

ASET: 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

La autogestión laboral en la Argentina en los albores de los años '90: Un estudio de casos

Autora: Gabriela Wyczykier, gwyczykier@yahoo.com

Becaria de formación de posgrado del CONICET/ Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).

Introducción

El interés de esta ponencia, es presentar un conjunto de resultados sobre una investigación en curso que explora la emergencia y consolidación de diversas experiencias de autogestión laboral en nuestro país entre los años 90 y principios del nuevo siglo. En esta investigación, se ha considerado el abordaje de cinco casos de estudio en profundidad, considerando para ello la articulación de niveles de estudio que podríamos caracterizar como macro y meso sociales, así como también microsociales.

Ello lo hemos emprendido tratando de situar este fenómeno particular de autogestión, que da cuenta de la aparición de experiencias de recolectivización en torno al mundo del trabajo, en un escenario plasmado por un profundo proceso de descolectivización económica y social.

En este sentido, Svampa y Pereyra (2003) han estudiado como el proceso de desindustrialización que comienza en los años 70, y agudizado en los años 90, junto con las privatizaciones de las empresas públicas que se originan en estos años y resienten profundamente las economías regionales, constituyeron el sedimento que favoreció la constitución y consolidación de las organizaciones de desocupados en el segundo quinquenio de la década pasada.

En este contexto de descolectivización – como definen los autores a este proceso-, profundizado por el modelo de desarrollo económico neoliberal, podemos situar también, sumándose así a los

fenómenos emergentes de este proceso, la constitución de las organizaciones laborales autogestionarias que surgieron en los años 90. Asimismo, la crisis política que estalla en Diciembre del 2001 en nuestro país, nos permite comprender la aceleración en el proceso de aparición de estas experiencias, por lo pronto en lo concerniente a la recuperación de empresas en crisis o quebradas.

Esta tarea, cuyos resultados expondremos en párrafos posteriores, la hemos emprendido retomando la fertilidad de propuestas analíticas que invitan a investigar este fenómeno combinando el conocimiento tanto de los procesos microsociales y microeconómicos que caracterizan a estas organizaciones, como así también las relaciones e implicancias de las mismas con el medio político, social, cultural y económico en que están insertas, y en el cual reproducen su existencia (Guimaraes, 1986; Fairbairn, 2001).

En esta dirección, hemos buscado entonces observar tanto las condiciones económicas y sociales que a lo largo de estos años propiciaron este proceso, como así también resulta importante destacar aquellos actores estatales, y no estatales, que de manera diversa empujaron estos sucesos, y requieren de una atención singular y primordial en la indagación de este contexto, al cual hemos hecho referencia. Este aspecto ha resultado central para la elección de los casos.

Pero por otro lado, hemos tratado de analizar y comprender aquellos procesos de organización interna que han construido y reconstruyen cotidianamente los trabajadores que forman parte de estas experiencias, enfrentados a desarrollar diversas formas de sociabilidad laboral tanto de innovación como así también de reactualización de viejas y nuevas maneras de estructurar sus vinculaciones cotidianas. Ellas, claro esta y como se desprende del trabajo de campo realizado, tanto solidarias como conflictivas.

Para la siguiente exposición, hemos elegido sin embargo referirnos a dos de los casos de empresas conducidas por sus trabajadores que han emergido a principios de los años 90; una de ellas ligada al proceso de privatización de la ex empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales – YPF-, ubicada en la zona de Beriso/Ensenada, en la Ciudad de la Plata. La otra, es una fábrica metalúrgica cuya conversión a una experiencia de autoorganización laboral, se llevó a cabo estimulado por los

dirigentes de la Unión Obrera Metalúrgica – UOM-seccional Quilmes. Esta ubicada en el Partido de Florencio Varela. La constitución de ambas asociaciones de trabajadores datan del año 1992.

Consideramos que el análisis de estos casos resulta interesante para dar cuenta de las distintas lógicas de organización laboral y social que han estructurado las diversas y heterogéneas experiencias asociativas de trabajo durante el período reseñado, así como también nos permiten avanzar en la clarificación de los efectos que ha tenido sobre este proceso la participación de actores sociales y estatales.

La investigación acerca de la cual presentaremos aquí algunos resultados, se ha llevado adelante a través de un análisis cualitativo de investigación social, privilegiando como técnicas de recolección de información un conjunto de entrevistas en profundidad a una muestra de trabajadores de las empresas autogestionadas, y a otros informantes calificados pertinentes para el estudio. Junto a ello, hemos combinado y utilizado el análisis de datos secundarios y análisis bibliográficos.

A continuación, pasaremos entonces a desarrollar varios de los argumentos destacados.

De la dependencia a la autonomización laboral: los trabajadores de dos empresas argentinas

En la historia social de nuestro país, las experiencias prácticas de autogestión laboral no han emergido en forma pronunciada, sino más bien, de manera atomizada y dispersa en períodos caracterizados por crisis laborales.

En este sentido, no ha sido inspiración del movimiento obrero organizado disponer el origen y consolidación de estas prácticas de trabajo asociativas, sino por el contrario, solo algunos pocos sindicatos – como la Federación Gráfica Bonaerense – lo han tenido incorporado dentro de sus estatutos gremiales. Caracterizada la Argentina como una sociedad que pudo procurar en gran parte del siglo XX la inclusión laboral mediante el pleno empleo, las asociaciones autogestionarias de trabajadores – convertidas en su mayoría en cooperativas de trabajo, más como una imposición derivada de la regulación que como una opción ideológica o política – comenzaron a incrementar su presencia hacia los años 80, y luego los años 90. Como señalamos, mucho más ligado a los momentos

de crisis que se fueron sucediendo en el mercado de trabajo, que como opción electiva de organización laboral.

Cabe señalar que este incremento progresivo de este tipo de asociaciones– como lo ilustra el caso de las cooperativas de trabajo en relación al resto de las organizaciones cooperativas de otro tipo (agrarias, de crédito, etc.) – marca una tendencia creciente en un proceso tendiente a la autoorganización laboral de un conjunto de la clase obrera, pero que remite aún a un universo marginal en la incorporación de fuerza de trabajo al mercado. Ello no desestima sin embargo la observación acerca de que estas experiencias de autogestión que forman el núcleo de interés de nuestra indagación, muestran con su ascenso y persistencia como medio de inserción laboral en nuestra sociedad, junto a los aún más notables incrementos desde los años ochenta de las formas tradicionales – y novedosas – de autoempleo que caracterizan al sector informal urbano de la economía, la consolidación de diversas estrategias ocupacionales para importantes masas de la población en la búsqueda de un ingreso laboral.

Los dos casos que aquí analizaremos, dan cuenta con su reproducción de varios de estos enunciados. Si bien las razones de su origen difieren en algunos aspectos, otros los unifican. Trataremos de dar cuenta de ellos en las siguientes líneas

Privatización del petróleo y autoorganización laboral: la emergencia de las experiencias de autogestión “desde arriba”

El proceso de privatización de la empresa YPF trajo consigo una serie de profundos efectos sociales, políticos y económicos sobre la población nativa cuyo punto original puede rastrearse a principios de los años 90, y acerca de los cuales varios trabajos de investigación nos han permitido dar cuenta.

Con respecto al problema que nos ocupa, Rofman (1999) destaca que la estrategia de YPF durante la privatización, se basó en un doble proceso convergente: la reestructuración productiva y la reorganización laboral. Los instrumentos utilizados para estos fines fueron varios: descentralización y desregulación de sectores (exploración, explotación, destilación, comercialización y distribución), licitación en áreas y zonas de explotación a favor de empresas privadas, reducción sistemática de personal, limitación del pago de adicionales por hora extra, flexibilización e intensificación de la explotación de mano de obra ocupada, entre otros.

