en el año 2006 un convenio con la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario para recibir asesoramiento integral del sector de producción. También se firmó un acuerdo con la Facultad de Ciencias Médicas de la UNR, Área Salud y Trabajo. Dicha Área está conformada por un grupo interdisciplinario de sociólogos, antropólogos, psicólogos y médicos. Este convenio se realizó con el objetivo de resolver conflictos derivados del trabajo cotidiano y de las nuevas relaciones establecidas entre los miembros.

"(La Escuela) también sirvió para que la gente elabore su proceso de trabajo. Que en su trabajo tiene que dar lo mejor porque depende de eso el sueldo que van a tener. Les cuesta asimilar todavía que son responsables de su salario, que ellos generan su propio salario." (Carlos Millán, 19/02/07).

4.7. Trabajo en red

La construcción de redes es un eje fundamental para la consolidación de las empresas recuperadas y la Economía Solidaria. Permite superar las dificultades causadas por el tamaño y el aislamiento. Al mismo tiempo, permite aprovechar otro tipo de recursos no materiales. "Toda fábrica recuperada sabe que su subsistencia depende de la legitimidad y los lazos sociales que sepa construir. Su defensa está basada en la convicción de sus trabajadores, pero también en el apoyo que logren cosechar entre vecinos, asambleas barriales, organizaciones de derechos humanos y partidos políticos." (Lavaca, 2004: p. 24)

Las Redes de Economía Solidaria tienen el objetivo de avanzar en la integración e intercambio de informaciones, productos, servicios y valores, contribuyendo a la consolidación de los emprendimientos.

Es en este sentido que la Cooperativa de Trabajo Vitrofin realiza acciones conjuntas con

otras empresas recuperadas y demás entidades de la Economía Solidaria a través del MNER.

"(...) el año pasado, gracias al Movimiento, pudimos tomar contacto con distintos Ministerios, por ejemplo el Movimiento nos abrió las puertas del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Desarrollo Social. Cada mes tenemos distintas reuniones, generalmente en Rosario (la idea es hacerla una vez en cada localidad) porque es el punto medio. Hicimos una comisión directiva a nivel provincial, ahora estamos haciendo la Federación de Cooperativas de Trabajo a nivel provincial también." (Carlos Millán, 19/02/07).

En estos momentos se está trabajando en la elaboración de una Marca Comunitaria que certifique la calidad de los productos y su precio justo. La misma estará presente en todos los productos elaborados por las empresas recuperadas.

4.8. Obstáculos para el crecimiento

Si bien la Cooperativa Vitrofin es una de las empresas recuperadas que más se fortaleció durante los últimos años, encuentra dificultades que debe superar. Los trabajadores remarcan la permanencia de dos fantasmas del pasado que persisten en la empresa. Por un lado, se encontraron con la necesidad de convocar a un ex-dueño e ingeniero de la anterior firma. En este sentido señalan:

"Nosotros convocamos a un ingeniero que es el antiguo dueño, que estuvo en el proceso de fundición tres veces. Pero es el único ingeniero químico industrial que conoce la fórmula del cristal. Tuvimos que recurrir a esta persona que tiene 'su' forma de trabajo, además está decir que es una persona grande, máxime siendo ex-dueño de la fábrica que ve que sus obreros, los 'negritos', están manejando la empresa de sus parientes y les está yendo bien. Es un problema para él también." (Carlos Millán, 19/02/07)

Por otro lado, deben enfrentar las dificultades provenientes de las diferencias generacionales establecidas entre los viejos y nuevos trabajadores.

"Un pibe que te falta te deja una plaza de diez personas sin trabajo. Entonces los tenés que repartir en otras plazas y son 200 ó 300 piezas menos que hacés por día. No quieren asumir la responsabilidad de esto que es un trabajo en equipo."

"Con los viejos artesanos hay una diferencia generacional muy grande. Hay mucha edad de por medio. Ellos no tienen paciencia, los quieren tratar como hace 30 años atrás." (Carlos Millán, 19/02/07)

Igualmente, no son sólo estos los obstáculos que encuentran los socios de la Cooperativa Vitrofin para su crecimiento. Otros factores que podemos señalar son la escasa experiencia en convivencia cooperativa que se profundiza con la permanencia de la cultura organizacional de la empresa antecesora.

