

Tema: La cuestión del trabajo

Título: **Empresas recuperadas de Córdoba: aproximaciones a un estudio comparativo comparativo.**

Autores Buffa, A., Pensa, Roitman, S.

-

Democratización laboral en Empresas Recuperadas de Córdoba: aproximaciones a un estudio comparativo

Introducción

La crisis de finales del 2001 hizo visible un abanico de movimientos sociales que se fueron conformando desde mediados de los 90 como respuesta al saqueo neoliberal. Desocupados, ahorristas, asambleas barriales cuestionaron los resultados del modelo desde un sinnúmero de demandas logrando algunos momentos efímeros de articulación. El movimiento obrero en cambio pareció ausente y la participación de los trabajadores como sujeto colectivo fue borrosa en medio del tumulto.

Sin embargo apareció en escena un actor social que interpeló al sistema en tanto trabajador frente al riesgo cierto de dejar de serlo. Se trata de las "empresas recuperadas para el trabajo" (ERT). La crisis que hizo eclosión en el 2001 produjo una ola de quiebras y cierres de empresas tanto en el sector industrial como en el de servicios. En algunos casos (ciento ochenta para ser más precisos) la respuesta fue un proceso complejo – que se conoce como “recuperación” - gracias al cual se logró la continuidad de la fuente laboral a través del traspaso de la tenencia y de la gestión a sus trabajadores. Este proceso que alcanzó su pico en el 2002 conjuga rasgos propios de los llamados "nuevos movimientos sociales" – democracia y horizontalidad -; del sindicalismo combativo – estrategias de resistencia - y del cooperativismo – forma jurídica que posibilita la autogestión.

Su singularidad nos invita a una reflexión sobre las posibilidades y los límites de este proceso en un contexto de mercado capitalista concentrado. Los interrogantes y las perspectivas de análisis son múltiples. En este trabajo discutimos los alcances de la democratización laboral en el seno de las empresas recuperadas. Esta reflexión se realiza

mediante un estudio comparativo de tres casos de la provincia de Córdoba, analizando las similitudes y diferencias.

Los tres casos bajo análisis son:

- Cooperativa de Trabajo de la Salud Junín Limitada, una clínica gestionada por 31 trabajadores que funciona desde mediados del 2002
- Cooperativa de Trabajo La Prensa Ltda., empresa gráfica editora del diario Comercio y Justicia, con 61 trabajadores gestionando la empresa a partir de diciembre del 2001. .
- Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas cogestionando la fábrica de tractores Pauny S.A. a partir de enero del 2002. Con 54 miembros de la cooperativa y 250 trabajadores.

Previamente esquematizaremos las trayectorias recorridas en el proceso de recuperación lo que puede hacerse extensivo a la mayoría de las ERT.

La cuestión de las ERT se encuadra en la discusión mas amplia sobre si, a partir de este tipo de experiencias, es posible construir vínculos más solidarios en una sociedad capitalista.

En este trabajo no nos proponemos discutir el alcance teórico de estas cuestiones sino principalmente analizar a partir de lo empírico cuestiones referidas a la democratización laboral.

Regularidades observadas

En la historia del capitalismo han aparecido una y otra vez experiencias de autogestión, pero conviene reconocer como rasgos originales de las ERT aquellos que condensan características propias de tres vertientes: movimiento obrero, cooperativismo y movimientos social de nuevo tipo.

Las ERT nacieron al calor de formas de lucha propias del movimiento obrero - la ocupación de los establecimientos - pero desbordaron las típicas demandas sindicales en la medida que no se limitaron a la reivindicación laboral, sino que defendieron por todos los medios la continuidad de fuente de trabajo. ¡Se quedaron con la empresa! Si bien se sumaron a la emergencia de nuevos movimientos sociales –a partir de señalado

anteriormente--, a diferencia de otras experiencias –asambleas barriales, clubes de trueque-, no se articulan desde el territorio sino desde la producción. Y respecto del movimiento cooperativo, si bien se nutren de sus principios, ponen en revisión algunas experiencias que se inscriben en el movimiento cooperativista tradicional. A modo de conjetura sostenemos que en el proceso de recuperación de empresas podemos señalar una **regularidad** en su desarrollo y una **dispersión** en los caminos seguidos .