Esta política condujo así a la fuerte disminución de los agentes que constituían hasta entonces la fuerza de trabajo de esta empresa: de 51.000 empleados ocupados en 1990 diseminados en todo el país, y en otros de la región, solo 5.600 formaban parte hacia el 2001 de la planta de trabajadores de la ahora denominada Repsol-YPF (Neuman, 2001)¹.

Con relación al modelo de gestión productiva, se instala desde entonces una lógica que tiende a ceder el desarrollo de ciertas actividades anteriormente centralizadas por la empresa, a terceros. Entre los agentes económicos que conforman este sector que presta servicios externos a la empresa, analiza Rofman de acuerdo a su estudio llevado adelante en la Cuenca del Golfo San Jorge, se observan dos tipos de comportamientos: Por una parte, se encuentran las PyMES vinculadas a la etapa de

¹ Esta fuerte disminución de la mano de obra empleada estuvo acompañado, por otra parte y como se argumentara en otros trabajos, por el impacto territorial que este proceso de privatización trajo consigo. En efecto, YPF poseía hasta los años noventa una presencia central en la modalidad de ocupación del territorio, que no se circunscribía solamente a la explotación del petróleo. Por el contrario, abarcaba una amplia red de servicios sociales, culturales, recreativos y residenciales para el personal permanente, superando así una visión mercantilista de su rol. Este modelo de civilización territorial también entró en crisis y ocaso con la instalación de la política de privatización de la empresa (Rofman, 1999).

implantación de grandes empresas privadas a fines de los '70, que detentan elevados niveles de eficiencia operativa y capacidad técnica. Por el otro, se observa un conjunto de ex agentes de YPF estatal que fueron cesanteados o se retiraron, con indemnizaciones que usaron para crear estas empresas con el destino de prestar servicios a YPF SA. Algunas de estas pequeñas empresas lograron ser subcontratados por YPF en condiciones tales que lograron alcanzar adecuados niveles de eficiencia para permanecer en el circuito productivo. Otra parte, en cambio, estuvo obligada a someterse a serios procesos de reajuste debido a la relación contractual, quedando muchas de ellas fuera del circuito productivo de la empresa, y debiendo cerrar sus puertas².

Este proceso no fue exclusivo sin embargo de la zona sur del país, sino que por el contrario abarcó las distintas regiones dónde YPF desarrollaba sus operaciones productivas. Sequero, Galiani, Sturzenegger, F. , Sturzenegger, G.(s/f) observan que la reestructuración productiva de YPF a inicios de los 90 involucró la generación de 242 emprendimientos productivos de los cuales participaron 7.615 ex empleados.

En la zona de Beriso / Ensenada se formaron alrededor de 30 de estos emprendimientos, que comenzaron a los pocos años a quebrar quedando en pie solo alrededor de 10 de ellos³.

Como destacamos entonces, la suerte de estos emprendimientos conformados por ex trabajadores de YPF en todo el país - algunos de los cuales adquirieron la forma de funcionamiento legal de cooperativa de trabajo, aunque mayoritariamente lo hicieron como S.A, o S.R.L – no ha sido generalmente exitoso, en el sentido de haber podido sostenerse autónomamente en el mercado. Por el contrario, muchos de ellos debieron cerrar sus puertas quedando presumiblemente en la memoria de estos trabajadores, como también lo ha sido y es actualmente para los que sí han sostenido estos emprendimientos, como un proceso traumático que los había empujado a transitar el camino que los alejaba de la relación y posición laboral de trabajadores asalariados dependientes en empresarios autogestionados, condenados en su mayoría a perecer económicamente en el corto plazo.

Como denuncia un ex trabajador de YPF y actual dirigente sindical:

² Neuman (2001) observa con respecto a esta región, que entre 1991-93 en Comodoro Rivadavia se conformaron alrededor de 40 emprendimientos relacionados con tareas productivas que YPF S.A había dejado de desarrollar por su cuenta

“Después, al poco tiempo, nos dimos cuenta de una política que no quería que todos estos emprendimientos subsistieran, porque lo que ellos querían justamente era echar gente. Nos hacían confrontar en las licitaciones entre las mismas cooperativas⁴. Algunas empezaron a caer, fundir, quebrar. La idea era sacarnos a todos, yo sigo sosteniendo que esto era una mentira, fue un proceso para darnos un caramelo. La idea era que esto estaba programado, que iban a durar 2, 3 años, desaparecían todos los emprendimientos y volvían estas empresas⁵ que originalmente creo que estarían en la cabeza de algunos dirigentes” (Secretario General del SUPE Ensenada, Febrero del 2005).

¿Cómo se caracterizó este proceso por el cual una parte de los trabajadores decidieron formar estos emprendimientos productivos?

Al comienzo, los trabajadores de YPF que pasaron a engrosar las filas de los despedidos y optaron por integrar estas pequeñas empresas, no poseían ni capital propio, ni equipamiento para armar estos emprendimientos. YPF les cedió entonces en comodato estos bienes que pertenecían a la empresa – que en muchos casos como argumenta Rofman (1999) no eran acordes con las necesidades concretas de estos emprendimientos, ni tenían niveles técnicos adecuados – acompañados por un contrato de 1 ó 2 años renovables con la propia empresa madre. De esta forma, YPF se convertía ahora en la principal cliente de estas empresas que le ofrecerían los servicios que hasta ahora los propios trabajadores venían desarrollando como empleados directos de la petrolera estatal. Estos contratos por la prestación de servicios fueron en principio económicamente significativos, logrando los ex trabajadores asalariados ahora socios de una cooperativa o empresarios, obtener retiros y salarios equiparables, o inclusive más pronunciados, de los que obtenían como trabajadores ypefianos.

El temor al desempleo, como veremos luego, la edad avanzada de varios de estos trabajadores, la promesa de continuar con empleo y en alguna medida la continuidad – aunque alterada- de una relación institucional que hasta ahora había vertebrado sus vidas laborales – y vínculos societales-,

³ Dato suministrado por el Secretario General del SUPE filial Ensenada

⁴ El entrevistado menciona indistintamente cooperativas a todos los emprendimientos productivos, a pesar de la diferente denominación comercial que adquirieron los mismos.

⁵ Se refiere a empresas de envergadura económica importante, como Techin, y otras.

fueron elementos de considerable importancia para comprender la emergencia de estos emprendimientos.

La situación de exclusividad contractual con YPF ahora privatizada comenzaría a resquebrajarse y romperse en el corto plazo.

Entre los elementos que Rofman destaca para que aconteciera un inexorable final de fracaso para estos emprendimientos destaca: 1) el nivel de obsolescencia de los bienes que recibieron en comodato los trabajadores para formar estas pequeñas empresas, sin capital propio para renovarlas y mejorarlas; 2) los contratos precarios que establecieron con YPF, que las obligaba al cabo de un tiempo a competir en el mercado abierto; 3) el constante proceso de reducción del valor de los contratos que las ligaban a la nueva empresa madre; 4) el limitado nivel de experiencia de quienes tienden a conducir estas empresas, formadas todas ellas por mano de obra directa⁶.

