

UADE



Trabajo de Investigación Final

Empresas recuperadas por sus trabajadores, el desarrollo del proceso en Argentina.

Curso:

192871, Jueves turno noche

Docente:

Alterson, Martín Andrés

Alumnos:

Brinatti, Valeria

Medici, Ayelen

RESUMEN: *La profundización de la crisis económica y los procesos de desindustrialización se convirtieron en Argentina en el punto de partida de un fenómeno social que implica la recuperación de empresas en quiebra. Las empresas autogestionadas por los trabajadores son una expresión creativa frente a la desocupación y sus efectos devastadores. En el presente trabajo de investigación estudiamos por medio de los métodos de encuesta y entrevista, en primer término, cómo es el proceso de toma de decisiones y distribución de tareas en la cooperativa. En segundo término, cómo se efectúa la distribución de ganancias, los pagos de sueldos y qué sucede cuando ingresa un nuevo asociado. En tercer y último término, cuál es el nivel de compromiso que tienen los asociados relacionado con la satisfacción de pertenecer y trabajar en una cooperativa.*

Palabras claves: *cooperativas, autonomización, empresas recuperadas, autogestión, crisis, valores, principios, división de trabajo.*

ABSTRACT: *The deepening of the economic crisis and the processes that led to the disappearance of industrialization in Argentina became the starting point of a social phenomenon that has involved the recovery of bankrupt companies. The companies which are managed by the workers themselves are an expression of creativity in the face of unemployment and its devastating effects. In the current research work we study through different methods such as surveys and interviews. Firstly we analyze how the process of decision making and distribution of tasks is made. Secondly, how the recovered companies determine the distribution of profits, payments of salaries and what happens when a new partner joins the company. And thirdly what level of engagement the associates have regarding to the task they perform and to their sense of belonging to the company.*

Keys words: *cooperatives, recovery organizations, self-management, crisis, values, principles, work division.*

Índice de contenidos

Capítulo 1: Introducción	6
1.1 Objetivos	7
1.2 Tipo de Investigación	7
Capítulo 2: Marco Teórico/ Conceptual	8
2.1 El comienzo del cooperativismo	8
2.2 Situación en Argentina	12
2.3 El vaciamiento de las fábricas y empresas	13
2.4 La recuperación de las fábricas por parte de los trabajadores	14
2.5 La resistencia	14
2.6 Ley de concursos y quiebras y de expropiación	15
2.7 La organización cooperativa	16
2.8 Las asociaciones de empresas recuperadas	17
2.9 Relación con los sindicatos	18
2.10 A modo de resumen	18
2.11 ¿Qué es una cooperativa?	20
2.11.1 ¿Qué valores y principios tiene?	20
2.11.2 ¿Cómo se constituye una cooperativa?	22
2.11.3 Estructura interna de las cooperativas	23
2.11.3.1 Asamblea	23
2.11.3.2 Consejo de administración	24
2.11.3.3. Sindicatura	24
2.11.4 ¿Cómo es la función de dirección?	26
2.11.5 ¿Cuáles son los criterios de retribución?	26
2.11.6 ¿Qué criterios utilizan con la incorporación de nuevos asociados?	26
2.11.7 ¿Cómo suele ser la división del trabajo?	27
2.11.8 ¿Cómo suele ser la financiación?	27
2.12 Tipos de cooperativas	28
2.13 Evolución de las cooperativas en Argentina	29
2.14 La reforma de la ley de quiebras y sus consecuencias	33
2.15 ¿Qué entendemos por compromiso?	35

2.16 Cooperativas entrevistadas	37
2.16.1 Cooperativa de Trabajo Peluqueros y Estética Buenos Aires	37
2.16.2 Cooperpel	38
2.16.3 Cooperativa Impresiones Barracas	38
2.16.4 B.A.U.E.N: Buenos Aires una empresa nacional	39
2.16.5 Cooperativa de trabajo 19 de Diciembre	39
Capítulo 3: Resultados de la Investigación	41
3.1 Delimitación del campo de estudio	41
3.2 Resultados por encuestas	42
3.3 Resultados por entrevista	46
Capítulo 4: Análisis de Resultados	55
4. 1 Encuestas	55
4.1.1 Distribución de la muestra	56
4.1.2 Análisis de resultados	56
4.2 Entrevistas	60
Capítulo 5: Conclusiones	66
Bibliografía	68
Apéndice	70
Entrevistas	70
Encuesta Realizada	99
Matriz de Resultados	104

Índice de Gráficos

Capítulo 3:

Gráfico 3.0 Género	42
Gráfico 3.1 Antigüedad y edad	43
Gráfico 3.2 Motivo de Ingreso y tareas realizadas	43
Gráfico 3.3 Cantidad de horas trabajadas	44
Gráfico 3.4 Capacitación Laboral	44
Gráfico 3.5 Cantidad de empleados/socios	47

Capítulo 4:

Gráfico 4.0: Distribución por Género y Edad	62
---	----

Índice de tablas

Cuadro 3.0 Ayuda recibida	49
Cuadro 3.1: Compromiso y satisfacción	52
Cuadro 3.2: Ventajas	54

Capítulo 1: Introducción

La crisis económica es un escenario que en la actualidad afecta prácticamente a cualquier empresa del mundo.

Por muchos años la Argentina ha sido protagonista de la implementación de políticas económicas poco favorecedoras para el desarrollo y crecimiento de empresas tanto públicas como privadas. Ha atravesado cambios y crisis que repercutieron en las dimensiones, tanto políticas, económicas, sociales y culturales del país.

Frente a estos cambios poco alentadores, las empresas cerraban por quiebra, fraudes o por abandono de sus dueños, ya que no podían continuar al mando de ellas.

En nuestro Trabajo de Investigación Final desarrollamos uno de los fenómenos que se gestó por los acontecimientos anteriormente mencionados: *empresas auto gestionadas* o también conocidas como *empresas recuperadas*.