La regularidad tiene la impronta del contexto. El reguero de quiebras y cierres de empresas de la década del 90 produjo resistencias, algunas diluidas, otras retomadas como movimientos de desocupados. Pero en la efervescencia pre y sobre todo post diciembre del 2001 la "recuperación" de la fuente de trabajo apareció como un ¿por qué no? que desafiaba el orden naturalizado: ¿por qué no mantener la fuente de trabajo?, ¿por qué no hacer nuestra su propiedad?, ¿por qué no producir sin patrones?, ¿por qué no administrar y gestionar nuestra empresa?. Interrogantes que implican una autorreflexión colectiva sobre lo "establecido" que va creciendo en el tumulto de las batallas compartidas .

Esquematicemos la secuencia cuyos pasos se repiten total o parcialmente en la recuperación de la empresa:

- Desde mediados de los 90 - y en consonancia con el contexto de desindustrialización y de caída del mercado interno - las empresas comienzan a dar claras señales de dificultades en la continuidad de la producción.
- Ante las dificultades los empresarios optan por proceder a un vaciamiento sistemático y a maniobras dolosas, precarizando las condiciones laborales mediante atrasos importantes en los salarios y en los aportes a la seguridad social; suspensiones breves o prolongadas; despidos; trabajo en negro; contratos basura.
- Los empresarios intentan proceder al cierre, en la mayoría de los casos con la vista puesta en el mercado financiero o a un nuevo comienzo –a menudo en el mismo rubro- con el capital y los medios de producción que extrajeron de las empresas en crisis.
- Los trabajadores toman la empresa para evitar el vaciamiento y la discontinuidad, en el marco de innumerables focos de resistencia que se extienden por el país.
- El Estado en un principio reprime, desconoce, aísla y asume la defensa de los intereses de los empresarios.

- Se instala un proceso deliberativo: organizaciones de diverso tipo - sindicatos, asambleas barriales, cooperativas, grupos de derechos humanos, partidos políticos, centros de estudiantes, piqueteros e intelectuales rodean a los trabajadores, comenzando un debate sobre las posibilidades y las perspectivas jurídicas, económicas y políticas de la recuperación de empresas. Así se coloca el conflicto en la agenda de la sociedad local, a veces nacional e internacional. Crece el proceso asambleario acompañando la toma y la resistencia. Los debates se enriquecen y van más allá de la actividad productiva para involucrarse en una perspectiva política. En este proceso surgen liderazgos nuevos y también deserciones. Los trabajadores realizan en pocos días un aprendizaje político de magnitud donde se vincula la situación particular con la situación general. La formación de este colectivo que establece vínculos nuevos, poco habituales en condiciones de trabajo cotidiano, reviste gran importancia en la resolución, en algún grado, del conflicto y en la continuidad de la empresa recuperada.
- Se abre una larga etapa complicada y tortuosa de negociaciones y arreglos institucionales a diversos niveles: jurídicos, económicos, financieros y organizativos. En la mayoría de los casos estas negociaciones continúan hasta hoy y producen reacomodamientos que se acompañan con las dificultades y logros en la gestión del día a día de la empresa.
- El eje de la disputa por las empresas se traslada a los ámbitos del Estado, donde lo jurídico y lo económico tienen un papel relevante. El Estado asume un rol condicionado por las circunstancias, entre la defensa de la propiedad privada como valor fundamental y las demandas del movimiento, lo cual queda expresado en discursos políticos ambiguos, contradictorios entre sí y a veces enfrentados entre actores públicos.

El lema de uno de los movimientos que agrupa a los emprendimientos recuperados sintetiza esta secuencia: "Ocupar, resistir, producir".

Democratización laboral

Con la recuperación de la empresa se produce una apropiación por parte de los trabajadores sobre los medios de producción. En la efervescencia 2001 - 2002 esto parece marchar de la mano de la democratización laboral. Aunque este concepto puede implicar múltiples interpretaciones a los fines de este trabajo entendemos como

democratización laboral a un proceso (no a un producto) , que alcanza distintos grados - avanza y retrocede - y que implica tres elementos: la participación colectiva en la toma de decisiones sobre la empresa; el replanteo del producto que se ofrece y la equidad en las remuneraciones. En síntesis se trataría de una apropiación del proceso, del producto y de los resultados económicos por parte del colectivo.

Precisemos algo más acerca de las tres instancias implicadas en nuestra definición.