Denuncias en este sentido se vinculan a estos argumentos:

“Ellos lo que hicieron fue agrupar a la gente, agarrar una actividad, un departamento dentro de una especialidad y decirles bueno muchachos, a partir de mañana, ustedes van a seguir trabajando, pero nos van a facturar el trabajo. Fue muy abrupto, así te lo describen los trabajadores” (Francisco, ingeniero petrolero, Mayo 2004)⁷

“Ellos mismos incentivaban a la gente. Había que privatizar, había que sacarnos, echarnos. Había que convencernos que teníamos que firmar y que era bueno” “Fue muy traumático para todos nosotros, nos echaron a una edad en que éramos jóvenes para jubilarnos, y viejos para conseguir trabajo. Al gobierno no le importó un cuerno” (Presidente actual de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, noviembre 2004)

Entre los autores que han observado y analizado este proceso, como así también los trabajadores que lo han vivenciado, coinciden en deslizar una fuerte hipótesis o bien afirmación: la decisión original

⁶ Corresponde esta denominación a la mano de obra que trabajaba en la planta. Se excluye gerentes o niveles medios

⁷ Cabe destacar que este entrevistado tiene una apreciación con respecto al fenómeno en algunos puntos diferente al señalado anteriormente. Para él, quien fuera contratado como consultor por el MTESS en el año 1997 para asesorar a 16 de estos emprendimientos que habían sobrevivido en Cutral Co-Plaza Huincul, a YPF le hubiera interesado que los mismos continuaran en actividad luego de los primeros 2 años de contrato, porque necesitaban del empleo de la mano de obra directa, ahora bajo la forma de servicios terciarizados. Sin embargo, a su entender, fue la falta de liderazgo y capacidad para poder conducir estas pequeñas empresas – dado el desconocimiento para el desarrollo de actividades empresariales por parte de los trabajadores – lo que habría significado su causa principal de deceso o mala administración.

de alentar por parte de la empresa estatal la constitución de estos pequeños emprendimientos compuestos por ex empleados cesanteados o retirados, fue una estrategia para evitar los conflictos que implicaría la fuerte reducción de personal llevada adelante en la privatización de YPF. Ello aun sabiendo que, tales emprendimientos, o muchos de ellos, estarían condenados tarde o temprano a desaparecer. Pero en la etapa de transición, la formación de estos emprendimientos y su mantenimiento vía un contrato de subcontratación por parte de YPF SA constituiría un importante paliativo para reducir el costo social de la transformación productiva en vigencia.

Como contrapartida política de un actor estatal que promovió así la generación de estos emprendimientos productivos, el sindicato que agrupa a los trabajadores del petróleo -SUPE- ha sido duramente cuestionado por sus representados que denunciaron su incapacidad para defender sus intereses, y en todo caso haber adherido a la política privatista del gobierno menemista.

“Nos vendieron como perros los sindicalistas. Todos le echan la culpa a Menem, pero él fue muy vivo, primero conquistó a todos los gremios, y después nos vendieron como perros” (Julio, 60 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005).

Taller Naval pertenecía originalmente a la Gerencia de Transporte Marítimo y Fluvial de YPF⁸, y su función era reparar los barcos que formaban parte de la flota de esta empresa estatal. Ubicada en la zona portuaria de Beriso, en la ciudad de La Plata, contaba hasta el año 1990 con 500 trabajadores, que ya hacia el año 1991 habían disminuido aproximadamente a 400. Para ese entonces, una importante cantidad de mano de obra había decidido retirarse de la empresa bajo el concepto “extinción de relación laboral por mutuo acuerdo de las partes”, cobrando la indemnización correspondiente.

En El año 1991, se firma un acta de intención para dar origen a la cooperativa que quedó finalmente constituida en Mayo del año 1992 con 153 socios. Si bien muchos trabajadores decidieron no ser parte de esta organización autogestionaria, la gran mayoría decidió emprender este nuevo desafío⁹

⁸ Hacia mediados de los 70, Taller Naval llegó a ocupar alrededor de 1000 personas.

⁹ Todos los ex trabajadores de YPF, fueran o no a integrar los emprendimientos productivos, cobraron la indemnización correspondiente al retiro voluntario.

Leandro recuerda: “*Se hablaba ya de una privatización y bueno, con el transcurrir del tiempo se llegó a la situación de que nos echaron, o nos cambiaron, porque en definitiva no nos echaron, nos mantuvieron la fuente de trabajo; pero de qué forma?, siendo una cooperativa. Y nosotros sin experiencia, nos encontramos en otra situación Y un obrero esta para trabajar, no para dirigir una empresa*” (Leandro, 55 años , socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005).

Mariano fue uno de los trabajadores que optó por retirarse y no constituir en una primera instancia la cooperativa, pero luego regresó convocado al poco tiempo por sus compañeros:

“*Nos fuimos muy bajoneados de YPF, primero, por dejar el lugar donde pensábamos jubilarnos. Segundo, la responsabilidad de ser todos casados con hijos chiquitos, o en edad de crecimiento*” “*Te puedo asegurar que en la zona, y me lo dijeron muchos, soy uno de los mejores dibujantes técnico-mecánicos, y no conseguía laburo en ningún lado (...), y me llamaron porque necesitaban un dibujante. Estuve 4, 5 meses contratado, y después me asociaron*” (Mariano, 50 años, socio de la Cooperativa Taller Naval, Noviembre 2004)

“*Nos quedamos porque era mantener la fuente de trabajo. En esa época no había muchas opciones, había más que ahora, pero no era gran cosa*” (Juan, 35 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005)

“*Aparte nosotros armamos la cooperativa con otra ilusión. Firmamos para YPF, y ya estábamos trabajando enseguida*” (Horacio, 31 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005)

Monopolización del mercado y autoorganización laboral: la emergencia de una experiencia de autogestión “desde abajo”

El contexto que dio origen a la experiencia autogestionaria de la planta metalúrgica Adabor no ha estado vinculado a un proceso privatizador como el que relatamos hasta aquí, si bien podremos apuntar que las concesiones realizadas a los grandes grupos económicos del país, por parte de los sucesivos gobiernos – con mayor o menor profundidad- desde el golpe de estado de 1976 en adelante, parecen haber tenido una importante incidencia en favorecer el quiebre de esta empresa. Ante ello, veremos que la estrategia de un actor sindical que ha protagonizado ya desde mediados de los '80 hasta

la actualidad, la recuperación de empresas como medio de sostener la fuente de trabajo - tratando de morigerar los efectos perversos que se iban consolidando con la crisis de variados sectores de la industria nacional - resultará de suma relevancia para comprender el origen de esta experiencia de autoorganización obrera de la producción.

Esta fábrica metalúrgica mediana en su tamaño y niveles productivos, se lanzó al mercado en el año 1948. Fue pionera y líder en la fabricación de prensas hidráulicas, máquinas, herramientas, envases para gas licuado de petróleo, silos, tinglados, etc. Su inserción económica le permitió llegar a emplear – según testimonio de los trabajadores que luego quedaron formando una cooperativa de trabajo-, a 1500 obreros, entre los años 60 y 70. Una decisión empresarial de su dueño en los años 70, comenzaría a activar sin embargo una serie de estrategias monopólicas de mercado, por parte del grupo empresario Techin, que culminaría finalmente hacia finales de los años 80 y principios de los 90, con el pedido de quiebra de esta fábrica metalúrgica.

La atención brevemente de algunos aspectos de estos sucesos, resultan interesantes para dar cuenta no solamente del contexto económico, político y social que estimuló el origen de esta experiencia autogestionaria, sino además, porque cada una de estas historias de empresas argentinas, nos vuelven a actualizar rasgos de nuestra historia social que vale la pena no quitar la atención.

En efecto, desde los años 50, la empresa anteriormente estatal Somisa era la principal empresa proveedora de chapa en el mercado nacional. El Plan Siderúrgico Nacional permitió la creación de Propulsora Siderúrgica – perteneciente al grupo Techin – podía adquirir así la chapa de Somisa a un precio diferencial para procesarla (laminarla) en frío y caliente y venderla a un precio competitivo en el mercado – sin quitarle clientes a la empresa estatal-.

Como proveedora principal de chapa laminada se encontraba entonces Somisa, y luego Propulsora – que era la segunda empresa proveedora en el mercado- y abastecía a los grandes consumidores de chapa. Los testimonios aducen que aún quedaba vacante un nicho de mercado compuesto por pequeños clientes de esta materia prima, laminada en frío y caliente.

