

ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN  
DE TRABAJADORES  
EN LA PROVINCIA DE CORRIENTES  
EN TIEMPOS DE POSTCONVERTIBILIDAD

**Compiladores**

*Lucas Oviedo*

*Santiago Castillo*

*Claudia Díaz*

**Autores**

*Claudia Liliana Díaz*

*Santiago Ariel Castillo*

*Diego Tomás Fernández*

*Emilia Gómez Palavecino*

*Juan Cruz Imaz Ruffet*

*Lucas Ariel Oviedo*

*Carlos Santiago Urbani*

**Colección**

*Cuaderno de Ideas*



Estrategia y organización de los trabajadores en la provincia de Corrientes : en tiempos de postconvertibilidad / Lucas Oviedo ... [et al.] ; compilado por Lucas Oviedo ; Santiago Castillo ; Claudia Diaz. - 1a ed. - Resistencia : Revés de la trama, 2018.

134 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-46806-2-4

1. Organización del Trabajo. 2. Relaciones Laborales. 3. Sindicatos.  
I. Oviedo, Lucas, comp. III. Castillo, Santiago, comp. IV. Diaz, Claudia, comp.  
CDD 305.9

### Colección Cuaderno de Ideas

Diseño de tapa y maquetación: Carlos Alarcón / Emmanuel González

© **Ediciones Revés de la Trama**

Fundacion IdEAS

Resistencia - Chaco

Marzo / 2019

[revesdelatrama@fundacionideaschaco.org](mailto:revesdelatrama@fundacionideaschaco.org)

<http://www.fundacionideaschaco.org/editorial-revés.html>



**Participación en la toma de decisiones de  
los Trabajadores / socios de la cooperativa  
de trabajo ULTRASA de San Luis del Palmar  
(Corrientes)**

**4**

**Carlos Santiago Urbani**

## 4.1- Introducción

Hacia fines de la década pasada, y con una mayor intensidad a comienzos de diciembre del año 2001, en todo el país diferentes colectivos de trabajadores se hicieron cargo de empresas en procesos de quiebra, cierres e incumplimientos del contrato salarial. Por medio de la lucha y el trabajo perseverante han ido conformando empresas “sin patrones”, con el fin de defender su fuente laboral.

En la provincia de Corrientes estas condiciones macroeconómicas y la política empresarial provocan el cierre de una importante planta textil radicada en la localidad de San Luis del Palmar, que en los años 90 empleó a más de 400 trabajadores. La cesantía generada por la interrupción de las actividades llevó a que un grupo de 40 trabajadores de la ex-empresa GATIC comiencen el camino de la recuperación de la misma; para tal fin conforman una Cooperativa de Trabajo denominada Unión de Trabajadores Sanluisenses (UTRASA).

Según la ideología cooperativista, la forma correcta de vinculación entre el socio y la cooperativa es aquella en donde el trabajador participa en las decisiones y su control, con el fin de lograr la participación de todos los integrantes en los procesos de toma de decisiones. Es por ello que, entre los años 2007 y 2008, hemos estudiado uno de esos casos particulares, el de la Cooperativa de Trabajo UTRASA.

Los objetivos propuestos en la investigación<sup>1</sup> fueron: i) contextualizar el proceso de recuperación y puesta en funcionamiento de la cooperativa, analizando los cambios en el modelo de toma de decisiones y la visión actual de los socios acerca de su participación; ii) caracterizar el contexto en el que se desenvuelve el proceso de crecimiento, expansión y crisis del grupo industrial GATIC; iii) describir la evolución seguida por UTRASA, desde la recuperación de la planta, y; ii) conocer la opinión de los socios acerca de su participación en la toma de decisiones de la Cooperativa, recogiendo sus propuestas para mejorarla.

---

<sup>1</sup> El trabajo de investigación se realizó en el año 2009. Si bien ya han transcurrido casi diez años de su realización, los datos obtenidos permiten comprender cómo y de qué manera se toman las decisiones en una de las experiencias más reconocidas del movimiento de fábricas recuperadas del NEA.

La recolección de los datos se efectuó con el método cualitativo-cuantitativo, a partir de entrevistas a informantes calificados y encuestas a una muestra de los socios. Asimismo, se realizó observación no participante en la planta fabril. En total se realizaron 14 entrevistas y se encuestaron a 30 socios. La observación no participante permitió contar con una visión más integral del caso en estudio.

#### **4.2- Historia de las empresas recuperadas en Argentina**

La ocupación y recuperación de empresas no es nueva en Argentina, ya que han tenido distintas manifestaciones en otros contextos históricos. Entre el período 1958-1962, con la crisis del modelo de acumulación de capitales por la vía externa, se desenvuelve una oleada de “ocupaciones”, especialmente en la rama textil. En la mayoría de estos casos la ocupación fabril resultó inmediatamente seguida por la puesta en funcionamiento y la comercialización de lo producido (Lucita, 2002).