Otro de los problemas que deben afrontar es la entrada de productos importados a precios subsidiarios con el consiguiente crecimiento de la competencia extranjera y la pérdida de mercado interno:

"Ahora hay productos de Alemania, de Italia, de República Checa, de Brasil, de China. Está bien, Brasil y China no tienen la calidad nuestra, pero perdimos el mercado de la gastronomía. Lo que es República Checa y Alemania tiene mejores condiciones que nosotros." (socio de la Cooperativa)

Asimismo, la situación financiera tampoco permite la incorporación de nueva tecnología que lleva a una limitación de la producción según el número de artesanos. Los trabajadores debieron afrontar dificultades para acceder a líneas de crédito y un aumento desmedido de costos de insumos como gas y materias primas.

"La materia prima es muy cara. Es caro el cuarzo, el potasio, entonces necesitamos sí o sí hacer un producto de primera. No podemos probar veinte para hacer una. Entonces, necesitamos convencerlos para que trabajen de otra forma. Si trabajaste 30 años mal no tenés oficio." (Carlos Millán, 19/02/07)

En este momento, el mayor obstáculo que enfrentan los socios es la rotura de uno de los hornos que posee la empresa. Debido a la falta de recursos materiales se hace muy difícil arreglarlo. Esto lleva a que en muchas ocasiones la Cooperativa no pueda cumplir con los plazos previstos para la entrega de sus productos.

5. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Si bien los procesos de recuperación de empresa son únicos y difieren entre sí, existen ciertas dificultades comunes. Entre ellas podemos mencionar:

- Escaso acceso a financiación (créditos blandos, subsidios, etc.)
- Carencia de políticas públicas y vacío legal que contribuyan a la consolidación de las empresas recuperadas
- Inconvenientes en la colocación de los productos en el mercado
- No reconocimiento dentro de las aseguradoras de riesgo de trabajo
- Falta de organización administrativa y capacitación técnica
- Falta de educación cooperativa

Asimismo, podemos señalar que en muchos casos el parque de maquinarias estuvo parado por largo tiempo teniendo por resultado un alto grado de deterioro y obsolescencia tecnológica. Se suma a esto la dificultad para encontrar personal calificado para su mantenimiento y puesta a punto y la necesidad de invertir en nueva tecnología. Por otro lado, existe una inadecuación entre la organización del trabajo heredada de la empresa anterior (construida sobre el principio de explotación y disciplinamiento de los recursos humanos) y las exigencias y desafíos de su nueva situación como trabajadores autogestionados y cooperativistas. Así, quedan en evidencia los saberes ausentes que en la empresa anterior eran desarrollados por la patronal o la gerencia. (Dicapua, M., Lagiú, E. y otros, 2005, p. 193-194)

En las empresas recuperadas, no todas son debilidades sino que también estos procesos tienen determinadas fortalezas comunes. Entre ellas podemos mencionar:

- Manejo de los medios de producción
- Apoyo popular debido a campañas en los medios de comunicación
- Aptitud técnica
- Capital humano
- Sentido de pertenencia
- Democratización
- Participación
- Solidaridad
- Horizontalidad e integración cooperativa

La construcción de modelos asociativos y autogestivos depende fundamentalmente de largos procesos internos y de aprendizajes generales. Por un lado, la capacidad de producir, mantener la viabilidad de proyecto económico y consolidar la continuidad de la empresa. Por otro lado, lograr tal viabilidad con la articulación de la acción colectiva, participativa, solidaria y democrática, entre los miembros asociados, avanzando en la lógica de inclusión de dispositivos organizacionales que garanticen procesos de transparencia autogestiva. (Fajn, G., 2004: p.147)

No debemos dejar de tener en cuenta, que este es un proceso muy reciente. Esto lleva a que aún persistan ciertas prácticas tradicionales instaladas en la estructura organizativa del trabajo.

La Cooperativa de Trabajo Vitrofín Ltda. es un buen exponente de estas nuevas formas asociativas de trabajadores. Buscan consolidar nuevas relaciones dentro de las unidades productivas en las cuales prime el trabajo por sobre el capital.