El dueño de Adabor, que en varias ocasiones había realizado pedidos de chapa laminada a Propulsora con 6 meses o un año de anticipación, se propuso entonces ingresar al Plan Siderúrgico

Nacional, y adquirir de esta forma un crédito del BANADE que le permitiera comprar un laminador a fin de poder realizar el ciclo productivo completo con la materia prima, y agregar la elaboración de acero inoxidable (elaboración que no se hacía en el país) . Ello ocurrió a mediados de los años 70. El BANADE le otorgó a este empresario un crédito en ese entonces de 40 millones de dólares, y comenzó el proyecto del desarrollo siderúrgico. Adquirió entonces un Laminador de marca japonesa, con tecnología más moderna que el que tenía Propulsora, permitiéndole además elaborar cortes de chapa en forma más rápida que a la otra empresa.

Avanzados los años 70, Adabor, Propulsora y Somisa eran entonces las tres empresas – de distinto tamaño - que existían en el tema de la elaboración de acero plano. Adabor comenzó así a ganarle mercado a Propulsora, dando origen a una “guerra comercial”. Ello derivó, según los testimonios, en que Adabor quedara en los 80 fuera del Plan Siderúrgico Nacional – por presión del grupo Techin al gobierno ya democrático - . Esta fábrica mediana deja entonces de adquirir la materia prima a precio diferencial, debiendo encarecer el precio de venta al mercado de la chapa laminada. Propulsora vuelve a ganar el mercado, ya que la misma continuaba sosteniendo el precio diferencial para la compra de chapa a Somisa.

Adabor comienza entonces a perder producción, mercado, no puede cancelar el crédito que había obtenido del BANADE para comprar el Laminador, y fue adquiriendo progresivas deudas.

Avanzados los años 80, el BANADE pide la quiebra de Adabor, ya que el presidente de este banco, según nos relatan, respondía al grupo Techin. Desde allí se suceden los problemas también en el espacio productivo: suspensiones, falta de pago, conflictos obreros. A esta fábrica metalúrgica la sobrevivencia se le vuelve dificultosa.

Si bien la seccional UOM Quilmes mantuvo desde que asumiera en el año 1984 la conducción de esta organización gremial, una actitud combativa contra el dueño de Adabor por los incumplimientos laborales con los trabajadores, fue comprendiendo el origen del conflicto, intentando luego reunir fuerzas el dueño de la fábrica metalúrgica para evitar el cierre de esta fábrica, y Techin quedara en el mercado como empresa monopólica.

El quiebre de Adabor se produce finalmente durante los primeros años del gobierno de Carlos Menem. Techin compra entonces el crédito del laminador al BANADE. Su estrategia comercial con respecto a esta fábrica no era que retornara a la producción, sino básicamente, quedarse con el Laminador para sacarlo del país.

Los dirigentes gremiales de la UOM Quilmes, vislumbran como única alternativa para sostener la fuente de trabajo, luchar por la constitución de una asociación de trabajadores que en forma autogestionada pudieran hacerse cargo de esta empresa. Allí empezaron las negociaciones con Techin. Llegaron a un acuerdo con el dueño de Adabor, que le cedió parte de sus acciones a los trabajadores de la fábrica, y un mínimo porcentaje a la UOM, para que pudieran presentarse a discutir en el proceso de quiebra. De esta forma, este empresario podría obtener algo de dinero correspondiente a la parte de sus acciones, si la resolución del conflicto resultaba favorable. Ello permitió que los trabajadores de Adabor, UOM y Techin se pudieran sentar a discutir como socios de la empresa quebrada.

“Lo primero que hicimos fue hablar con Menem cuando llegó al gobierno. Yo fui personalmente, con María Julia como interventora de Somisa, para hacerle nuestro planteo contra Techin. Nos dimos cuenta al toque que no venía ni revolución productiva ni salarizado. Como el BANADE era del Estado, le pedimos que en todo caso este banco se quedara con Adabor, y nos diera a nosotros la participación, el crédito, que no se lo vendiera a Techin, que los trabajadores nos hacíamos cargo de la empresa. Por supuesto, nos rebotaron la propuesta” Ello ocurrió entre los años 1990 y 1991. (Barba Gutiérrez, dirigente de la UOM, Abril 2005).

La lucha se llevó adelante a través de manifestaciones que realizaron los trabajadores de Adabor – muchas veces acompañados por otros obreros de las fábricas que representaba la seccional sindical-, al BANADE, a Somisa, y a otros organismos, a lo largo de varias semanas. Hicieron durante meses, en que la planta no producía, guardias obreras en la puerta, ollas populares, recolectaron dinero en la ruta.

Finalmente, lograron llegar a un acuerdo con la empresa Techin. Esta última solo quería apropiarse del Laminador, para enviarlo a producir en otro lugar. Propone entonces a los trabajadores de Adabor entregarles la parte de producción de la fábrica. Ellos inclusive le proveerían la chapa a este grupo de trabajadores, a un precio más bajo que en el mercado, con un crédito por un año, y les otorgaban la titularidad del inmueble y las maquinarias. El terreno, se concedía con un sistema de

alquiler con opción de compra a los trabajadores, que nunca llegaron a abonar. Si el proyecto fracasaba, Techin se quedaría con el terreno para impedir que se instalara la competencia.

El sindicato, que aduce tenía todavía instrumentos legales para presionar a este grupo empresario, exigió entonces un año gratis de chapa, más un año de salarios para los trabajadores, y el dinero por juicios laborales que tenía pendiente Adabor, junto con el 100% de las indemnizaciones para los trabajadores. Sumado a ello, la titularidad de las maquinas ofrecida por Techin a los obreros. A cambio, la UOM y los trabajadores aceptaban que esta gran empresa se quedara entonces con el Laminador, concientes de que el único interés que inspiraba al grupo Techin en esta lógica de negociación, era poder ejercer el control monopólico de acero plano.

La fábrica quedó así escindida entre un sector productivo, a cargo de un grupo de alrededor de 100 trabajadores que formaron al principio este proyecto, y el sector de laminación, a cargo de Propulsora Siderar. Sector que fuera cerrado posteriormente, cuando el grupo Techin decide deshacerse de este laminador que algunos, aseguran, puede ya estar desmantelado debajo de un río¹⁰.

Como habíamos señalado, la emergencia de esta experiencia de autoorganización obrera fue producto de la combinatoria de una serie de variables, entre las cuales cobra una centralidad estratégica la política gremial de la seccional sindical.

Entre las principales corrientes que se destacan en la Unión Obrera Metalúrgica se distingue la que responde a Lorenzo Miguel, quien fuera el secretario general del gremio hasta su muerte, y durante un lapso de tres décadas; luego se distingue la corriente Rucci, que tiene su principal asiento en seccional Matanza, y la Felipe Vallese, cuyo máximo referente es Francisco “Barba” Gutiérrez, secretario general actual de la UOM seccional Quilmes, y actual diputado nacional. Si bien este sector ha buscado diferenciarse claramente de la política y orientación de las otras corrientes que conviven en este sindicato, su estrategia ha sido la de mantenerse dentro de la estructura de representación del gremio, e incluso participando en instancias de nivel superior, asumiendo su máximo referente la

¹⁰ A Techin lo que le interesaba, aseguran en el sindicato, era sacar del mercado esta máquina, no quedarse con ella para explotarla. Ello, argumentan los informantes, porque a este grupo empresario le interesaba borrar de la memoria toda huella vinculada a esta problemática, para lo cual, había que desprenderse del bien que se constituyó en centro del conflicto comercial.

función de secretario de relaciones internacionales de la CGT en el año 1995 (Davolos, y Perelman, 2003).