Ya a fines de los años noventa -frente al cierre de sus fuentes de trabajo, superando la pasividad y desesperanza- algunos colectivos de trabajadores llevaron adelante una serie de iniciativas para hacer frente al desempleo a través de la recuperación de las empresas quebradas (Dávalos, 2003).

Las empresas recuperadas son la consecuencia de un proceso en el que los trabajadores se hacen cargo de las fábricas en situaciones muy desfavorables y traumáticas, reabriendo un nuevo ciclo organizacional, cuya primera fase es compleja y con un margen de maniobras muy estrecho. Al respecto, enfrentan una situación de alta incertidumbre, sin acceso al capital de trabajo o a subsidios estatales, con clientes y proveedores que acarrearán deudas de los anteriores dueños y desconfían en general del nuevo proyecto. La recomposición de la capacidad productiva será un proceso lento y dificultoso en la mayoría de las fábricas (Fajin y Rebón, 2005).

Según Razeto (1988), un analista precursor de los análisis sobre participación popular en la economía, empresas recuperadas son aquellas en las que los sujetos que aportan el factor trabajo son los que la organizan, poniendo los objetivos generales perseguidos por la operación de todos los factores intervinientes en ellas.

Las empresas recuperadas involucran emprendimientos de diversa escala, comprendidas estas en un modelo en el que la propiedad y/o disponibilidad de los bienes de capital y trabajo son de los trabajadores. Esto promueve la cooperación del conjunto de los mismos en las actividades productivas y administrativas. En este sentido, no es suficiente que los trabajadores ocupen o se conviertan en propietarios de una empresa; es necesario que posean los saberes técnicos y económicos permitiendo así hacerla funcionar (Kohen, Canteros e Ingrassia, 2004).

En esta línea, Meyer (2004) entiende por empresa recuperada a los nuevos emprendimientos surgidos de una crisis económica-social de las empresas privadas, que tratan de mantener la fuente laboral haciéndose cargo de la producción y administración, pero con el gran desafío de lograr el éxito a partir de empresas que en algunos casos no eran económicamente rentables o viables.

Para este autor, las empresas recuperadas deben cumplir las siguientes particularidades: que exista ruptura de la continuidad laboral, continuación con la producción a riesgo propio de los trabajadores y las funciones productivas y administrativas de la empresa quedan a cargo de los trabajadores.

Para Ruggeri (2005: 43), las empresas recuperadas representan *“(...) la puesta en marcha por los trabajadores de empresas quebradas, legítima o fraudulentamente, frente al peligro cierto de ser arrojados a la desocupación estructural. Se trata entonces de una respuesta de los trabajadores a una situación de extrema necesidad en medio de un proceso de desindustrialización que se mostraba como irreversible”*.

Si bien la recuperación de empresas posee características comunes, existen especificidades que responden a distintas causas y que deben ser analizadas con detenimiento.

### **4.3-Caso de estudio: Cooperativa UTRASA**

#### **- GATIC S.A. quiebra y recuperación por UTRASA**

GATIC nace en octubre de 1953, en Villa Piaggio, partido de San Martín, provincia de Buenos Aires. Su propietario era Eduardo Bakchellian. De

la empresa pueden reconocerse cuatro etapas: etapa inicial, fabricación de zapatillas; adquisición de la patente y comercialización de las suelas de goma Vibram; la representación exclusiva de Adidas, y; la quiebra y desindustrialización industrial (Bakchellian, 2000).

En 1961 Bakchellian viaja a Europa, oportunidad en la que solicita y obtiene la licencia de suelas Vibram para fabricar esas suelas en el país. Sobre esto se asienta un rápido y notable crecimiento. Con el respaldo de este suceso, pocos años después Bakchellian comienza a gestionar en Alemania la licencia de Adidas, para empezar a fabricar zapatillas y luego indumentaria de esa marca en nuestro país, lo que logra en 1969. Esto representó un éxito total para la empresa e incrementó aún más su ritmo de crecimiento.

Hacia fines de 1974 adquiere en Córdoba la primera planta en el interior del país. A la misma le sigue en 1976 una nueva planta en La Calera, también en Córdoba. En 1977 empezó con la producción en Coronel Suárez, provincia de Buenos Aires. En el año 1981 se inaugura una nueva e importante planta en Pigüé, Buenos Aires, la que fue rápidamente acompañada por las plantas de Cura Malal, Arroyo Corto, Saavedra y Huanguelén, todas cercanas entre sí y complementarias a las de Coronel Suárez y Pigüé. En 1985, GATIC empleaba a más de 5.250 obreros, llegando al máximo en 1992, con unos 7.400 trabajadores en las 13 plantas que llegó a tener (Bakchellian, 2000).