Partimos desde la construcción de un marco conceptual, para explicar las principales causas que llevan a la recuperación de estas empresas, en la localización geográfica referente a la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires desde la perspectiva de Recursos Humanos.

Primero la enmarcamos en un marco histórico: ¿desde cuándo se vienen ofreciendo este tipo de fenómenos en Argentina?, y realizamos una descripción de cada una de las empresas de la muestra. En este punto explicamos cómo llegaron a esas instancias y los motivos que las impulsaron a seguir adelante.

Las empresas en situación de crisis son puestas a producir por sus trabajadores como último intento para salvar sus fuentes de trabajo.

Son consideradas un movimiento social con orígenes en el movimiento obrero argentino y se mantienen en el mercado por estrategias colectivas de autogestión, bajo la figura legal de cooperativas de trabajo.

Hemos seleccionado investigar sobre este fenómeno ya que lo consideramos como una práctica que va en aumento en Argentina desde la última crisis financiera. Es probable que debido a los constantes cambios políticos y económicos que se dan constantemente en nuestro país, se sigan presentando diferentes escenarios de crisis y por lo tanto creemos que es útil dar a conocer como es la cultura en estas organizaciones y sus prácticas más habituales.

1.1 Objetivos:

La investigación se basó en:

- Analizar la distribución de tareas y toma de decisiones en las cooperativas.
- Comparar la distribución de las ganancias y pago mensual/quincenal que hay entre los socios y cómo es percibida por ellos. ¿Qué sucede cuando ingresa una nueva persona a la cooperativa?
- Relevar, desarrollar y analizar aspectos de satisfacción y compromiso dentro de la cooperativa.

1.2 Tipo de investigación:

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, específicamente un estudio de conjunto en la cual se realizaron entrevistas y encuestas a distintos referentes.

La población abarcada en nuestro estudio fueron todas las empresas que funcionan como cooperativas de trabajo.

La muestra entrevistada constó de las siguientes cooperativas:

- B.A.U.E.N.
- Cooperativa de Trabajo 19 de Diciembre
- Cooperpel
- Impresiones Barracas
- Cooperativa de Trabajo Peluqueros y Estética Buenos Aires Ltda.

La muestra encuestada fue formada por socios de diferentes cooperativas de Capital, Gran Buenos Aires y el interior del país, no identificadas, alcanzando 98 opiniones analizadas.

Capítulo 2: Marco Teórico /Referencial

2.1 El comienzo del cooperativismo

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale.

Esto surge de un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, e intentaron controlar su destino económico.

La idea tiene su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen (uno de los grandes pensadores del cooperativismo que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos), dado que la sociedad no contaba con suficientes recursos para comprar una bolsa de harina.

Entre algunos trabajadores, comenzó a cundir cierto desaliento, se realizaban secretamente reuniones y se elaboraron planes para abrir un almacén cooperativo de consumo.

Los tejedores, cuyo número alcanzaba a veintiocho, establecieron pautas denominaban: "El principio del dinero al contado".

La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale).

Los 28 trabajadores de Rochdale pudieron acumular dinero, que fue utilizado para arrendar una pequeña tienda, la tienda de la Rochdale Society Cooperative, la cual vendía productos de alimentación básicos como azúcar, harina, sal y mantequilla. La sociedad compraba al mayor y vendía a cada uno a precios bajos.

Los pioneros de Rochdale, así es como son conocidos, establecieron reglas que debían respetar rigurosamente todas las sociedades cooperativistas:

- La cooperación completa la economía política al organizar la distribución de la riqueza.
- No afecta la fortuna de nadie.
- No trastorna la sociedad.
- No molesta a los hombres del Estado.

- No constituye una asociación secreta.
- No quiere ninguna violencia.
- No causa ningún desorden.
- No ambiciona honores.
- No reclama favores.
- No pide privilegios especiales.
- No trata con holgazanes.
- No busca ayuda oficial.
- Siente horror por los monopolios y los combate sin cesar.
- Desea la concurrencia seria y honesta en la cual se ve el alma de todo progreso de verdad; significa la responsabilidad personal, la iniciativa personal y la participación es ese prestigio que el trabajo y el pensamiento saben conquistar.

Estas reglas fueron revisadas en 1937, adecuándose a los tiempos modernos, llevaron a la creación de los siete principios del cooperativismo que estaremos explicando en el transcurso de nuestro trabajo de investigación.

En la actualidad la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continúa el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace más de 150 años.

Luego de este episodio, van surgiendo simultáneamente otras experiencias similares en Francia, España y otros países europeos.

Mientras que a principios del siglo XIX se consideró a las cooperativas de producción "el único medio para superar la situación de los trabajadores", ya hacia finales del mismo siglo se produce un claro distanciamiento frente a las mismas, distanciamiento que se expresaba en acusaciones contra las cooperativas de producción tales como "traición a los intereses de los trabajadores", en temores referidos al "sabotaje del tiempo de trabajo" establecido entre trabajadores asalariados y empresarios por parte de las cooperativas de producción y, aún más en general, en la impresión creciente y altamente difundida que las cooperativas de producción mostraban "rasgos capitalistas" cada vez más pronunciados. La pregunta que surge de todo ello es, ¿a qué se debió ese cambio radical de actitud frente a las cooperativas de producción?

El primer elemento que debe considerarse para aproximarnos a una respuesta está estrechamente relacionado con las enormes expectativas y esperanzas depositadas en las cooperativas de producción. Ello a su vez es el resultado de por lo menos dos causas distintas: por un lado, la virulencia de los cambios acontecidos en Europa a raíz de la

“revolución industrial” (a nivel económico, científico, institucional, educativo, poblacional, etc.) que trajo consigo graves consecuencias negativas, especialmente para los sectores de trabajadores dependientes, tales la desocupación, abandono, etc., que exigían una pronta solución; por otro lado, la continua propagación de las ideas de los principales impulsores del movimiento cooperativo europeo, que tuvieron no sólo una amplia difusión, sino que se presentaban como posibles soluciones (Owen, Schultze-Delitzsch, Reiffeisen, entre otros), lo que posibilita una identificación con ellas en amplios sectores sociales.