El grupo de dirigentes que asumió la conducción de esta seccional de la UOM en el año 1985 sostuvo entonces una política distinta con respecto al fenómeno de la autogestión en comparación con los lineamientos gremiales del conjunto de la UOM¹¹. Para ellos, estas experiencias se esgrimían como la única herramienta para contrarrestar la falta de un proyecto industrial nacional, que ya estaba asistiendo a una sucesión de fracasos. Si bien éstas se integraban entonces como última alternativa para sostener este proyecto, la organización de la producción por parte de los trabajadores, coincidía con varios de sus lineamientos ideológicos.

“Nuestra formación político ideológica era ejercer el control obrero de la producción. Es de un peronismo revolucionario, un peronismo montonero, la participación de los trabajadores en la producción. El peronismo combativo, el revolucionario, el de Evita, el propio Perón impulsó las cooperativas de trabajo. No era solo una cuestión marxista. Nosotros tomamos los anuncios de Perón cuando inauguró el Diario La Prensa, cervecería Quilmes, y habló de los trabajadores en cooperativas. Estas experiencias existen, y nosotros teníamos esa formación, esas historias, y obviamente las impulsamos, porque creemos que los trabajadores son capaces de poder mejorar” (Barba Gutiérrez, dirigente de la UOM, Abril 2005).

Con estas ideas, y la emergencia de ciertas oportunidades para ponerlas en práctica, se pusieron en funcionamiento algunas pocas experiencias que comenzaron a funcionar como cooperativas de trabajo, ya durante la segunda parte de los años 80. Conjuntamente, establecieron contactos, visitaron, empresa de Italia, españolas, gestionadas por sus trabajadores.

En este contexto, Adabor debía constituirse no solamente en una experiencia de aprendizaje organizativa, sino además un ejemplo productivo y de horizonte de salarios para el resto de las empresas del sector.

El colectivo de trabajo de Adabor que permaneció en la planta procurando sostener esta experiencia autogestionaria, reconoce hasta la actualidad el rol activo que esta seccional sindical

cumplió en esta pelea por mantener su fuente de ingresos. Sin este estímulo ni siquiera se les hubiera atravesado por sus mentes el formar parte de un proyecto de estas características.

“Y, nosotros tendríamos que sentirnos muy satisfechos porque ellos lucharon con nosotros. La relación es un viene y va. Siempre. Cuando ellos piden algo, por ahí, si hacen una fiesta, siempre estamos con ellos” (Danilo, 60 años, socio de la CT Adabor).

Las razones para que este conjunto de obreros decidiera emprender el desafío, no podemos rastrearla en ideologías o plataformas políticas, sino más bien, en su preocupación por sostener el empleo, y seguir formando parte de un colectivo laboral que, al igual que en el caso de los trabajadores de YPF, había aportado soportes materiales y simbólicos a sus trayectorias laborales, más o menos recientes.

“..Y, será porque estábamos cerca del domicilio, todas esas cosas. Y decían que todo iba a estar lindo, que iba a haber trabajo. Cada uno pensaba que bueno, que esto se iba a solucionar...por no dejar la fábrica” (Pablo, 43 años, socio de la CT Adabor)

“ Yo fui uno de los últimos que me acoplé a la cooperativa, pero me hablaron y me decían que esto no iba a fallar, algunos compañeros, Gutiérrez, el sindicato nos apoyó muchísimo a nosotros, nos sigue apoyando. Y un poco que uno estaba acostumbrado acá...Bueno aguantemos, después veremos”. (Armando, 65 años, socio de la CT Adabor).

¹¹ La UOM Matanza se solidarizó y activó recursos políticos a su alcance recién hacia el año 2002, en lo que respecta a la recuperación de la Cooperativa de Trabajo LB – ex empresa La Vaskonia-. Es la única plata metalúrgica que tiene el gremio en su historial de experiencias autogestionarias.

La Organización colectiva de la producción

Como hemos destacado, estas dos experiencias de organización obrera de la producción ahora bajo una nueva modalidad colectiva de interacción laboral, debió enfrentar variados desafíos y problemáticas, ligadas ellas a aspectos de organización interna de la fábrica, a problemas económicos y de mercado, a lo largo de crudos años para la producción local.

En uno de los casos, estos primeros pasos se fueron desarrollando a través de un proceso autónomo y donde se habían desdibujado las viejas solidaridades obreras. En el otro, estas solidaridades, presentes en la vinculación entre gremio y colectivo laboral asociativo de nuevo tipo, se continuaron reproduciendo en los primeros años bajo una modalidad que luego habría de transformarse a la luz de algunos eventos que se fueron sucediendo. Ello contribuyó al aprendizaje sindical para poder apoyar futuras experiencias de recuperación de empresas bajo criterios de organización distintos. En este sentido, la experiencia de Adabor sirvió para luego sedimentar una modalidad de trabajo gremial con respecto a las experiencias de autogestión que emergerían con mayor fortaleza a partir del año 1999.

Producir y obtener ingresos

Los trabajadores de la ex empresa YPF, asociados luego en la CT Taller Naval, emprendieron los dos primeros años de trabajo con la expectativa de que la empresa petrolera continuaría sostenido sus ingresos y solicitando sus servicios por varios años en adelante. YPF se había comprometido a concederles un contrato para el mantenimiento y reparación de sus barcos, en un principio durante dos años.

Como ya se relatara en páginas anteriores, la empresa petrolera les otorgaba en comodato las herramientas, los vehículos, para luego conformar un acuerdo de pago en cuotas entre la cooperativa y la empresa petrolera, y así, se hicieran propietarios de estos bienes¹². Para el uso de la tierra dónde los

¹² En un principio se había acordado el pago de estos bienes en 60 cuotas, que fueron varias veces refinanciadas por falta de dinero de la cooperativa.

galpones de la cooperativa están ubicados, abonan un alquiler al Consorcio de Gestión del Puerto La Plata¹³.

Si bien los contratos que firmaron los emprendimientos con YPF en la primera oportunidad, podrían ser renovados año a año si así lo requería la empresa, la suerte de esta cooperativa quedó enormemente comprometida al año y medio de firmado el primer contrato: YPF se deshizo de sus barcos, y los trabajadores de Taller Naval ahora autonomizados se quedaron sin el objeto por el cual prestaban servicios laborales a la empresa madre.

La ruptura de la relación contractual original no fue abrupta pero sí rápida. Durante el proceso de privatización y cesión de los activos al capital privado, YPF se fue desprendiendo poco a poco de sus barcos, descendiendo el porcentaje de dinero que esta empresa otorgaba a la cooperativa en concepto de servicios, hasta llegar, en el tiempo reseñado, a rescindir la relación contractual. Situación que, para éstos trabajadores ahora reorganizados autogestionariamente, ocurrió sin aviso previo. Por el contrario, pensaban que los barcos quedarían en propiedad de la nueva empresa, o bien tardarían mucho tiempo en ser vendidos.

“YPF mal juego nos hizo al vender la flota, porque había prometido que no la iba a vender”
(Leandro, 55 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005).

Al rescindir YPF el contrato por haberse quedado sin la flota, la Cooperativa de Trabajo Taller Naval tuvo que empezar a generar otros servicios distintos a los que había realizado hasta entonces. En palabras de uno de sus trabajadores *“La esencia de Taller Naval se perdió”*.

Ello no fue fácil sino por el contrario complejo. Atravesaron meses, en esos nuevos comienzos y más tarde también, en que no ingresaba dinero para hacer los retiros. En aquellos tiempos, muchos tuvieron que recurrir a los ahorros que tenían de la indemnización para subsistir¹⁴.