El proceso de desindustrialización en Argentina tiene su origen en el gobierno militar 1976/83 y retoma su impulso a fin de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, como consecuencia de las políticas económicas con clara orientación neoliberal impulsadas por el gobierno de turno. Estas políticas públicas provocaron una profunda crisis en la industria nacional, de la que GATIC S.A. no queda al margen. Los problemas se agudizan a mediados de la década de los noventa, como consecuencia de la descontrolada importación de productos manufacturados, entre ellos zapatillas e indumentaria deportiva. En los primeros momentos la empresa trató de adecuarse a las nuevas condiciones del mercado interno comenzando un forzado proceso de “achicamiento”, con fuerte reducción en su producción y capital.

Este proceso no fue simple y se inicia a fines de los noventa, cuando los trabajadores empezaron a sufrir los inconvenientes por los que atravesaba la empresa: deterioro de los ingresos y las condiciones de trabajo, quita de beneficios sociales, suspensión de las horas extras, atraso en el pago de los sueldos, despidos sin justa causa, disminución de la producción, faltante de insumos, lo que en algunas ocasiones implicaba parar la producción y la asignación de tareas alternativas (corte de césped del predio de la planta, lavado de fundas o limpieza de las máquinas) o directamente la prohibición de ingresar a la planta.

### **-Recuperación de la empresa y reconocimiento de la cooperativa**

La fábrica GATIC S.A. en San Luis del Palmar, o “Planta 13”, estuvo parada desde 2001 hasta 2002, cuando la empresa hizo un intento por reactivarla al 30% de su capacidad productiva. Para ello crearon una fraudulenta “cooperativa de trabajo”, modalidad con la que los empresarios operaron desde el año 2002 hasta octubre del 2003, en que se volvió a detener la producción. Esta fue la última vez que GATIC S.A. administró la planta de San Luis del Palmar.

En febrero 2004 los trabajadores, bajo el encuadre jurídico de cooperativa de trabajo “UTRASA”, tomaron posesión del inmueble y de las máquinas que se encontraban en el establecimiento, iniciando así el camino a la recuperación de la empresa y de sus fuentes de trabajo. Durante este corto período de reapertura ocurre lo que los trabajadores denominan “vaciamiento” de fábrica, similar al que se produjo en otras plantas del grupo GATIC (Lavaca, 2007).

### **-Unión de Trabajadores Sanluisenses - UTRASA**

UTRASA se pone formalmente en marcha el 5 de abril del 2004 en las instalaciones de la ex-empresa GATIC S.A. ubicada en la calle Itatí N°151 de San Luis del Palmar, Corrientes. La primera actividad productiva de la nueva cooperativa fue la manufactura de alpargatas.

Con los modestos ingresos generados, el presidente y tres socios concretan un viaje, consiguiendo el primer cliente de la cooperativa, PLUMITAS S.A. Esta empresa les otorga “a façón” cosido y pegado de la capellada de cincuenta pares de zapatillas. A pesar de ser una cantidad mínima, el encargo les permitió volver a poner en producción



la planta y demostrar la calidad del producto que podían manufacturar. Con este cliente –que aún mantienen- y con los que sucesivamente se fueron sumando, el trabajo se continúa desarrollando “a fação”. Un año después, a fines del 2005, la cooperativa ya tenía un total de 146 trabajadores, incrementando no sólo su número sino también, aunque en menor proporción, los ingresos monetarios de cada uno.

Actualmente UTRASA se especializa en la producción completa de “aparador” de zapatillas, para lo cual cuenta con todas las instalaciones y maquinarias necesarias, muchos de ellos pertenecientes a la ex GATIC, tal como figura en el Inventario Anexo a la Ley 5.640/04 que declara de “Utilidad pública y sujeto a expropiación” tanto los inmuebles como las maquinarias e instalaciones que se encuentran dentro de ellos, como así también un conjunto de máquinas que fueron adquiridas por los trabajadores.

#### **4.4- Procesos y relaciones de trabajo en UTRASA**

##### **Organización del trabajo**

El trabajo se organiza en grupos o células de trabajo las que efectúan el armado, pegado y cosido de la capellada. El número de integrantes de cada uno varía entre 8 y 25 trabajadores. Cada grupo de trabajo o célula, como prefieren llamarlo los trabajadores de la cooperativa, cuenta con un coordinador, quien organiza internamente el trabajo del grupo y es responsable de la producción. El coordinador es designado o removido en asamblea, pudiendo ser postulado para esa función los propios compañeros de trabajo, o por la dirección de la cooperativa.

Algunas características generales del funcionamiento interno de la planta:

- Un timbre señala la finalización de la jornada.
- El ambiente de trabajo es distendido.
- Los trabajadores deben marcar su ingreso como el egreso de la empresa, mediante un reloj.
- El horario de trabajo se extiende desde las seis de la mañana y hasta las tres de la tarde, con una pausa para el almuerzo.

## **Participación interna**

### **-Reuniones o asambleas no periódicas**

Normalmente las asambleas son propuestas por el Consejo de Administración. Las mismas se realizan de acuerdo a las circunstancias, sin días fijos, e incluso sin horarios definidos previamente. La asamblea se puede realizar también a pedido de uno o más trabajadores. Participan exclusivamente los socios de la cooperativa y sólo algunas veces el total de los trabajadores, socios y no socios.