Un segundo elemento, para dar una respuesta, es la acentuación del pensamiento que mediante la creación de cooperativas de producción era posible evitar el cumplimiento de la ley de la tendencia decreciente del salario respecto a su poder de compra, ya que al crearse éstas, se retiraba fuerza laboral del mercado de trabajo, lo cual permitía elevar el salario también de los trabajadores dependientes en las otras empresas, todo lo cual repercutiría favorablemente no sólo sobre los socios-trabajadores de las cooperativas de producción, sino sobre el mercado laboral mismo.

Sobre el cooperativismo se puede presentar ya una lista amplia de tales problemas; aquí se citan sólo los más relevantes. Falta de capital para inversiones fijas, dificultades de ajuste a las oscilaciones coyunturales, falta de armonía entre los socios, entre otros. Al mismo tiempo que se identificaban sus problemas, se ofrecían algunas soluciones a los mismos, aunque por la experiencia posterior podemos afirmar que no fueron suficientes. Por ejemplo, en el caso de las dificultades de adaptación y ajuste a las "estaciones muertas" (como eran denominadas las oscilaciones coyunturales de la actividad económica), se sugería la creación de fondos comunes que permitan remunerar a los socios-trabajadores en dicha fase, la cual era "aprovechada" para "adelantar" el trabajo de producción, a la espera de una recuperación del ritmo de la actividad económica.

Si bien se dice y afirma en la literatura de la época que dichos fondos fueron formados e incluso empleados exitosamente, ello no debe dejarnos perder de vista el hecho que en un orden económico basado en la competencia y la tasa de ganancias, esos fondos tendían a descapitalizar a las cooperativas de producción o impedían una tasa de formación de capital mayor o, cuando menos, una similar a la de la competencia. Otro modo de hacer frente a los problemas consistía, ya no en exponer soluciones que permitan resolver un problema cualquiera de modo directo, sino exponiendo recomendaciones relativas a las características que debían reunir las cooperativas de producción para sortear de principio cualquier problema, modalidad aplicada por los

autores de la época, conscientes de los límites de sus soluciones directas.

Se recomendó, entre otros, introducir un "sistema de pago al contado" para superar el problema de falta de capital de operaciones; fundar cooperativas de producción que empleen sólo escasamente capital fijo, con lo que se procuraba evitar de principio el efecto negativo de retiros súbitos e inesperados de socios, lo que al mismo tiempo implicaba reconocer que a las cooperativas de producción no les sería posible disponer de un capital a largo plazo para inversiones de larga maduración; fundar cooperativas de producción en actividades no expuestas a los "caprichos de la moda" con el fin de evitar las repercusiones negativas de la "estación muerta"; crear cooperativas de producción que emplean preferentemente más mano de obra que capital, para evitar dificultades en el acceso al capital, etc.

Estas y otras recomendaciones prácticas se impusieron en el transcurso del tiempo en líneas generales. La mejor demostración de dicha afirmación resulta de una inspección de los sectores de actividad en los que usualmente conseguían insertarse las cooperativas de producción que, dicho sea de paso, correspondían ampliamente a las características señaladas más arriba. Dicho en términos de entonces, las cooperativas de producción se desenvolvían en actividades "comunes" como ser la planificación, carpintería, sastrería, cervecería y no en la "gran industria". Si bien no puede negarse el éxito en la aplicación de las recomendaciones mencionadas, ello significó al mismo tiempo el reconocimiento explícito que las cooperativas de producción no podían penetrar en otros sectores, en especial en aquellos que requieren una relación capital/trabajo mucho mayor.

Por todo lo indicado no deben extrañar las acusaciones contra las cooperativas de producción de parte del movimiento sindical naciente y en parte ya ampliamente difundido, en especial aquellas que sostenían que las cooperativas de producción se habrían hallado constantemente empeñadas en mejorar los ingresos de los socios mediante una prolongación de la jornada de trabajo, en una fase en que el movimiento sindical organizado había obtenido importantes conquistas en lo relativo a limitar la jornada de trabajo. Tampoco debe extrañar entonces que los estudiosos del movimiento de las cooperativas de producción las hayan localizado justamente en aquellos sectores de actividad a los que "la revolución industrial no había llegado", sectores caracterizados por dichos estudiosos como aquellos en que "el empleo de máquinas aún no había producido transformaciones importantes", según comentario de una aguda observadora del movimiento cooperativo de la época.

Si bien no se ha hecho referencia a otro tipo de dificultades con las que tuvo que enfrentarse la construcción de cooperativas de producción en Europa en el siglo pasado —por ejemplo, aspectos relativos a la legislación inapropiada, prohibiciones de funcionamiento, competencia desleal de los concurrentes, etc.—, el cuadro general que ofrecen las cooperativas de producción en Europa el siglo XIX es claro: en Inglaterra por ejemplo no llegaba a la centena el número de cooperativas de producción a fines del siglo, cuando el sector industrial inglés ocupaba cerca de cuatro millones de trabajadores. En suma, podemos afirmar que las cooperativas de producción en Europa no supieron o no pudieron desarrollar los mecanismos legales e institucionales que les permitan acceder a los medios y recursos necesarios para desarrollar sus planes y objetivos empresariales de producción.

2.2 Situación en Argentina

Argentina fue azotada por un proceso de desindustrialización en la década del '90 y los primeros años del siglo XXI.

El crecimiento exponencial de desempleo, los avances de la crisis social, política y económica generalizada, determinó el abandono creciente de la producción, con una secuela en el quiebre y en el cierre de empresas.