Decisiones de gestión colectivas: implican una organización del proceso productivo que tienda a recomponer las distancias entre el saber hacer y el hacer. Esto no significa la indiferenciación de tareas ni la imposición de polivalencia y polifuncionalidad tan caras al posfordismo, sino la comprensión de la totalidad del proceso productivo y de la situación de la empresa en cada momento por parte de los trabajadores, de modo tal que permita debatir estrategias cooperativas en el proceso productivo y que se establezcan mecanismos de participación efectiva por parte del colectivo.

Replanteo del producto : Lo producido en las ERT materializa debates que muestran rupturas y continuidades con las empresas anteriores. Si se cuestiona la lógica de la ganancia y se plantean otros vínculos, éstos deben dejar su huella en lo producido. Esto se puede apreciar claramente en los servicios de salud, educativos o comunicacionales. Pero también la manufactura presenta cuestionamientos, en la medida que no produce artefactos mudos o neutrales. “El artefacto tiene política” al decir de Langdom Winner.

Equidad en las remuneraciones: Se ponen en cuestión las jerarquías y las valoraciones establecidas acerca de las competencias y su relación con el ingreso. Se tienden a achatar las brechas o a hacerlas desaparecer. En cuanto las reglas para la fijación de los ingresos de los socios se ofrecen como alternativas a las del mercado laboral tradicional y contrarias a la tendencia a aumentar la brecha en la distribución del ingreso.

El cooperativismo tradicional resume la democracia en la expresión “1 asociado 1 voto”. En las ERT, inmersas en su nacimiento en el clima deliberativo, propio de las discusiones en las asambleas populares y los movimientos piqueteros sobre autonomía y participación sumado a la crítica a las mediaciones “representativas”, se intenta ir más allá incorporando prácticas asamblearias con capacidad de decisión efectiva y procurando otras instancias formales o no formales de participación.

Esto se inscribe en la discusión acerca de la relación entre apropiación colectiva de los medios de producción y democratización laboral, el cual es un debate de larga data en las corrientes socialistas y en el movimiento cooperativista.

Por otra parte desde los discursos posfordistas se ha afirmado la desconexión entre propiedad y democratización laboral, sosteniendo que la primera resulta una categoría difusa para los tiempos de la "sociedad del acceso" y la segunda se logra mediante el abandono de las rígidas jerarquías y separación entre concepción y ejecución propias del taylorismo-fordismo. De estas discusiones podemos formular dos preguntas

- ¿Son independientes la propiedad colectiva de los medios de producción y la democratización laboral ?
- ¿Es posible la existencia de emprendimientos que sostengan la propiedad colectiva y la democracia laboral al mismo tiempo, y por períodos prolongados en el contexto del capitalismo, cuyas reglas van en sentido contrario?

En relación con la primera pregunta el posfordismo planteó que se podían superar los problemas de rentabilidad del capitalismo de los 80 democratizando la relación al interior de la producción, recomponiendo las tareas fragmentadas, involucrando al trabajador en todas las etapas de la producción.... ¡superar el extrañamiento del trabajador con su producto sin modificar las relaciones de producción (al contrario, exacerbarlas)!. Sólo era cuestión de extender los ejemplos a todos los rincones para producir el milagro: un trabajo satisfactorio y bien remunerado en el contexto del capitalismo tardío.

Las críticas al posfordismo que han formulado Gorz (1998), Antunes (2001) y otros, han mostrado que la democratización laboral no se puede desarrollar si las decisiones de producción y la definición del producto siguen siendo competencia del capital. Partimos pues del supuesto que la propiedad colectiva es una condición necesaria aunque no suficiente para la democratización laboral.

Con relación al segundo interrogante se desarrolla nuestro trabajo empírico, focalizado en las ERT de Córdoba .

Sostendremos que es posible compatibilizar propiedad colectiva y democratización laboral - entendida como proceso y no como un modelo acabado - en organizaciones inmersas en contextos dominados por la lógica del capital, aunque la propiedad colectiva

no garantiza por sí misma la democratización laboral . Esto en la medida que la lógica económica de la ganancia y de la eficiencia, está en tensión con la lógica política de la participación y el debate que excede los límites de la empresa para enlazarse con problemas más amplios. Las luchas y la resistencia a la concentración del poder son un elemento clave en el sostenimiento de la democracia laboral en los términos en que los hemos planteado.