Sin embargo, esto no significa que a los trabajadores de la Cooperativa no les quede un camino largo por recorrer en el cual se enfrentarán con diferentes obstáculos que van a ser necesario sortear con el fin de constituirse como parte de un modelo alternativo de economía, comprometido con el espíritu cooperativista, de autogestión, de coordinación y colaboración entre los miembros, rigiéndose por medio de la democracia participativa y negando toda forma de explotación.

¹ Estos fenómenos son: la pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a multitudes de seres humanos, sectores sociales y pueblos enteros en diversas regiones del mundo; la desocupación y la cesantía de porcentajes elevados y crecientes de la fuerza de trabajo; los límites e insuficiencias de la muy extendida economía informal o popular; las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, conflictos que se prolongan sin solución apropiada, ingobernabilidad y desafección ciudadana, acentuada delincuencia y corrupción, etc.; la situación desmedrada en que en muchos países se encuentra la mujer en el ámbito del trabajo y de la economía, dificultad de acceder y de participar de manera protagónica en las actividades y organizaciones económicas, sociales y culturales; la crisis de las formas cooperativas, mutualistas y autogestionarias tradicionales; el deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos, derivados en gran parte de modos individualistas de producir, distribuir, consumir y acumular riqueza

² Entre los objetivos del MNER podemos señalar:

- Desarrollar estrategias de integración vertical y horizontal potenciándose entre si, produciendo y apropiándose de los excedentes generados conformando cadenas altamente competitivas, incorporando tecnología moderna y adecuada con capacitación en la gestión.

- Constituir redes de consumidores, usuarios y pequeños comerciantes solidariamente organizados para defender sus derechos y promover pautas que favorezcan el consumo de bienes de producción nacional como forma de garantizar las fuentes de trabajo y como lucha contra el desempleo.

- Conformar la *Obra Social de los Trabajadores de las Empresas Recuperadas a partir de un criterio distinto al de la medicina mercantilista, haciendo hincapié en la prevención, optimizando los recursos y teniendo como objetivo brindar una cobertura completa y solidaria a los trabajadores y su grupo familiar.*

6. BIBLIOGRAFÍA

Allegrone, Verónica. "La construcción de la identidad colectiva en los procesos de recuperación de fábricas y empresas en Argentina. Un estudio de caso" en e-l@tina. Revista electrónica de estudios latinoamericanos, Vol. 4, nº 15. Bs. As., abril-junio 2006.

Battistini, Osvaldo (compilador): "El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores." Prometeo Libros. Bs. As., 2004.

Cattani, Antonio. (organizador): "La otra economía." Editorial Altamira. Bs. As., 2004.

Capón Filas, Rodolfo: "Cooperativas de trabajo" Librería Editora Platense, La Plata, 2003

Dicapua, María de los Ángeles, Lagiú, Efimia y otras: "Empresas recuperadas en Santa Fe. Reflexión, contexto y horizontes" en Águila G. y Videla, O. *El tiempo presente. Nueva historia de Santa Fe.* Tomo XII. La Capital. Prehistoria Ediciones.

Fajn, Gabriel (coordinador): "Fábrica y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad." Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Bs. As., 2004.

Lagiú, Efimia, Tavella, Mirta y Valentino, Norma: "¿Obreros o patronos? La tarea de construirse como trabajadores autogestionados" en *La Trama de la Comunicación.* Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Escuela de Comunicación Social. Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR. Año X. Rosario, 2005.

Lavaca: *Sin Patrón: Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores: una historia, una guía.* Lavaca. Bs. As., 2004.

Merklen, Denis: "Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática. (Argentina, 1983-2003)" Editorial Gorla. Bs. As., 2005.

Razeto, Luis: "Economía de solidaridad y organización popular". Edición digital. Chile. 1988.

Razeto, Luis: "¿Economía Solidaria?" Biblioteca virtual de Economía Solidaria. www.trueque-marysierras.org.ar/biblioteca2.htm

Rebón, Julián y Saavedra, Ignacio. *Empresas Recuperadas: la autogestión de los trabajadores.* Capital Intelectual, Bs. As., 2006.

Rezzónico, Alberto: *Empresas recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales.* Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Bs. As., 2003.

Svampa, Maristella (editora). *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales.* Editorial Biblos. Bs. As., 2003.

Tomasetta, Leonardo. *Participación y autogestión*. Amorrortu editores. Bs. As., 1975.

Sitios web consultados:

www.mnerweb.com.ar

Www.vitrofin.com.ar