Las protestas populares de diciembre de 2001 pusieron de manifiesto la necesidad de un cambio en el modelo económico y político imperante hasta el momento en la Argentina.

En esa coyuntura asumió mayor visibilidad un fenómeno que ya venía desarrollándose desde finales de 1990: las empresas y fábricas recuperadas en manos de sus trabajadores.

La ocupación de fábricas no es algo nuevo. Desde la década de 1950 los trabajadores ocuparon cientos de fábricas, por breves períodos, como parte de planes de lucha de carácter sindical y político. En los años cercanos a 1980, en tanto, se registraron casos aislados de ocupación y control obrero de fábricas.

Con la profunda crisis de fines de los años 1990 se multiplican y complejizan las experiencias de empresas recuperadas por los trabajadores. En este contexto, la recuperación efectiva de la fábrica se da ante la urgencia de una solución para el desempleo inminente ocasionado por el progresivo achicamiento o vaciamiento de las

empresas y la convocatoria a la quiebra, muchas veces fraguada por los dueños.

El 19 de diciembre de 2001 la Argentina vivió el estado terminal de una crisis política y económica. En quince días se sucedieron cinco presidentes en el poder. El país decidió el no pago de la deuda externa, abandonó la dura política cambiaria vigente desde hacía una década devaluando la moneda y confiscó millones de pesos en ahorros.

La visión dominante sostenía que la falta de trabajo se debía a la rigidez institucional del sistema de empleo en Argentina, es decir, a las históricas conquistas sindicales de derechos que protegían al trabajador, especialmente su estabilidad laboral. Nuevas leyes vinieron entonces a regular el empleo determinando no solo su inestabilidad y precarización sino también la reducción de los salarios y el crecimiento de la tasa de desocupación, que alcanzaría el récord histórico del 23%. Estas medidas consiguieron profundizar la transferencia de ingresos de los sectores más bajos a los más altos, es decir, un país donde los ricos son cada vez más ricos y los pobres son cada vez más pobres. No obstante, estas políticas se implementaron en el marco de numerosas protestas sociales, por parte de sectores que perdían posiciones conquistadas durante años y que veían restringidos, o simplemente, anulados sus derechos básicos más elementales. Así, durante la década del '90 se multiplicaron los conflictos sociales siendo los "piquetes" y "corte de rutas" las formas de protesta paradigmáticas, protagonizadas por los grupos más relegados de la población. A esto se sumó el fenómeno asambleario. Las "asambleas populares", se afirman a partir de trabajar activamente en la organización de los desocupados, enfrentando el problema del hambre y movilizándose contra los "tarifazos". En muchos casos, apoyaron al movimiento de los trabajadores y piqueteros y fueron también un factor fundamental en las luchas contra los intentos de desalojo en las fábricas recuperadas.

2.3 El vaciamiento de las fábricas y empresas

En las últimas décadas del siglo XX en Argentina, muchos empresarios debieron cerrar sus fábricas obligados por las desfavorables condiciones económicas para la producción. En algunos casos estaban tan endeudados con sus proveedores, con el Estado y con los propios trabajadores que directamente abandonaron la fábrica a su suerte. Pero también, parte de la elite económica aumentó sus ganancias "vaciando" las empresas. Era más rentable colocar su capital en el sistema financiero para que rindiera

intereses, que invertir en la producción.

La patronal contaba entonces con un marco legal a su favor. Por un lado, las leyes de flexibilización laboral, por las cuales caían los derechos de los trabajadores, tan duramente conquistados hace décadas. Por otro lado, la ley de quiebras recientemente modificada eliminaba la figura penal de la “quiebra fraudulenta”. En este contexto de débil presencia estatal y con los sindicatos, en general, sin capacidad de respuesta, estaban dadas las condiciones para el “vaciamiento” y quiebra fraudulenta de las empresas, sin importar la situación de los obreros.

2.4 La recuperación de las fábricas por parte de los trabajadores

La gran mayoría de las fábricas recuperadas eran pequeñas y medianas empresas que venían sufriendo un paulatino deterioro, aunque hacia fines de 2003 comenzaron a cerrar algunas de mayor envergadura. Algunas veces los dueños, acuciados por deudas millonarias, abandonaron la fábrica y directamente negociaron con los obreros para que ellos se hicieran cargo de la misma.

Casi todas las experiencias parecen coincidir que, en una primera etapa, los obreros esperaban el pago de sus salarios atrasados o intentaban de alguna manera arreglar su conflicto con la patronal.

Por lo general, en los primeros momentos no había una idea de autogestión o de organización de los obreros para hacerse cargo de la fábrica. A lo largo de este proceso se produce un quiebre por el cual los trabajadores toman conciencia de que la fábrica puede ser manejada por ellos mismos, que ya no es necesario un patrón para cumplir el rol de administrador, incluso que se puede hacerlo mejor y con verdadera vocación de producir.

2.5 La resistencia

En general, los trabajadores implementaron acciones directas ante el cierre inminente, e incluso durante el proceso de la quiebra para evitar maniobras fraudulentas por parte de patronos, jueces y síndicos.

Uno de los primeros problemas que enfrentan las fábricas recuperadas es encontrar el marco legal que garantice el proceso de recuperación y puesta en marcha. Es decir, se trata de clarificar “en calidad de qué”, los obreros utilizarán el predio, las

máquinas y la marca de la empresa.

Varias soluciones fueron ensayadas. En algunos casos los trabajadores pactaron un acuerdo directamente con los dueños, por el cual alquilaron las instalaciones, las máquinas y la marca. Otras empresas se convirtieron en Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, en la medida que el dueño les cedía sus acciones teniendo que asumir, generalmente también sus deudas.

La mayoría de las veces, cuando las empresas fueron declaradas en quiebra, los trabajadores recurrieron a diversas figuras legales para poder hacerse cargo de la fábrica. Las principales son: la ley de concursos y quiebras, las leyes de expropiación y la organización cooperativa.