Por otra parte señalaremos dos elementos que refuerzan el potencial para la democratización laboral en las ERT y que la diferencian de otros emprendimientos de la difusa constelación de la llamada "economía social".

En primer lugar, el núcleo dinámico de estos emprendimientos nace **desde adentro**. Esto es, aunque se inspiren y se conecten con otras experiencias, no provienen de ONG, de programas estatales o privados o de partidos políticos, si bien en su decisión de continuidad los respaldos y las alianzas se multiplican.

En segundo lugar, su origen estriba en la **necesidad** inmediata y sencilla de sostenerse como trabajadores en un medio amenazante para quien carece de empleo. Lo cual significa que no hay una reflexión previa sobre las implicaciones de la recuperación en términos de desafío al orden establecido. Sin embargo al andar y en la particular coyuntura del 2001 – 2002, se abre la posibilidad de una comprensión más amplia del significado de la recuperación, es decir el proceso se politiza.

Siguiendo a Fajn (2003), sostenemos que el proceso de recuperación y la conflictividad asociada, se relacionan con el alcance de la democratización laboral de la empresa que se pone en marcha. Pero la dispersión de los procesos post-recuperación que se sucedieron en el tiempo, sugieren la necesidad de estudios comparativos que pongan en juego otros elementos como la experiencia previa en el campo sindical y en gestión; el papel de los técnicos en el proceso de trabajo; el rol del Estado hacia estos emprendimientos; el tamaño de la empresa; la posibilidad de insertarse en redes económicas alternativas; las conexiones con los movimientos sociales.

Este trabajo abordará, en los tres casos indicados, elementos explicativos que den cuenta de su actual perfil en términos de democratización laboral. Nuestra perspectiva es que la democratización laboral se intensifica en la medida en que el colectivo sostiene el

cruce de identidades entre cooperativista y trabajador, a la par que se abre a los movimientos sociales. Al mismo tiempo las trayectorias sindicales y las experiencias en gestión previas, así como las características del conflicto, inciden de manera relevante en la definición de esa identidad.

Tres casos

Veamos los casos analizados. Sin que este trabajo suponga una revisión comparativa sistemática, las primeras apreciaciones nos llevan a ciertas consideraciones:

En la **Clínica Junín** no había experiencia de gestión anterior de parte de los trabajadores y tampoco había un colectivo consolidado, ya que quienes condujeron la recuperación habían sido incorporados en los últimos meses a la ex-empresa. Los trabajadores no tenían militancia sindical y el sindicato de la sanidad no apareció como actor relevante, por el contrario boicoteó el proceso de lucha. El conflicto los consolidó como colectivo en la etapa de la ocupación y la resistencia logrando éxitos notorios. Sin embargo, esto no resultó suficiente para desarrollar una gestión integral y eficiente, donde se pone en evidencia el déficit del saber sobre administración.

En cuanto a los parámetros que hemos definido en relación a la democratización laboral observamos lo siguiente:

Decisiones de gestión colectivas: los mecanismos de comunicación son deficientes y esto preocupa a sus miembros, quienes se interrogan sobre la manera de consolidar la empresa a la par de lograr democracia interna. Sin embargo, funciona la asamblea como instancia efectiva de decisión colectiva. La preocupación por la horizontalidad aparece en el discurso que retoma las consignas del 2001, y es una caja de resonancias de los movimientos sociales que a su vez la ponen como referente. Se ve como obstáculo que en la búsqueda de horizontalidad se confunden los roles.. Pareciera que se hubieran superado las diferencias entre el hacer y el saber hacer, pero en realidad hay una cierta indiferenciación de tareas en algunos ámbitos de la gestión. Es *"como una incapacidad de reconocimiento de rol de cada uno de los integrantes de la cooperativa. O sea yo creo que hay gente que quiere entender todo, cuando quizás no lo pueda entender a todo."*

Entonces eso es como que hace más engorrosa la tarea del que la está haciendo" - según relata Claudia.

El vaciamiento de la clínica, que operaba como una estructura compleja porque contaba con todos los niveles de atención de la salud, produce una desorganización que se percibe caótica. La puesta en marcha sin recursos condicionó a que sólo se abriera el primer nivel de atención, el ambulatorio. La percepción del colectivo es que se desaprovechan las competencias de los miembros y hay una nostalgia por las tareas que se realizaban originalmente. Esto se solapa con el reconocimiento de la realidad social y que el proyecto debe ser reformulado en términos de una oferta de servicios vinculadas a una propuesta de aslud alternativa que permita el acceso a nuevos sectores.