### **-Las Asambleas estatutarias o periódicas**

Las asambleas estatutarias se realizan una vez por año, oportunidad en que el Consejo de Administración presenta la memoria y balance general, conforme a las disposiciones de la Ley Nacional de Cooperativas. En los casos que corresponde se procede a la renovación del Consejo de Administración.

### **-Los trabajadores socios**

La encuesta realizada a la muestra ponderada de 30 trabajadores/socios e información cualitativa resultante del análisis de las entrevistas realizadas a otros integrantes de la cooperativa, permite caracterizar a los integrantes de UTRASA y recoger sus opiniones con respecto al tema central de nuestro trabajo, su participación en la cooperativa.

Del análisis de las variables e indicadores seleccionados se destaca lo siguiente:

## **Caracterización de los trabajadores socios**

### **-Edad**

El 80% de los socios son varones y el 20% mujeres, con rangos de edad variables pero con clara predominancia de personas adultas. Sólo uno de los encuestados (3,3% de la muestra) tiene menos de 30 años.

### **-Nivel de Instrucción**

El nivel de instrucción formal de los socios encuestados es el siguiente: el 60% tiene sólo estudios primarios (46,7% completo y 13,3% incompleto); un 10% tiene estudios secundarios completos y el 20% secundario incompleto. Ningún trabajador posee estudios terciarios o

universitarios, aunque tres de ellos (10% de la muestra) han cursado estudios de ese nivel.

**-Antigüedad y experiencia en la industria del calzado**

El total de los encuestados se desempeñó en la empresa GATIC S.A. y la mayoría lo hizo durante un prolongado período: el 60% estuvo vinculado a esta industria por 11 años o más y el 36,7% trabajó más de tres y hasta diez años; sólo uno de los socios manifestó una mínima relación laboral con la misma, ya que no alcanzó el año. En GATIC, el 70% se desempeñaba como operario en el sector de producción; el 6,7% realizaba tareas en el sector de administración y el 23,3% realizaba otras actividades, relacionadas con seguridad, embalaje y despacho de mercadería.

**Participación en las decisiones de la cooperativa**

Además de la participación en los resultados económicos de la cooperativa, que legalmente le corresponde a los socios, se consideran, siguiendo a Finquel (1995), otras dos grandes áreas de participación: la posibilidad y el derecho de codecidir en la toma de decisiones del Consejo de Administración, ya sea como integrante del mismo o por medio de las asambleas periódicas, es decir, en cómo se orienta y organiza la actividad de la empresa.

**- Participación en cargos de conducción**

De los treinta trabajadores/socios encuestados, el 16,7% ocupó algún cargo en el Consejo de la cooperativa en los últimos cuatro años; uno de cinco trabajadores ha sido elegido para desempeñar cargos de conducción en su empresa, observándose la continuidad de quienes fueron designados inicialmente en el año 2004, cuando la misma se constituyó. Asimismo, cinco de los treinta trabajadores encuestados ocuparon y ocupan actualmente cargos en la dirección de la cooperativa; sólo uno de ellos fue reemplazado en los últimos cuatro años. Inicialmente eran tres varones y dos mujeres; al momento del estudio eran cuatro varones.

**- Participación en la gestión**

El 53,3% considera que participa en las decisiones que se toman en la cooperativa, proporción que obviamente incluye al 16,7% con funciones

en su Consejo; en tanto el 13,3% considera que “no participa” en la gestión y el 33,3% que ello se da sólo en algunas oportunidades. En forma plena o más reducida, el 86,6% se considera participando en las decisiones. Cuatro socios afirman lo contrario.

Las razones por las que no participan, o por las que lo hacen sólo en algunos casos, pueden reunirse en dos grandes grupos: las de quienes parecieran no encontrar condiciones favorables para hacerlo y quienes afirman “no tener interés”. Entre los socios que actualmente afirman no tener interés en participar, y que sí lo hicieron en el conflicto con GATIC S.A. y en la recuperación, se encuentran dos situaciones bastante distintas entre sí: a) la de quienes dicen que no lo hacen por “falta de tiempo”, sugiriendo que ello se debe a la intensidad del trabajo en la fábrica; b) la de quienes restringen su “interés” en participar exclusivamente a aquellas situaciones relacionadas con problemas entre compañeros de trabajo, es decir, en la problemática que los afecta más concreta y directamente como trabajadores.

De acuerdo a lo recogido, y con lo anteriormente observado, cuando se preguntó “¿En qué tipo de decisiones/actividades participa?”, los mayores niveles de participación se presentan en relación a una de las dos sub-áreas consideradas por Finquel (1995), y que es la de la organización interna del trabajo. Esta dimensión aparece como una problemática central y unánimemente compartida, a la que le sigue en orden de importancia (73,1%) el mantenimiento y cuidado de los bienes comunes de la fábrica. En cambio, menos de la mitad de los entrevistados y el 50% de quienes se sienten participando, dice hacerlo en la orientación económica o política de su empresa. El 16,7% se considera participando en actividades relacionadas con la comunidad en la que prácticamente todos ellos viven, que es San Luis del Palmar.