2.6 Ley de concursos y quiebras y de expropiación

La primera y más inmediata herramienta legal que permite a los trabajadores poner a la empresa en funcionamiento es la Ley nacional de concursos y quiebras. El plazo que tiene el juez para hacerlo es de cuatro meses, aunque por una modificación del año 2002, puede extenderlo. El juez designa a un síndico para llevar a cabo la tasación de los bienes, la venta y la liquidación de la deuda. El síndico está facultado por ley, para permitir que la empresa continúe funcionando, a través de un convenio de locación “o cualquier otro contrato sobre bienes” (por ejemplo una tenencia precaria), mientras dure el proceso de la quiebra.

En casi todas las fábricas, una vez declarada la quiebra, y ante la presión de los trabajadores, se realizó un alquiler o acuerdo judicial con el síndico. Este tipo de acuerdos comenzaron a ser más frecuentes en el año 2002, luego de la última reforma a la ley de quiebras que prevé la “continuidad de la empresa”, si media un pedido formal de los trabajadores quienes deberán estar organizados en una “cooperativa de trabajo”. Por dicho acuerdo se les otorga a los obreros el uso precario de la planta. En general, deben pagar un canon por las instalaciones y las máquinas, a modo de contrato de alquiler en el juzgado donde está la quiebra. Durante ese lapso la empresa queda bajo la tutela del juez y el síndico. Sin embargo, como el proceso de quiebra es transitorio la solución de alquiler o acuerdo judicial es muy limitada en el tiempo. Por eso los trabajadores recurrieron a la ley de expropiación, que, aunque tampoco es una solución definitiva, permitió otorgar plazos más extensos y racionales para que los trabajadores pudieran hacerse cargo de la empresa y ponerla en funcionamiento.

La expropiación es la facultad que tiene el Estado de disponer de la propiedad privada. Por esa razón la Constitución Nacional, en el artículo 17, dice que toda expropiación debe ser justificada en una “causa de utilidad pública”, que sólo puede hacerse mediante una ley específica y que debe determinarse una indemnización para quien es desapropiado. Como la expropiación requiere una indemnización hay que hacer una tasación del bien para determinar su valor. Cuando el Estado paga la indemnización antes de la toma del bien se denomina expropiación regular. Pero hay otros casos en que la ley faculta al Estado a tomar el bien, antes del pago y se denomina expropiación irregular. Esta es la figura que se aplicó para el caso de las empresas recuperadas.

Las primeras leyes de expropiación que consiguieron las fábricas recuperadas, sobre todo en la Ciudad de Buenos Aires, fueron de carácter transitorio y a título oneroso, es decir, que les daban dos años de plazo a los obreros para pagar la indemnización a los acreedores de la quiebra.

Como el Estado no cumplía con el pago, en los casos en que debía hacerse cargo del mismo y los obreros no podían afrontarlo cuando la expropiación era a título oneroso, la solución encontrada entonces fueron nuevas leyes de expropiación que extendieron los plazos.

En este sentido, un hecho significativo, fue la Ley de Expropiación del 25 de noviembre del 2004 por la cual el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, expropió 16 empresas recuperadas, en condiciones mucho más favorables que las anteriores. De acuerdo a esta ley, en la mayoría de los casos, el Estado expropió a su cargo la maquinaria y la donó a las empresas mientras que los inmuebles deben ser pagados por los trabajadores.

2.7 La organización cooperativa

Si bien la Constitución Nacional en el artículo 14 bis prevé la participación obrera en la gestión de las fábricas las empresas en poder de los obreros, implican nuevas regulaciones en la relación capitalista tradicional entre los factores de producción: capital y trabajo.

Sin la figura del capitalista, o sea del dueño de las instalaciones, las maquinarias y la marca (capital fijo) e incluso del capital necesario para la producción (capital de trabajo) y en su lugar, el conjunto de los obreros, la cooperativa es la única figura legal que parecería acomodarse a esta nueva relación, con menor o mayor dificultad. De hecho, la

forma de organización que la gran mayoría de las empresas recuperadas adoptó (un 90 %) es la de cooperativas de trabajo.

Por una parte, la cooperativa de trabajo es la figura legal que reconoce la ley de concursos y quiebras para dar “continuidad a la empresa”. Por otra, las expropiaciones del Estado contemplan la entrega de los bienes a las cooperativas conformadas por los trabajadores.

Mediante esta forma organizativa los obreros se aseguran que las deudas, al igual que los delitos y penas de los antiguos dueños, no se trasladen a la cooperativa y que los embargos no recaigan sobre sus bienes personales.

La constitución de una cooperativa es también relativamente barata frente a las tasas necesarias para constituir una sociedad. A partir de su acreditación en el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria) la cooperativa puede comenzar a funcionar contando solo con el número de inscripción. Las cooperativas además están exentas del pago del impuesto a las ganancias y de algunas tasas municipales.

En todos los casos, la utilización conjunta de las diversas figuras legales (la ley de concurso y quiebras, la expropiación y la organización cooperativa), indican un “forzamiento” del derecho vigente para adaptarlo a una situación que no está prevista en el mismo generando nuevas situaciones que desafían a la sociedad para buscar vías institucionales que faciliten estas nuevas relaciones de producción autogestivas.

2.8 Las asociaciones de empresas recuperadas

La solidaridad de los trabajadores de las fábricas y empresas recuperadas en sus luchas fue y es una constante a lo largo de todo el país.

Otro de los fenómenos asociados a la solidaridad entre las fábricas fue la constitución de federaciones o movimientos de empresas recuperadas, que capitalizaran la experiencia de las primeras luchas y asesorar y apoyar nuevos procesos de toma y recuperación.

A partir de las primeras experiencias de fábricas recuperadas se discutió la necesidad de crear un movimiento que las agrupara y motorizara la ocupación y recuperación como estrategia para evitar los cierres de las empresas.