¹³ Actualmente abonan 3.500 pesos mensuales

¹⁴ Tiempo en el que incumplieron con el pago del alquiler del terreno que ocupan (lo cual les generó una deuda que con los intereses calculan oscila en el 1.000.000 de pesos).

Entre los trabajos que comenzaron a realizar, utilizando sus conocimientos y maquinarias¹⁵, armaron las torres de iluminación de una zona del puerto La Plata, han hecho trabajos de zanjas, techos de tanques, entre otros servicios.

Mariano, que realizaba con la empresa estatal YPF el oficio de dibujante recuerda: *“Yo desde que desaparecieron los barcos jamás tuve que tomar un micrometro y calibrar. Tuve que hacer cosas distintas”* (Mariano, 50 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Noviembre 2004).

A Lautaro, este proceso de reconversión laboral le resultó penoso, y le obligó a transformar los límites que su oficio requería para actuar en el trabajo *“Nosotros con YPF teníamos un oficio, y era bueno. Ahora somos cualquier cosa”* (Lautaro, 53 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005).

Sin recursos económicos ni cognitivos destinados a tareas de publicidad y marketing, iban armando una carpeta en la cual mostrar los trabajos que iban realizando en las distintas empresas de la zona.

Ello les favoreció generar entonces una demanda de sus servicios pero que resultan inestables. Repsol-YPF continúa siendo la principal proveedora de trabajo para esta cooperativa. Entre las tareas que realizan para la empresa petrolera se destacan el arreglo de maquinaria, reparar y hacer nuevas cañerías, servicio de almacenes, en Destilería de Repsol-YPF¹⁶, que consiste entre otras cosas en realizar labores de limpieza, acomodar y transportar mercadería.

Con respecto al resto de los emprendimientos productivos de la zona, muchos debieron cerrar sus puertas, o bien les pasó algo similar a lo que le ocurrió a esta cooperativa - a excepción que no supieron reconvertir sus servicios para adaptarse ahora abierta y sin mediaciones las estrictas reglas del

¹⁵ Finalmente, esta cooperativa de trabajadores logró cancelar la deuda pro las maquinarias con Repsol-YPF, y convertirse propietarios de las mismas.

¹⁶ En La Plata se encuentra actualmente el polo petroquímico más grande que tiene Repsol-YPF en el país. En sus instalaciones se realizan todas las operaciones productivas ligadas al petróleo e excepción de la extracción. Se realiza así el refinado y distribución del crudo a todo el país, así como también se producen bienes derivados del petróleo, como detergentes. (Información suministrada por el Secretario General de SUPE Ensenada, Febrero 2005)

mercado -. O también, argumentan los trabajadores, cerraron por falta de buena administración, fraude y robo entre los asociados.

Ahora bien, un núcleo de estas pequeñas empresas logró sobrevivir, en gran medida porque lograron seguir prestando servicios que Repsol-YPF continuaba necesitando. Entre ellos se destacan los emprendimientos formados por ex trabajadores de YPF que pudieron continuar desarrollando las mismas tareas que hacían como asalariados en la parte de destilería. Inclusive, presumen en la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, que otra hubiera sido su suerte de haber continuado la empresa petrolera manteniendo la posesión de sus barcos.

De esta forma, el Estado argentino, a través del impulso que concedió a la generación de estos emprendimientos productivos para poder desprenderse de una manera menos traumatizante de gran parte de su planta de trabajadores, no solamente logró apaciguar el conflicto social que podría haberse generado con todos los trabajadores despedidos y sin trabajo, sino además generar una oferta de servicios que a Repsol-YPF conviene sostener, a un precio más conveniente económicamente para su estrategia empresarial.

Sin embargo, y sin desestimar los argumentos señalados, otras razones esgrimen desde la filial SUPE-Ensenada para explicar la continuidad contractual de Repsol-YPF con estos emprendimientos. En próximas líneas nos referiremos a ello.

En efecto, la relación contractual de la empresa petrolera con estos emprendimientos se renueva anualmente, a través de un llamado a licitación que más bien resulta formal y no opera como mecanismo seleccionador de la oferta más económica o viable. Por el contrario, sirve a esta empresa para abaratar sus costos.

La Cooperativa de Trabajo Taller Naval se presenta a estas licitaciones, y si bien no ha podido obtener el aval para la realización de todos los servicios ofertados por parte de Repsol-YPF, si ha obtenido algunos que le han permitido sostenerse a lo largo de estos años. El mecanismo de selección implica sin embargo que la empresa petrolera presiona en este caso a la cooperativa, para que abarate su presupuesto. Y dado que la relación comercial con esta empresa resulta fundamental para esta pequeña organización, atienden a sus reclamos.

Por otra parte, estos reclamos presupuestarios ocurren en forma paralela a un endurecimiento por parte de Repsol-YPF de las demandas con respecto al personal que puede entrar a la planta a desarrollar sus tareas. No solamente exige el pago de todos los impuestos actualizados (AFIP, ART, etc...), que por supuesto son absorbidos por la empresa que terciariza los servicios, sino además exige trabajadores en general jóvenes. En el caso del servicio de almacenes, son solo 4 los que integran como socios la cooperativa, mientras que otros tuvieron que ser contratados por la cooperativa para poder cumplir con lo demandado por la empresa petrolera.

En el caso de Adabor, los primeros años de su experiencia autogestionaria fueron atravesados con buenos niveles productivos. Habían obtenido un año de materia prima sin costo alguno en la negociación con Techin, que les alcanzó para producir por un tiempo adicional. Junto con la propuesta del sindicato, generaron una política agresiva en la que intentaron quedarse con el mercado de las garrafas, pero se decidió, en forma consensuada en asamblea con los trabajadores, venderlas al precio mínimo. Tenían jornadas extensas de 12 horas, para cumplir esta iniciativa, pero comenzaron a sentirse los inconvenientes de mercado: por una parte, el problema de los precios de la chapa, del dólar, y comenzaron a achicarse los márgenes de ganancia, trabajando prácticamente al costo del producto. Sumado a ello, había comenzado a extenderse la red de gas natural en los hogares, y la industria local estaba perdiendo mercado, frente a la importación de productos, en este caso de garrafas y silos, de Brasil. No podían acceder a créditos bancarios, y el precio de la chapa en dólares resultaba muy costoso para esta empresa.

Por otro lado, la situación productiva en el campo, que atravesó épocas de crisis, también ha afectado a esta empresa social, que produce silos para atender a su demanda.

Ello trajo consigo algunos años en que la cooperativa debió generar un sistema de auto suspensiones de parte de sus asociados, por el bajo nivel de trabajo o bien su intermitencia. Los que podían obtener algún empleo fuera de la fábrica, lo hicieron en aquél tiempo.

Hace 2 años atrás, se reactivó la producción de silos básicamente, junto con las mejoras en la situación del agro. Los 50 socios que quedaron formando esta colectivo pudieron retornar en conjunto a

la actividad. Ahora bien, la intermitencia en la demanda del producto se ha vuelto a reinstalar –ésta es además estacional – y deben rotarse semanalmente para trabajar en algunos períodos.

Al carecer de capital de trabajo, producen a fasón para clientes que les entregan la materia prima. Por otra parte, no pueden transformar las matrices para elaborar los bienes que fabrican, con lo cual les resulta dificultoso adaptarse a nuevas demandas de producto. Junto a ello, no han generado un sistema de ventas que les facilite salir al mercado a promocionar la elaboración de sus bines.

En ambas experiencias, los retiros monetarios oscilan entre los \$450 y \$500, para los ex trabajadores ypefianos, y alrededor de \$600 para los metalúrgicos. Luego, pueden incrementar en algunos casos sus ingresos en aquellos meses que se requiera la asistencia en horas extras.