A pesar de la importancia que inicialmente se podría presuponer, este vínculo no aparece como relevante para los integrantes de UTRASA, por lo que no se cuenta con elementos de juicio para comprender el impacto –uno de los supuestos de nuestra investigación– en el desarrollo local de su comunidad. Este constituye un tema que, a nuestro entender, debería ser analizado con mayor grado de profundización en posteriores estudios.

Participación	Número	%
Orientación económica o política	13	43,3
Organización del trabajo en su sector	27	90,0
Mantenimiento y cuidado de la fábrica	19	63,3
En relación con la comunidad de San Luis	5	6,7
Otras actividades	2	16,6
No responde	1	3,3

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta a trabajadores socios de UTRASA

En cuanto a la relación entre la actitud ante la participación con respecto a la edad y el grado de instrucción formal de los socios, se aprecia que:

- Entre los trabajadores con más de 41 años de edad, el 100% afirma que participa en la toma de decisiones, dividiéndose en partes iguales quienes lo hacen plenamente y quienes sólo lo hacen en algunos casos, de situaciones o temáticas que les interesan particularmente. Este hecho estaría señalando el ejercicio de una opción, más que la existencia o no de posibilidades: son ellos los que deciden cuándo y en qué participar. Entre los trabajadores más jóvenes se incrementa ligeramente la proporción de quienes se sienten participando plenamente, pero a la vez aparecen aquí algunos que dicen “no participar”.

- No se observa relación entre la participación en la toma de decisiones y el nivel de instrucción formal alcanzado. La participación de aquellos que no culminaron el primario es similar a los que pudieron terminar el secundario, o accedieron a estudios terciarios o universitarios. El nivel de instrucción no aparece ni como facilitador ni como limitante a la hora de participar en la fábrica. Esto se reafirma por el hecho de que nadie señaló la opción “falta de preparación/conocimientos” como causa de la no participación.

### - Propuestas para mejorar la participación

Los veintiséis trabajadores (86,7% del total de la muestra) que afirman estar participando, consideran que se pueden mejorar los medios y formas de participación de los socios, proponiendo para ello tres tipos de acciones: capacitarse/capacitar a los socios, mejorar la información que circula y tener reuniones más seguidas.

El total de encuestados considera importante la participación en la cooperativa y la posibilidad de incrementarla, mejorando los medios utilizados a tal fin.

En relación a la “comunicación interna entre los trabajadores”, las opiniones se dividen prácticamente por mitades: el 53,3% la evalúa como “buena”, mientras el 36,7 % la considera como “regular” y el 10% como “mala”.

Atentos a las propuestas realizadas alrededor de este trípode de señalamientos destinados a mejorar la participación -mayor frecuencia de las reuniones, capacitación y mejoramiento de las comunicaciones- las mismas pueden sintetizarse en:

### **Frecuencia de las reuniones:**

El 70% de los consultados (21 de los 30 trabajadores) que proponen realizar reuniones en forma más continua, dividen su opinión en relación a la frecuencia. La mayoría (57,1%) propuso hacerlas quincenalmente, el 19 % en forma mensual, el 14,3 % semanalmente y el 9,5 % “cada vez que haga falta”. El 90,4% de quienes opinaron está de acuerdo en que deben ser al menos una vez por mes o más frecuentes todavía, mientras que unos pocos manifestaron menos preocupación por el tema de la frecuencia, que por un cambio en el criterio: deberían realizarse cada vez –o todas las veces– que sean necesarias.

### **Capacitación:**

El 51,6% de quienes consideran relevante mejorar su propia capacitación o la de los demás socios (18 trabajadores de los 30 consultados) requieren capacitación en “cooperativismo”, una carencia que hasta el momento parece no haber podido ser contemplada en toda su dimensión. El 25,8% señala deficiencias en conocimientos referidos a producción o

administración; el 12,9% en temas relacionados al mercado y el 9,7% en “cultura general”. El 61,1% propone que la capacitación se lleve a cabo fuera del horario de trabajo, en tanto el 38,9% opina lo contrario: la capacitación debe realizarse en el horario de trabajo, ya que todos los temas propuestos están directamente vinculados con el mismo.

### **Mejora de la comunicación interna:**

Del 46,6% de los entrevistados que considera poco satisfactoria (no es “buena”) la comunicación interna, casi las tres cuartas partes (70,6%) piensa que se la puede mejorar haciendo asambleas más frecuentemente, es decir, que comunicación y participación democrática aparecen totalmente asociadas. Los demás (29,4 %) consideran que la mejora en la comunicación se lograría en mayor medida haciendo reuniones en el propio sector de trabajo. No se trataría entonces –o no solamente– de la “organización interna del trabajo”, ya que la propuesta hace suponer la existencia de dificultades entre los integrantes de algunos grupos o células de trabajo, que requerirían un ámbito apropiado para su tratamiento.