En el año 2000 se reunieron en IMPA, varias de las experiencias de fábricas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y Santa Fe

creándose el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), cuyo lema es “ocupar, resistir, producir”.

Diferencias políticas y de liderazgos determinaron en el año 2003 la creación del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT), cuyo objetivo principal es que se realicen transformaciones decisivas en la legislación laboral actual que permita a los trabajadores la tenencia de las empresas en quiebra. Ambas organizaciones, han apoyado y fortalecido, en la medida de sus posibilidades, la lucha por la recuperación de fábricas en el país. Los dos movimientos estuvieron y están presentes en aquellas fábricas a punto de cerrar para brindarles asesoramiento.

2.9 Relación con los sindicatos

En la mayoría de los casos el apoyo de los sindicatos estuvo vinculado a las relaciones que tenían con los delegados sindicales de las empresas recuperadas. Algunas veces, los delegados se transformaron en los gestores o incluso en presidentes de las cooperativas. No obstante, en gran parte de los casos, los gremios ignoraron casi por completo la lucha de las fábricas y en algunos casos las boicotearon directamente.

2.10 A modo de resumen

En nuestro país, la profundización de la crisis ocurrida desde 2001 representó para diferentes identidades la alteración de las relaciones preestablecidas con sus condiciones de vida. La mayoría de la población no lograba encontrar en el orden social que le tocaba vivir las condiciones para desenvolver sus identidades sociales.

Desde la perspectiva del capital, la crisis representó el abandono creciente de la producción, con una secuela de quiebras y cierres de empresas.

Desde la perspectiva de la fuerza de trabajo, este proceso significó el agudizamiento del desempleo y la precarización social hasta límites inimaginables.

A nivel de la distribución del poder en la sociedad, el período presenta una crisis de la direccionalidad de la política económica a seguir, tanto a nivel de sus clases dominantes como del conjunto de la ciudadanía. Por otra parte, para los ojos de los ciudadanos, las personificaciones de las instituciones del régimen eran cuestionadas.

En este marco la protesta social emerge un nuevo proceso: la *autonomización*.

Una porción de la ciudadanía deja de delegar en las autoridades la resolución de sus problemas. Distintas identidades sociales no hallaban en los mecanismos institucionales preexistentes los canales para satisfacer sus intereses.

La acción directa entonces, con una fuerte originalidad y creatividad, se convirtió en la forma de expresar la disconformidad social.

En los intersticios abiertos que dejó la crisis, distintos grupos se enfrentan a los problemas en forma directa, sin mediación de las normas institucionales vigentes. En los barrios, las asambleas de vecinos tomaban edificios para instalar centros culturales, comedores o alternativas socio-productivas. Grupos de desocupados, “los piqueteros”, ocupaban las calles en reclamo de trabajo y subsidios de desempleo, construyendo emprendimientos autogestivos en sus barrios. Ahorristas destrozaban la fachada de los bancos reclamando sus ahorros. Miles de familias pobres recorrían la ciudad buscando en la basura elementos que, como valores de uso o de cambio, les permitían sobrevivir.

La autonomización construyó una transformación social y espacios de innovación, entre ellos la *recuperación de empresas o como también se llama la creación de cooperativas de trabajo*. Este fenómeno se desarrolló principalmente en los rubros alimenticios y frigoríficos, siderúrgico y metalúrgico, vidrio, electrodomésticos, cuero, papel, madera, pintura, autopartista, transporte, construcción, imprenta, gráfica, textil y en distintas empresas de servicios.

El proceso de recuperación implica el desarrollo de un conjunto de acciones, que puede incluir la movilización en torno a la toma de las instalaciones o la guardia con carpas en los alrededores de la empresa, acompañados por diferentes movimientos sociales vinculados con los derechos humanos, movimiento de desempleados, estudiantes universitarios, medios de comunicación, para evitar así el retiro de máquinas o de materias primas indispensables para continuar con la producción, la negociación con la patronal y las presentaciones judiciales. En un principio este tipo de movilizaciones no estaban regidas por la ley.

A partir del surgimiento de estos nuevos movimientos de luchas por las fuentes de trabajo, se fueron investigando alternativas legales. En algunos casos, el juez que intervino en la quiebra otorgó a los trabajadores la tenencia provisoria del inmueble. En otros, los dueños alquilan el inmueble a los trabajadores o incluso en algunos casos buscaron asociarse.

2.11 ¿Qué es una cooperativa?

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: "Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".

Otra definición, es que las cooperativas son una forma de organización empresarial de producción que es el resultado a su vez de un contrato estipulado entre varias partes, el cual genera una entidad jurídica distinta de las partes contratantes y tiene la finalidad de fomentar los objetivos que dichas partes se propongan, siendo la característica distintiva de dicha organización la identidad intencionada entre socios y trabajadores, es decir, que todos los que trabajan en dicha organización son a su vez copropietarios de la misma y viceversa (Carlos Zapata)

Es decir una Cooperativa: "es una EMPRESA que se POSEE EN CONJUNTO y se CONTROLA DEMOCRÁTICAMENTE".

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

2.11.1 ¿Qué valores y principios tiene?

Se basa en los siguientes Valores:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia

- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los Principios cooperativos, aprobados en 1995 en el Congreso de la ACI, realizado en Manchester, Inglaterra:

- 1.- MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA
- 2.- CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS
- 3.- PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS
- 4.- AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA
- 5.- EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO E INFORMACIÓN
- 6.- COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS
- 7.- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

1.- Membresía abierta y voluntaria:

"Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religioso".

2.- Control democrático de los miembros:

"Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos".

3.- Participación Económica de los miembros:

"Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital

suscripto como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía".

4.- Autonomía e independencia:

"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa".

5.- Educación, entrenamiento e información:

"Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo".