En ambos casos, los retiros no fueron pautados en forma igualitaria, manteniendo una diferencia por antigüedad o categoría. Entre los trabajadores de Adabor, ello se instrumentó en los primeros años de su vida asociativa, utilizando las categorías salariales dispuestas por los convenios colectivos de trabajo. Pero avanzada la década, y restringidos los ingresos, la igualación en sus retiros fue inducida por la falta de recursos económicos de la fábrica.

Los trabajadores de este colectivo, pueden utilizar la obra social del gremio de la UOM, si bien no acceden a descuentos de medicamentos por este medio. Desde hace un año aproximadamente, estaban intentando aportar al sistema previsional como monotribustistas. Abonan un seguro de vida privado, a fin de resguardarse ante un accidente de trabajo.

En cuanto a los trabajadores de la CT Taller Naval, aportan a un sistema pre pago de salud, y cancelan las deudas previsionales en forma completa cuando a alguno de los socios le corresponde retirarse de su vida laboral activa.

Es importante señalar, que en ambos casos, si bien han tenido que rearmar su sociabilidad laboral bajo diferentes patrones organizativos, a los que habían sostenido como trabajadores dependientes, la reproducción de ciertas prácticas similares a esta última condición, les permitió reorganizar sus labores. En este sentido, han trasladado a estas experiencias colectivas rutinas y jornadas de trabajo, el control de los horarios de entrada y salida a la fábrica, entre otras cosas.

“Siempre hay un responsable de sector en la cooperativa. El sistema que estaba antes en la fábrica, pasó para nosotros. Las jerarquías no se mantienen, pero sí la organización, y que haya un responsable” (Alejandro, 65 años, socio de la CT Adabor, Abril 2004)

En el caso de los ex trabajadores ypefianos, a diferencia de los trabajadores metalúrgicos, sí han tenido que reorganizar sus oficios en el espacio productivo – como comentáramos anteriormente-, mientras que los otros han mantenido el trabajo en las mismas secciones, y el manejo de las mismas maquinarias.

Claro que han debido también incrementar los trabajadores de ambas plantas su polivalencia, a diferencia de su situación como obreros formales, y asistir en las tareas que ahora la elaboración de los productos requiera.

Por otra parte, el control que ejercía la mirada de un otro superior, ha debido ser desplazada por el control entre iguales. Ello es uno de los aspectos que a veces genera en estos grupos laborales mayores asperezas, e intentan entonces consensuar reglas de convivencia laboral que puedan reducir estos conflictos. Los cuales, por otro lado, tienden a recrudecerse cuando el trabajo escasea.

La relación con otros actores

Con relación a este aspecto, hemos visto que las dos organizaciones estudiadas se vincularon con actores sociales y políticos externos de una manera diversa. Para los ex trabajadores ypefianos, su constitución y consolidación asociativa se produjo empujados por el Estado, y luego abandonados por éste a su suerte. Mucho menos contaron con la asistencia de su sindicato para representar y defender sus intereses. Sí habían recibido visitas del IPAC – instituto provincial que atendía a estas asociaciones cooperativas – pero con la finalidad de alcanzarles folletos e instructivos para que pudieran aprender a organizarse bajo esta nueva relación vincular.

Como hemos observado, su experiencia se fue incrementando de una forma autónoma e independiente, sin poder contar por varios años con recursos políticos, sociales o económicos que algún otro actor externo pudiera facilitar.

Ello comenzó, en alguno de estos aspectos por lo pronto, a revertirse en años posteriores. Este grupo laboral, que intentó evitar todo contacto con un sindicato que los había defraudado – especialmente con la filial de SUPE Beriso a la cual correspondía su representación local-, reinicia relaciones con el sindicato luego del año 2000, ahora con la filial de Ensenada. El acercamiento a este actor sindical, obedece a que ésta filial ha comenzado a llevar adelante en este período una política activa de respaldo a los emprendimientos productivos.

Su Secretario General actual desde el año 2000, un ex empleado de YPF despedido al igual que el resto en el año 1992, proviene de estos emprendimientos, y ha trabajado en uno de ellos desde mediados de los años 90. La política actual del sindicato en este sentido, sostiene, ha estado dirigida a presionar a Repsol-YPF para que continúe requiriendo los servicios de estas pequeñas empresas. Sin ella, argumentan desde la organización gremial, estos emprendimientos desaparecerían rápidamente:

“Sin esta intervención, Repsol-YPF de un plumazo se deshace de estos emprendimientos. El cliente principal de ellos sigue siendo YPF, la empresa madre de donde ellos obtienen el mayor ingreso. Y Repsol quiere sacarse todo lo que tiene que ver con YPF por las costumbres viejas” (Secretario General de SUPE-Ensenada, Febrero 2005).

Esta acción gremial que parece favorable para la continuidad de estos emprendimientos, ha sido observada por la CT Taller Naval, que entonces decidió afiliarse a esta organización para poder defender su contrato de trabajo en la empresa petrolera. Al prestar servicio dentro de la Refinería – cuya representación gremial abarca SUPE Ensenada- esta vinculación fue posible¹⁷.

Ha sido este objetivo el que primó para que los trabajadores de Taller Naval se acercaran nuevamente a un sindicato que les promovía hastío luego de haberlos defraudado en años anteriores.

En lo que refiere a la experiencia de los trabajadores de Adabor, hemos anotado que su vinculación con la UOM seccional Quilmes resultó de suma vitalidad para poder embarcarse en un nuevo proyecto que los destinaría a convertirse en trabajadores autogestionados. Inclusive, esta experiencia formó parte de una política del gremio para poder no solamente defender fuentes de

trabajo, sino además contribuyó al aprendizaje de esta organización en lo que luego sería de importancia para situarse institucionalmente con respecto al proceso de recuperación de empresas que se produjo años posteriores.

En un principio, la UOM Quilmes cumplió un rol activo no solamente en facilitar la continuidad productiva de Adabor, a través de la lucha judicial y política que habían emprendido, sino que además, ocupó un rol activo en la organización de la experiencia autogestionaria.

Habíamos comentado que en un primer momento de este trayecto, Adabor intentó asumir la forma de funcionamiento legal de sociedad anónima laboral. En función de ello, la fábrica funcionaba igualmente con un consejo de administración, la reunión de asambleas y la categoría vincular de asociado – igual que en el caso de las cooperativas de trabajo-. El secretario de este consejo de administración fue durante los primeros años un abogado de la UOM que había llevado adelante los trámites legales de esta organización autogestionaria, siempre respondiendo igualmente al mandato de la asamblea y de los asociados. Sin embargo, su presencia resultaba muy fuerte para los otros trabajadores e intimidante para ejercitar su participación.

Instrumentaron además un modelo asociativo, amoldado a una versión local, de un cuerpo de delegados, tal como acontecía en la Cooperativa española Mondragón, a fin de generar un mejor acercamiento entre los trabajadores y los dirigentes de la cooperativa, evitando que la figura del empleador fuera reemplazada por la del consejo de administración. Además, sumaron a ello la instrumentación de un tribunal independiente, liderado por la UOM, a fin de asistir en las asambleas y arbitrar frente a posibles situaciones conflictivas. Este esquema se diluye cuando la opción legal de cooperativa de trabajo fue inevitable. Al mismo tiempo, el abogado se aleja de la fábrica, y se suceden los problemas económicos y de mercado para este colectivo de trabajo – sobre los cuales hemos hecho referencias-.

Esta situación productiva había traído consigo desconfianza entre los asociados, y acusaciones con respecto al mal manejo de los recursos de la asociación laboral. Se generaron líneas políticas

¹⁷ Abonan una cuota gremial de aproximadamente \$12 mensuales por cada socio, y tienen acceso a algunos beneficios mutuales del gremio.

internas, y la situación se tornó más compleja. El sindicato, que había cumplido un rol de asesoramiento activo, también comenzó a retirarse entonces como conductor del proceso.