El mejoramiento de la participación aparece claramente relacionado con un trípode: mayor frecuencia de las reuniones, intensificación de la capacitación y mejoramiento de la comunicación interna.

## **4.5- Conclusiones finales**

El estudio de la fábrica recuperada constituye sobre todo la historia de un cambio de paradigma en la producción y el trabajo –ser sus propios patrones–, que para ser comprendido en toda su magnitud necesita ser adecuadamente contextualizado. Tal ha sido el objetivo de nuestra investigación: reconocer las características que tuvo la recuperación y puesta en funcionamiento de la Cooperativa de Trabajo “Unión de Trabajadores Sanluisenses Ltda”, la única de su tipo en Corrientes, analizando las transformaciones que se produjeron a partir de la crisis de la empresa capitalista que los había insertado como operarios industriales.

Las respuestas de los trabajadores nos permitieron comprender el lugar que estos trabajadores se están dando, como así también los avances en la construcción de un modelo de autogestión, es decir, en los procesos

de toma de decisiones y los mecanismos formales, informales y de gestión. Esto incluye desde la definición de los objetivos a alcanzar hasta los modos de organizar y distribuir tareas y puestos de trabajo. Al interés que por sí tienen esos objetivos, se suma el propósito de poner a disposición de UTRASA un documento del que surjan algunos elementos que pudieran contribuir a sistematizar el camino recorrido y a interrogarse sobre el futuro, recogiendo en particular –mediante encuestas y entrevistas– la visión de sus socios acerca de su participación en la toma de decisiones y las sugerencias concretas para mejorarla.

Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) constituyen una muestra de las unidades productivas que atravesaron –con un desenlace inesperado– la profunda desindustrialización que en los noventa provocó el masivo cierre y la expulsión de miles de trabajadores. La recuperación de las empresas es fundamentalmente recuperación de puestos de trabajo, pero no terminan allí los desafíos. De hecho estas unidades productivas “autogestionadas” o “recuperadas bajo autogestión”, reincorporan unidades productivas a la economía, mantienen o incrementan incluso los puestos de trabajo y, además, procuran generar empleo basado en relaciones de trabajo solidarias.

Los tres aspectos señalados pueden evaluarse como sumamente positivos en la UTRASA, pues al cabo de tres años lograron incrementar catorce veces las ventas, once veces los ingresos anuales, tres veces la cantidad total de trabajadores –no todos socios– y, de acuerdo a lo analizado, con un importante incremento del sentido de la responsabilidad y el compromiso. Todo esto a pesar de la complejidad y dificultades inherentes al brusco pasaje de una fuerte relación de dependencia a una autogestionada, en el marco de profundas restricciones económico-financieras y limitado apoyo institucional.

La cooperativa UTRASA se pone en funcionamiento en febrero del 2004 apreciándose que, a diferencia de otros casos, la falta de coherencia de la política estatal en el área de las ERT no la afectó profundamente. Debe destacarse en esta oportunidad el apoyo recibido a través de las compras efectuadas por el gobierno provincial, que contribuyó a superar momentos críticos asegurando un “piso” de producción y trabajo”.



De las tres grandes áreas a las que puede referirse la participación en las cooperativas, en nuestro análisis se priorizó la gestión, aspecto sobre el que se interrogó a los trabajadores/socios. De acuerdo a lo expresado, el 86,6% de los encuestados se sienten participando en su cooperativa, aunque –como es lógico en cualquier organización– no todos lo hacen en la misma forma ni con la misma intensidad. El 60% de ellos lo hace plenamente, en tanto el 40% la restringe sólo a algunos aspectos específicos, vinculados a la organización interna del trabajo y a las relaciones entre los trabajadores, el aspecto que unánimemente destacan como relevante.

También es importante la participación en el mantenimiento y cuidado de la fábrica y en la orientación económica y política de las decisiones, aspecto en el que dicen participar el 43% del total de los entrevistados; es significativamente menor la proporción de quienes participan en actividades relacionadas con la comunidad de San Luis del Palmar, a cuyo desarrollo la fábrica y las familias de sus trabajadores se encuentran directamente relacionados.

Por la importancia otorgada en nuestro trabajo a la participación, no sólo fue tenida en cuenta en el interior de la fábrica sino que la misma también se contempló fuera de la misma y en distintos períodos. El 30 % de los trabajadores afirma haber participado o participar actualmente en otro tipo de instituciones u organizaciones. Sólo el 6,7% reconoce alguna forma de participación en reclamos o manifestaciones de algún tipo, en tanto el 93,3% de los socios afirma no haber participado antes del 2004 en manifestaciones, paros o reclamos de carácter gremial o social.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, la participación lograda en la cooperativa implica un notable cambio de actitud de los socios, no sólo como trabajadores que deben asumir –sin experiencia previa, ni tiempo y apoyo adecuado– la conducción de una fábrica de mediana proporción, sino como ciudadanos. La valoración positiva que recibe la participación –algo destacable teniendo en cuenta la cultura del paternalismo y la pasividad en la que se socializaron en GATIC S.A.– puede observarse también a través de la preocupación manifestada y propuestas sumamente concretas dirigidas a mejorar los niveles en que actualmente se da la misma. Así, tres tipos o líneas de acción se destacan

con rangos similares de importancia: capacitarse/capacitar a los socios, mejorar la comunicación interna y reuniones con mayor frecuencia.