6.- Cooperación entre Cooperativas:

"Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales".

7.- Compromiso con la comunidad:

"La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros"

2.11.2 ¿Cómo se constituye una cooperativa?

El proceso organizativo de una cooperativa comienza cuando existe un grupo de personas que consciente de sus necesidades comunes se plantean la posibilidad de resolverlas mediante una forma legal y ordenada. Este grupo de personas debe establecer claramente los objetivos a cumplir, es decir analizar, ¿Qué se quiere hacer?,

¿Cómo lo van a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, etc. y a través de las respuestas a estos interrogantes irán definiendo el tipo de cooperativa a formar, el objeto social, etc.

El INAES establece que los asociados fundadores deben certificar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación dictados por el INAES, y además deberán notificar con quince (15) días de anticipación la realización de la Asamblea Constitutiva.

Cantidad mínima de personas para formar una Cooperativa = 10 (Artículo 2º, Inciso 5º, Ley 20.337)

Excepción para Cooperativas de Provisión de Servicios Rurales y de Trabajo = 6 (Resoluciones 302 y 324 -ex INAC)

El acto fundacional de una Cooperativa es la asamblea constitutiva en donde todos los asociados fundadores deciden cuestiones como:

- Elección de una Mesa Directiva para la Asamblea.
- Informe de los iniciadores.
- Proyecto de Estatuto:

El Estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones: (Artículo 8º - Ley 20.337)

1º.- La denominación y el domicilio

2º.- La designación precisa del objeto social

3º.- El valor de las cuotas sociales y el derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina

4º.- La organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas

5º.- Las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas

6º.- Las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados

7º.- Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados

8º.- Las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación

- Suscripción e Integración de cuotas sociales
- Designación de Consejeros
- Designación de Síndico

2.11.3 Estructura interna de las cooperativas

2.11.3.1 ASAMBLEA

La Asamblea es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en un pie de igualdad con 1 voto por persona. Existen dos tipos de Asambleas:

1.- Ordinarias

Se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

Se considera:

- El ejercicio anual de la entidad.
- Distribución de Excedentes.
- Elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos.
- Otros asuntos incluidos en el Orden del Día.

2.- Extraordinarias

Tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o por el 10 % como mínimo del total de los asociados.

Se considera:

Los asuntos que por su índole no pueden ser considerados en la Asamblea Ordinaria.

2.11.3.2 Consejo de administración

El órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea.

Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres (Artículo 63° - Ley 20.337). Es un órgano colegiado y de carácter permanente. La duración en el cargo no puede exceder de 3 ejercicios, pudiendo ser reelectos, salvo disposición expresa del estatuto en contrario. Debe reunirse por lo menos 1 vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración.

2.11.3.3. Sindicatura

La fiscalización privada está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados.

La Sindicatura podrá ser:

- 1.- Unipersonal = desempeñado por 1 persona = Síndico
- 2.- Colegiada = desempeñado por 3 o más personas = Comisión Fiscalizadora (siempre deberá ser impar la cantidad de miembros).

Atribuciones:

Son atribuciones del Síndico, sin perjuicio de las que conforme a sus funciones le confiere la ley y el estatuto:

- 1°.- Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
- 2°.- Convocar, previo requerimiento al consejo de administración a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue necesario; y a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley.
- 3°.- Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie.
- 4°.- Asistir con voz a las reuniones del consejo de administración.
- 5°.- Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.
- 6°.- Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la asamblea ordinaria.
- 7°.- Hacer incluir en el orden del día de la asamblea los puntos que considere procedentes.
- 8°.- Designar consejeros en los casos previstos en el último párrafo del artículo 65°.
- 9°.- Vigilar las operaciones de liquidación.
- 10°.- En general, velar por que el consejo de administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias.

De acuerdo a la Resolución 1028/94 -ex INAC el Síndico deberá volcar en el Libro de Informe de Sindicatura todas las novedades que hagan a su gestión como órgano de fiscalización privada.

Auditoría Externa:

De acuerdo al Artículo 81° de la Ley 20.337 las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional inscripto en la matrícula respectiva. Este servicio puede ser prestado por:

- a) la Cooperativa de grado superior.

- b) el Síndico siempre que revista la calidad profesional indicada.
- c) el órgano local competente a solicitud de la cooperativa y cuando la situación económica de ésta lo justifique.

2.11.4 ¿Cómo es la función de dirección?

En las formas dominantes iniciales de la recuperación la función de dirección presenta tres elementos centrales:

1. Personificación del colectivo laboral: En la empresa fallida esta función estaba en manos del capital, con la recuperación pasa de estar en manos del capital a ser personificada en los trabajadores.
2. Carácter asambleario. En el proceso de toma de decisiones dentro de las cooperativas se destaca la centralidad que tiene la asamblea como herramienta para tal fin.

2.11.5 ¿Cuáles son los criterios de retribución?

Es un retiro a cuenta de utilidades. Este retiro tiende a variar y fluctuar según los ingresos que la empresa tenga. En la primera etapa de constitución tienden a ser bajos y variantes: la necesidad de capital de trabajo conduce a que los trabajadores sacrifiquen su ingreso inmediato para capitalizar la cooperativa. Cuando la empresa se estabiliza, tienden a estabilizarse los retiros.

2.11.6 ¿Qué criterios utilizan para la incorporación de nuevos asociados?

Respecto de los criterios de selección de nuevos trabajadores a incorporar en la cooperativa, en sus orígenes las empresas recuperadas utilizaban en forma general criterios tendientes a priorizar la incorporación de familiares de trabajadores de la empresa o a ex-trabajadores de la misma. La ampliación de la empresa implica una solidaridad de los trabajadores con personas vinculadas a la unidad productiva, ya sea por haber trabajado allí o por formar parte de su prolongación social y biológica; es decir, pertenecer a las familias de los cooperativistas.