“Nosotros hicimos un proceso de acompañamiento. La salida de la empresa privada a la cooperativa fue por impulso nuestro, pero nosotros somos concientes de que no somos la cooperativa. Tiene que tener un lugar de apoyo, pero no ser la conducción de la cooperativa. Cuando nosotros dejamos de ser también eso, y se cayó el mercado encima, quedamos con un respaldo más de asesoramiento (...) Era también un aprendizaje para los compañeros, que no tenían que depender exclusivamente de la UOM, que tenían que trabajar en la conducción, administración, producción, la responsabilidad. El pasaje de un grupo de trabajadores con muchos años de fábrica a una cooperativa, es fuerte, no es fácil. La gente se acostumbra a tener un patrón, un jefe, y hace las cosas mecánicas” (Barba Gutiérrez, dirigente de la UOM, Abril 2005).

Este proceso, como mencionamos, no solamente permitió el aprendizaje para el colectivo laboral estudiado, sino que además, como mencionamos, también transformó progresivamente la posición de este gremio con respecto a la modalidad de acompañar a estas experiencias. Como analizan Davolos y Perelman (2003), a propósito de la relación de la UOM Quilmes con el proceso de recuperación de empresas que aflorara a partir de 1998, la conducción evaluó aquellas prácticas de apoyo como un error, orientando su actividad básicamente a las acciones de ocupación de los establecimientos y en la conducción de las negociaciones con funcionarios públicos, con las fuerzas represivas y con el poder judicial.

El acompañamiento de este gremio a la fábrica Adabor continuó en forma sostenida, si bien, como mencionamos, se fuera retirando de su rol activo en el asesoramiento a la organización de la gestión. Inclusive, hace un año, lograron presionar a Techin para que finalmente cediera el terreno a esta cooperativa, sin ninguna retribución económica a cambio. En ello, aducen desde esta organización sindical, tuvo peso la presión hacia los empresarios, que adquirió la modalidad de ocupar y recuperar las fábricas en crisis que se extendiera luego de Diciembre del año 2001. Esta seccional, y sus dirigentes, forman parte del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

Cabe señalar, que los trabajadores de Adabor, si bien han concurrido a algunas aperturas de fábricas recuperadas por el gremio, no sostienen una actitud de solidaridad y vinculación activa con

sus pares fuera de la fábrica. Tal vez por la edad de varios de sus asociados, o bien por haber emergido en una época distinta la resto, y haber atravesado épocas económicas y organizativas bastante difíciles, no se encuentran estimulados a una mayor participación política o gremial.

Han tratado recientemente, a través del vínculo que estableció la UOM Quilmes con la Universidad de este partido, ingresar en un proyecto que esta institución esta impulsando para mejorar la situación económica de las cooperativas de trabajo en la zona.

Algunas palabras de cierre

Hemos intentado en estas páginas, presentar algunos resultados de la investigación en curso acerca de las condiciones de emergencia de las experiencias de autogestión laboral en la Argentina desde los años 90 hasta nuestros días. El optar por un estudio de casos cuyos inicios, y etapas de consolidación, obedecieran a momentos históricos distintos, respondió al interés de poder tratar de conocer este proceso y aportar así a la bibliografía que se ha producido en estos últimos años con mayor estímulo sobre este fenómeno.

Como habíamos ya mencionado, este universo de las fábricas o empresas gestionadas por sus trabajadores resulta heterogéneo, si bien les son comunes algunos aspectos fundamentales. Entre ellos, más o menos avanzados los años en que el modelo económico, político y social neoliberal recrudesció sus efectos sobre la sociedad Argentina, la autoorganización de los trabajadores en estas experiencias colectivas, es el resultado de una combinación de condiciones que nos permiten otorgar centralidad, por una parte, a los actores políticos y sociales que favorecieron la emergencia de este proceso, ya sea para evitar el conflicto social – como muestra el caso de los ex trabajadores de YPF-, o bien la salvaguarda de la fuente de trabajo, y la apuesta a un proyecto de industrialización nacional – como el es caso de la UOM Quilmes con su experiencia de Adabor-. Por otro lado, el temor al desempleo, pero más aún, en los primeros años de la década de los 90, estos trabajadores se encontraron motivados a permanecer y conservar una experiencia colectiva de trabajo que les permitiera sostener y reproducir aquellos

soportes materiales y simbólicos que habían estructurado sus vidas laborales, y sus vínculos societales. Sobre ello hemos avanzado algunas líneas.

En un primer momento, esta posibilidad se vio inclusive acompañada por buenos ingresos monetarios, gracias a la vinculación contractual con Respol-YPF luego interrumpida; y a los beneficios materiales que había concedido la empresa Techin en Adabor luego de la negociación que evitara el cierre de esta última.

Pero luego, y avanzada la crisis de mercado para el sector de las Pymes en nuestro país, junto a la combinación de otros problemas adicionales, Adabor comenzó a experimentar serios problemas económicos, que fueron sorteados por el conjunto de los trabajadores a partir de diversas estrategias que les permite aún sostener esta fábrica aunque en condiciones de fragilidad comercial. Del otro lado, la suerte de los ex trabajadores ypefianos quedó comprometida con la venta de la flota mercantil por parte de la ex empresa petrolera estatal, y debieron reconvertir sus oficios y actividades para continuar navegando en el mercado, en similares condiciones de fragilidad que la otra experiencia. La revinculación con esta empresa petrolera privatizada, es lo que les permite fundamentalmente en el presente sostenerse económicamente. Y todavía habremos de observar cuan fructífero resulta en ello esta resolidarización sindical

Bibliografía

- Davolos, Patricia, y Perelman, Laura (2003): “Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes”. Gabriela Fajn (coord.), *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.
- Fairbairn, Brett (2001) : “Los movimientos sociales y las cooperativas: implicancias para su historia y desarrollo”. *Revista de la cooperación internacional*, Vol. 34, N° 1/2001.
- Guimaraeas, Roberto P (1986): “Cooperativismo y participación: nuevas consideraciones respecto de un viejo tema”. *Revista de la CEPAL N° 28*, Santiago de Chile.

- Levín, Andrea y Verbeke, Griselda (1997): “El cooperativismo argentino en cifras: tendencias en su evolución: 1927-1997”. En *Realidad Económica*, N° 152, Buenos Aires.
- Neuman, M, (2001): *Proyecto de capacitación y consultoría de la Universidad Nacional de General Sarmiento a PyMES proveedoras de Repsol-YPF*. Boletín Informativo Techint 305, Enero-Marzo, 2001.
- Palomino, Héctor (1994): “Las cooperativas en la industria y en el agro. Un análisis a través de los censos de las actividades económicas en Argentina”. *Cooperativas de trabajo: Algunos elementos para su análisis*, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos-Secretaría de Industria-Instituto Nacional de Acción Cooperativa, Buenos Aires
- Rofman, Alejandro (1999): *Las economías regionales a fines del siglo XX. Los circuitos del petróleo, el carbón y el azúcar*. Editorial Planeta, Buenos Aires.
- Soverna, Susana (1994): “Las cooperativas de trabajo y la capacitación”. *Cooperativas de trabajo: Algunos elementos para su análisis*, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos
- Svampa, Maristella, y Pereira, Sebastián (2003): *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Vuotto, Mirta (2000) : “El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo”. *Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina*. CEDES- The Johns Hopkins University, Buenos Aires.

70
Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo

aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Araoz 2838 - (C1425DGT) Buenos Aires - Tel: (011) 4804 4949 / Fax. (011) 4804 5856
www.aset.org.ar / e-mail: a-s-e-t@fibertel.com.ar