Se puede observar que la evolución de la participación se dio como un proceso con tres etapas consecutivas: evolución, involución y reorganización. En el primer momento de la recuperación de la fábrica y formación de la cooperativa se mantenían en reunión permanente – situación favorecida por el hecho de no tener suficiente trabajo-, contexto que va cambiando con el tiempo a medida que crece la producción, el número de trabajadores y la intensidad del trabajo. Del período inicial con asambleas permanentes se pasa rápidamente a la situación actual, en la que se hace más necesario, pero también más difícil, reunirse para discutir problemas que van aumentando en complejidad. Si bien se considera muy importante la participación, también se reconocen las dificultades para hacerlo.

El control democrático por parte de los miembros constituye uno de los “siete principios universales” reconocido como base orientadora de las conductas y prácticas de las cooperativas, pero para que ello pueda realizarse es imprescindible que tenga vigencia otro de esos principios: “educación, entrenamiento e información” permanente. A ello se suman las exigencias de un mundo donde los cambios se suceden a gran velocidad, ya que resulta sumamente peligroso para una cooperativa no tener identidad y propósitos comunes. Por ello, en este aspecto seguramente podría contribuir en UTRASA la formulación de un Plan de Trabajo que tome en cuenta la visión y propuestas generosamente suministradas por sus asociados.

## 4.6- Bibliografía

- Albalade, Joaquín J. (1994) “La participación de los trabajadores en la tecnología. Un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector auxiliar del automóvil de Cataluña” [Tesis Doctoral]. Universidad de Barcelona. España.
- Astorga, A.; Van der Bijl, B. (1991): “Manual de diagnóstico participativo”. CEDEPO-Editorial Humanitas. 2ª.ed. Bs. Aires.
- Bakchellian Eduardo (2000) “El error de ser Argentino” Vida, Pasión y Desventuras de un Industrial. La Historia de GATIC S.A. La historia de un país. Ed. Galerna. Buenos Aires. Argentina.
- Coraggio, José L. (2004) Foro Temático sobre Economía Social y Solidaria. Comité Movilizador de Buenos Aires. Argentina.
- Davolos Patricia, Perelman Laura (2003) “Empresas Recuperadas y Trayectoria Sindical” Un estudio de caso, en VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET. Buenos Aires. Argentina.
- Fajin, Gabriel y Otros. (2003) “Fabricas y empresas recuperadas” protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Editorial Centro Cultural de la Cooperación. Bs As. Argentina.
- Fajin Gabriel y Julián Rebón. (2005) El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas en “Herramienta Revista de debate y crítica marxista” Publicación N° 28
- Fontenla, Eduardo H. (2007) “Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis”. Trabajo presentado en el Primer Encuentro Internacional. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza. Facultad de Filosofía y Letras-UBA. Buenos Aires. Argentina.
- Fontenla, Eduardo H. (2008):”Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas”. Interccop Editora Cooperativa Limitada. Bs. Aires. Argentina
- Founier Marisa, Vázquez Gonzalo (2007) “Experiencias y Aprendizajes en la Construcción de otra Economía” Estudio sobre emprendimientos socioeconómicos asociativos. Instituto del conurbano. Univercidad

Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires. Argentina

- Lavaca (ED) (2004) "Sin Patrón". Fábricas y Empresas recuperadas por sus trabajadores: Una Historia una Guía. 1º Edición. Lavaca Editora. Buenos. Aires. Argentina.

- Lattuada y Renold (2000) en Liliana Pagliettini; Carlos, Carballo Gonzalez; Jorge, Domínguez. (2003) Agroalimentaria. Nº16. Cambios en el Comportamiento Organizacional de las Cooperativas en el Complejo Arrocero del MERCOSUR. Bs. As. Argentina.

- Levin y Verbeke, (1997). "El Cooperativismo Argentino en Cifras". Tendencias en su evolución: 1927-1997, Ediciones Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Argentina.

- Lombardi Jorge, y Otros. (2001) "La participación del tercer sector en las decisiones de viviendas." Universidad de Chile. Chile.

- Lucita, Eduardo; (2002). "Fábricas ocupadas y gestión obrera en Argentina. Ocupar, resistir, producir" en Revista Cuadernos del Sur, Buenos Aires. Argentina.

- Marie-Claire Malo (2004). La Gestión Estratégica de las Cooperativas y de la Asociación de la Economía Social.