De lo anterior se sigue que en términos de **producto**, la Clínica lleva adelante un Plan de Salud Solidario, el cual brinda cobertura a los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Todo ello origina una tensión, objeto hoy de debate, entre sostener un modelo de salud alternativo y la rentabilidad económica del emprendimiento; entre el imaginario del modelo anterior con las posibilidades abiertas hoy.

En términos de **remuneraciones** estas son totalmente igualitarias entre los miembros de la Cooperativa. La decisión de sostener esta igualdad al interior de la empresa, no se corresponde con lo que ocurre con los profesionales médicos que trabajan ofreciendo sus servicios pero no son socios de la Cooperativa. Este es otro de los desafíos que se enfrentan en función de sostener el espíritu que ha animado a la lucha por la empresa desde sus orígenes.

En términos políticos el colectivo percibe un fuerte deseo de construir una ERT que cumpla con los atributos del "tipo ideal": democratización laboral, modelo de salud solidaria, recomposición del hacer y el saber hacer, garantía de ingreso digno y equitativo y continuidad en la participación activa en las instancias de movimientos sociales de Córdoba. Así, ubican dos nudos problemáticos que surgen como resultado de un taller de autodiagnóstico:

- "Dificultad para poner en funcionamiento a la organización como un todo y poder alcanzar los resultados económicos esperados".

- *"Dificultad para construir una empresa de salud alternativa al modelo vigente, al esquema organizativo anterior, al modelo empresarial hegemónico, dentro de un contexto jurídico y de gobierno desfavorable"*

En **Comercio y Justicia** hay una experiencia previa de autogestión con fuerte participación de sus integrantes en las luchas sindicales de los 80. La construcción de un colectivo consolidado en la lucha gremial abrevia en dos organizaciones sindicales que han tenido durante el menemismo una actitud combativa: gráficos y prensa. A esto se suman experiencias de gestión. Por ejemplo frente a un conflicto con la patronal en el año 1988 el resultado fue la cogestión de la empresa en forma transitoria. Esto generó confianza en ellos mismos y aprendizajes en el manejo del negocio del diario. Tanto la experiencia gremial como la de gestión son elementos explicativos de la puesta en funcionamiento de la empresa sin mayores dificultades después de la recuperación.

En términos de **decisiones colectivas en la gestión**, las asambleas de socios están restringidas a una Ordinaria y Anual prevista en el Estatuto de la Cooperativa. El Consejo de Administración es el que asume las decisiones más importantes.

Con relación a la organización del trabajo pueden distinguirse dos momentos. Uno previo al cambio tecnológico, en el cual la actividad de los trabajadores gráficos exigía especializaciones que permitían al obrero conservar un grado importante de control sobre el proceso productivo. Hacia los '80, el cambio tecnológico trajo consigo la simplificación de categorías -de las 10 categorías previas pasan a tres: operarios, encargados y los de funciones generales- sumada a la exigencia de polivalencia.

Esta síntesis permite ver que: en una empresa mediana, a un colectivo consolidado, con experiencia en administrar, y también de lucha sindical, no le fue difícil apropiarse del "saber hacer" de la gestión.

También observamos que aquí hay **equidad distributiva** pero esta no es absoluta: la brecha de remuneración entre los socios es hasta de un 30%. Como elemento de comparación digamos que, las asignaciones de los socios del diario son aproximadamente tres veces más altas que las de la Cooperativa de Salud Junín.

El **producto** es un diario orientado a sectores profesionales especializados en temas jurídicos y económicos. No se ha realizado un replanteo del producto, pero hay un cambio

de enfoque: se aspira a una pluralidad informativa siguiendo fieles al mismo segmento de mercado.