- Martí Juan Pablo, Jorge Bertullo, Cecilia Soria, Diego Barrios y Milton Silveira, Alfredo Camilletti, Daniel Tevez, Javier Guidini y Andrea Herrera. (2004) "Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo". Viabilidad de una alternativa. Unidad de Estudios Cooperativos de la Universidad de la República, Uruguay. Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de la Plata, Argentina

- Meyer Roberto y Pons José (2004) "La gestión de las empresas recuperadas" Centro Cultural de la Cooperación. Cuaderno de Trabajo Nº42. Buenos Aires. Argentina.

- OIT. (2004) "Recomendaciones sobre la Promoción de Cooperativas-R 193". Ediciones Alianza Cooperativa Internacional. Bs. Aires. Argentina.

- Perbellini Melina; Tifni Evangelina. (2007) "Nuevas formas de organización del trabajo: las empresas recuperadas. Un estudio de caso."

Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR. Argentina.

- Quintanilla, (1988) en Albalade Joaquín J. (1994) "La participación de los trabajadores en la tecnología" Un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector "auxiliar" del automóvil de Cataluña. España.

- Rapoport, Mario (2003) Historia Económica, Política y Social de la Argentina: 1880-2000. Ed. Macchi. Buenos Aires. Argentina

- Razeto Milagro Luis. (1988) "Economía de solidaridad y mercado democrático" Libro. III Edición. Programa de Economía del Trabajo (PET) Academia de Humanismo Cristiano. Santiago. Chile.

- Reblon Julián. (2004) "Desobedeciendo al Desempleo" La experiencia de las empresas recuperadas. Ediciones PICASO-La Rosa Blindada, Buenos Aires. Argentina.

- Ruggeri, Andrés. (2005) "Las Empresas Recuperadas en Argentina" Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras. 1º Edición. Buenos Aires. Argentina.

- Telese, Miguel (2006): "Cooperativas de Trabajo: Conflictos y soluciones. Participación en los concursos y en las empresas recuperadas: Aspectos prácticos contables, impositivos y previsionales". Librería Editorial Osmar D. Buyatti. Bs. Aires

- Tezanos, José F. (1987) "La democratización del trabajo" Editorial Sistema. Madrid. España.

- Vales, Laura (2008) "Ni cuentapropistas, ni patrones". Diario Página 12. Buenos Aires, 15 de setiembre de 2008.

## **Sobre los autores y las autoras**

### **Claudia Liliana Díaz**

Licenciada en Ciencias Políticas (UNR). Especialista en Docencia Universitaria (UNNE). Maestranda en Metodología de la Investigación Científica (UNNE). Profesora Titular de la cátedra “Sociología” de la carrera de Abogacía de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas y Profesora Adjunta de la cátedra “Historia del Movimiento Obrero Nacional e Internacional” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Correo electrónico: claulidiaz@hotmail.com

### **Santiago Ariel Castillo**

Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Magíster en Políticas Sociales (UNaM). Profesor Adjunto de la cátedra “Procesos de Cambio en las Organizaciones”, Auxiliar Docente de Primera de “Elementos de Psicología General y del Trabajo” y Auxiliar Docente de Primera de “Historia del Movimiento Obrero Nacional e Internacional” en la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas y Jefe de Trabajos Prácticos de “Sociología” en la carrera de Abogacía de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional del Nordeste.

Correo electrónico: santiacastillo@hotmail.com

### **Diego Tomás Fernández**

Analista en Relaciones Laborales (UNNE). Tesista de la Licenciatura en Relaciones Laborales (UNNE). Ayudante Alumno en la asignatura “Historia del Movimiento Obrero Nacional e Internacional” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Correo electrónico: diegotomasfernandez@yahoo.com.ar

### **Emilia Gómez Palavecino**

Licenciada en Relaciones Laborales (UNNE). Maestrando en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo (Convenio UNSaM – Escuela de Gobierno de Corrientes). Auxiliar Docente de Primera en la cátedra “Procesos de Cambio en las Organizaciones” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Correo electrónico: gomezemiliamariel@hotmail.com

### **Juan Cruz Imaz Ruffet**

Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Adscripto Docente de la cátedra “Procesos de Cambio en las Organizaciones” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Correo electrónico: juancruzimaz@hotmail.com.ar

### **Lucas Ariel Oviedo**

Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Maestrando en Ciencia, Tecnología y Sociedad (UNQ). Cursando el Doctorado en Ciencias Sociales (UNER). Auxiliar Docente de Primera en la cátedra “Historia del Movimiento Obrero Nacional e Internacional” y Auxiliar Docente de Primera en la cátedra “Sociología del Trabajo” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE y Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra “Sociología” de la carrera de Abogacía de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas.

Correo electrónico: luc.oviedo@gmail.com

### **Carlos Santiago Urbani**

Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Auxiliar Docente de Primera en la cátedra “Introducción a las Relaciones Laborales” de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Correo electrónico: santiago.urbani@gmail.com