Por otra parte, la participación de Comercio y Justicia en los movimientos sociales es limitada y la tendencia por el momento es a crecer y consolidarse como empresa. Sus miembros muestran el éxito económico alcanzado como el logro más importante de la gestión. Esto condiciona el proceso de democratización laboral. Desde el comienzo del proceso se advierte la tensión entre la lógica económica y la lógica política. Las palabras de Eduardo, actual presidente de la Cooperativa sintetizan las discusiones que se dieron desde el conflicto " *Una postura era la de algunos gráficos y dirigentes sindicales que plantearon seguir trabajando así porque sí, a cualquier precio. Ellos querían la toma, literalmente. Esa propuesta fue rechazada de raíz por la mayoría. No llegamos a votarla. Sólo se discutió. No lo vimos viable. Imaginate que el Tribunal Superior (de Justicia de la Provincia de Córdoba) es uno de nuestros clientes más importantes. En esa época el diario estaba encapsulado en la justicia, no es como ahora que tenemos más clientes en el área comercial. Si nosotros apoyábamos la toma, íbamos a perder muchos clientes*". (Lazzarini: 2005)

Pauny (ex-Zanello) es una gran empresa. En algún momento Zanello tuvo hasta 1.000 empleados y lideró el mercado de tractores argentino. Estos datos nos hablan de la complejidad del proceso productivo. Previo al cambio tecnológico de los '80 los obreros especializados y calificados tenían un cierto grado del control sobre el proceso productivo. En esa década se incorporaron las máquinas de control numérico que implicaron también simplificaciones en las calificaciones, en los oficios. Al tiempo se acentúa la distinción entre ejecución, diseño y gestión. La ejecución queda a cargo de trabajadores polivalentes que pierden así el relativo control que posibilitaba la especialización; el diseño y la gestión en tensión entre una patronal paternalista al tiempo que innovadora y un grupo de técnicos y gerentes bien formados en ingeniería y management.

El peso del conflicto en Zanello fue soportado por los operarios, cuyos dirigentes tienen una trayectoria sindical en un gremio que no puede ser caracterizado como combativo: la Unión Obrera Metalúrgica. Los liderazgos provienen de esa militancia sindical y la seccional regional de la UOM resulta clave en las negociaciones que se entablan con el

Estado nacional y provincial para la resolución del conflicto. La conformación de la cooperativa de trabajadores articuló a los otros actores -gerentes, concesionarios y municipalidad- y produjo el desenlace cogestionario. La propiedad se distribuyó así: 33% para la cooperativa de operarios, 33% para los empleados jerárquicos, 33% para los concesionarios, 1% para la Municipalidad de Las Varillas.

Esta distribución condiciona los alcances de la democratización laboral.

En cuanto a las **decisiones colectivas de gestión** podemos señalar las siguientes cuestiones: la cooperativa integrada por los operarios -como miembro minoritario del directorio de la S.A.- tiene capacidad de decisión limitada. Además, sólo un núcleo reducido de los operarios integran la Cooperativa. Esto significa que el colectivo de trabajadores no tiene decisión en la determinación de las características del producto, en el proceso productivo ni en la fijación de las remuneraciones. La participación de una Cooperativa en una S.A. introduce un aspecto de debate en el seno de los movimientos de Empresas Recuperadas. Se cuestiona que una cooperativa quede subsumida en la típica organización empresaria capitalista. En términos de organización del proceso productivo sigue en pie la distinción entre ejecución -a cargo de los trabajadores- ; el diseño -a cargo del equipo técnico- y la gestión - a cargo del directorio de la SA - que decide sobre procesos y productos. Esta parcelización es percibida por los trabajadores más como un logro que una restricción en cuanto garantiza la continuidad de la fuente de trabajo y permite sostener su identidad de trabajadores. Nos dice Mario, dirigente del proceso de recuperación *"La continuidad no hubiera sido posible de no dejar intactas las formas de organización que teníamos. En una metalúrgica de Buenos Aires que conocemos en la que se quiere decidir todo por asamblea las cosas no funcionan porque no se sabe como hacerlo"*, marcando así una percepción de la participación colectiva en las decisiones como obstáculo a una organización eficiente.

En este esquema las **remuneraciones** de los operarios se efectúan conforme al convenio metalúrgico. Las restantes remuneraciones, correspondientes a los socios de la sociedad anónima y a los concesionarios se realizan según las pautas del modelo capitalista.

En cuanto al **producto** la innovación tecnológica se convierte en emblema de la empresa, recuperando la tradición de Zanello aunque ahora más imbuida de una racionalidad

gerencial. Resulta coherente en este marco que no se cuestionen las características del producto ni el mercado al que va dirigido.

Vale la pena transcribir algunos pronunciamientos de los representantes de los distintos estamentos de la S.A. con respecto a la gestión de la empresa.

Dice Raúl Giaí Levra, presidente de la S.A. y uno de los directores de la empresa anterior Zanello S.A. quien representa al personal *"En las empresas hablamos de dinero y el dinero no tiene cara solidaria, puede tener un fin de aplicación solidaria, pero en el fondo, la forma de obtención dista mucha de eso.... En momentos difíciles hay que sobreponerse a la adversidad y juntos ver cómo salimos. En la medida en que hay crecimiento uno tiene que aplicar metodologías correlativas con lo que está pidiendo el momento, porque si no la empresa desaparece . En tanto Fabián Bustos, presidente de la Cooperativa nos dice que "en una empresa se puede ser solidario siempre y cuando a uno se le retribuya en algo, porque no se puede ser solidario porque sí, porque ser solidario se va a dejar en la ruina a los compañeros. La solidaridad va de la mano de que el negocio marche bien. Esto es una empresa y no una sociedad de beneficencia " . En tanto Omar Pérez, gerente técnico y representante de la Municipalidad de Las Varillas dice "aquí están representadas todas las partes que involucran la producción y la comercialización del producto. Si están los trabajadores pero falta la parte comercial, ejecutiva y empresarial que tenga el managment de la empresa, es imposible que una empresa salga adelante" ¹*

No obstante, la cooperativa Pauny se suma como miembro activo en las instancias organizativas de las empresas recuperadas. Apadrinó y acompañó el surgimiento de una cooperativa de transporte de pasajeros de la ciudad de Córdoba.

A modo de conclusiones

La democratización laboral en las ERT no es un destino inexorable. Tampoco es una posibilidad cerrada. Es un proceso dinámico con matices y diversidades en el cual inciden factores como la consolidación previa del colectivo, la experiencia sindical, la experiencia en la gestión, el tamaño de la empresa, el destino y diseño del producto, el

¹ Las entrevistas extraídas de la revista "Desafíos Urbanos " diciembre 2003, enero 2004 y las realizadas por los autores aún en proceso.

horizonte del proyecto y los factores externos; así como las características del conflicto. Sin embargo la posibilidad de direccionarse hacia la democratización laboral lleva a la introducción de la lógica política en el seno de la producción en desmedro de la lógica económica. Es decir al interior del proceso productivo hay espacio para una política que se proyecte hacia el entorno. Las ERT mixturaron sindicalismo, cooperativismo y movimientos sociales. lo que permitió hacer visibles los planteos sobre la democracia laboral.

Hemos visto desde la Cooperativa de Trabajo Junín Ltda , en donde predominan los rasgos de movimiento social, hasta Pauny que deviene en una empresa integrada al sistema, con una situación intermedia en la Cooperativa La Prensa diferencias notables en los alcances de la democracia laboral, tal como la hemos definido.

Para algunos la democratización laboral es un obstáculo para mejorar el nivel de retribuciones. Esta es una pregunta abierta. Avanzaremos nuestros estudios sobre la hipótesis de que sostener la democracia laboral no está reñida con logros económicos en materia de remuneraciones.

Más allá de los alcances de la democratización laboral en las ERT, su constitución es ya un cuestionamiento a la lógica del sistema que supone que la coordinación de la producción sólo está en manos del capital. Constituyen pues una crítica radical al mostrar que es posible funcionar sin patrones y sobre la base de vínculos solidarios.

La visibilidad de su actuación estimula la resistencia de los trabajadores frente a la precarización, el despido, el cierre, el vaciamiento porque aparece como un horizonte de posibilidad cierta.

Bibliografía citada

Antunes, Ricardo. *¿Adiós al trabajo?*. 2001. Editorial Herramienta

Fajn, Gabriel (coord..) *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad.* Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003.

Gorz, André. *Miserias del presente, riqueza de lo posible.* Paidós. Buenos Aires, 1998

Lazzarini, Natalia. *La experiencia del Diario Comercio y Justicia. Acción colectiva en una empresa recuperada.* Tesis para la licenciatura en Comunicación Social. Inédito. Córdoba, 2005.

Winner, Langdom. Upon opening the black box and finding it empty: social constructivism and the philosophy of technology. 1993. Science, Technology & Human Values