Con relación a los mecanismos generales de inclusión de nuevos trabajadores en los momentos originarios eran los siguientes: el nuevo trabajador seleccionado efectuaba

sus tareas durante un tiempo “a prueba”, para luego, de no mediar algún inconveniente significativo, incorporarse a la cooperativa como socio pleno.

2.11.7 ¿Cómo suele ser la división del trabajo?

La particularidad que tienen las empresas autogestionadas es que la división de trabajo es más flexible y polivalente.

El abandono de parte de los cuadros gerenciales y, en menor medida, de los cuadros administrativos impulsa la necesidad de completar estos puestos de trabajo con trabajadores de otros sectores. Aún parte importante del personal de las áreas de gerencia, administración y comercialización proviene de sectores de la producción. Otra fuente de impulso a la realización de nuevas actividades es la ausencia de obreros de la producción que estaban en la empresa anterior y que fueron despedidos antes de la recuperación o que no se sumaron al conflicto, dejando de este modo al obrero colectivo incompleto. Así se impulsa la realización de nuevas actividades. Estos procesos implican una recalificación de una parte importante de los trabajadores.

2.11.8 ¿Cómo suele ser la financiación?

En la etapa inicial se utilizan distintas formas de financiamiento para lograr empezar a producir:

1. Solidaridad de otros actores (donaciones y préstamos solidarios).
2. Venta de stock preexistente y materiales en desuso de la empresa fallida.
3. Se vende el servicio de procesamiento industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o transformación posterior.
4. Inversión de seguro de desempleo en la cooperativa.

Posteriormente, en la medida que el funcionamiento productivo se normaliza, la vía central es el autofinanciamiento productivo. También en su mayoría han recibido subsidios de instituciones estatales. En cambio, la gran mayoría no toma créditos. La razón central es que estos trabajadores provenientes de firmas fallidas – que no pudieron hacer frente a su endeudamiento- sienten aversión a endeudarse. Además, no existen

líneas de crédito en el país que contemplen las situaciones de las empresas recuperadas y de la economía social.

2.12 Tipos de cooperativas

Toda entidad cooperativa nace y se origina con el propósito de satisfacer necesidades y es así que existen diversos tipos de cooperativas, como necesidades a satisfacer.

Podemos clasificar de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas y así encontramos:

- **Cooperativas Agropecuarias.**

Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.

- **Cooperativas de Trabajo.**

La forman trabajadores, que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.

- **Cooperativas de Provisión.**

La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).

- **Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos.**

Los asociados son los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa. Podrán ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc.

- **Cooperativas de Vivienda.**

Los asociados serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración.

- **Cooperativas de Consumo.**

Son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.

- **Cooperativas de Crédito.**

Otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.

- **Cooperativas de Seguros.**

Prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.

- **Bancos Cooperativos.**

Operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.

Es importante remarcar que en todos los casos debe tenerse en cuenta que la constitución de la cooperativa de trabajo no es previa, sino que es el resultante de la aplicación de los distintos planes y programas nacionales.

No se tramitará la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a aquellas que no hubieran concretado previamente el trámite con el organismo ejecutor respectivo.

2.13 Evolución de las cooperativas en Argentina

De acuerdo a las investigaciones realizadas por el programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires, presentaremos a continuación la evolución y crecimiento que han tenido las cooperativas en Argentina desde el año 2002.

Año	Ciudad de Bs.As.	Gran Buenos Aires	Interior
2002	20%	64%	16%
2004	15%	45%	39%

En el período 2002/2004 contábamos con un total de 118 empresas recuperadas, las cuales estaban distribuidas a lo largo del territorio argentino en un 20% Ciudad de Buenos Aires, en un 64% el Gran Buenos Aires y en un 16% en el interior del país.

Cuando en el 2004, se volvió a relevar la información del estudio, el número de empresas recuperadas había ascendido a un total de 161, distribuidas en un 15% en la Ciudad de Buenos Aires, 45% en Gran Buenos Aires y un 39% en el interior del país.

¿Cómo fue la distribución de estas empresas recuperadas de acuerdo al rubro?

Rubro	%
Metalúrgica	29

Otras manufacturas	20
Alimenticias	18
Otros servicios	10
Textiles	7
Gráficas	6
Salud	5
Cerámicas	4
Construcción	1

En el período 2009-2010, se realizó otro relevamiento de la evolución de los empresas recuperadas en el país arrojando los siguientes datos.

El número de empresas recuperadas había ascendido a 205 y la fuerza laboral en su conjunto formada por 9.362 trabajadores en total que habían logrado y continuaron salvando su fuente de empleo.

Año	Ciudad de Bs.As.	Gran Buenos Aires	Interior
2010	19%	37,1%	56,1%

¿Cómo fue la distribución de estas empresas recuperadas de acuerdo al rubro?

Rubro	%
Metalúrgica	23,41
Gráficas	7,8

Textiles	6,34
Gastronomía	1,95
Vidrio	3,41
Químicas	1,46
Plástico	2,43
Industria de la carne	6,34
Salud	4,88
Educación	4,88
Hotelería	2,44
Armas deportivas	0,49
Maderera/Aserradero	1,95
Combustible	2,44
Papelera	0,98
Calzado	1,95
Transporte	2,93
Logística y mantenimiento	1,46
Medios de comunicación	1,95
Caucho	0,49
Comercio	0,98

Distribución por rubros agrupados (2004-2010)

Este gráfico nos muestra cómo fue la evolución de la creación de las empresas recuperadas.

Particularmente nos interesa marcar el alto crecimiento que hubo de estas

empresas post crisis del 2001, si bien antes de esta había empresas que se autogestionaban y desde hacía varios años, fue más marcado el crecimiento post crisis económica y financiera.

El último relevamiento realizado en 2014, cuyo período es desde el 2010 al 2013, nos informó que el total de empresas recuperadas hasta el momento es de 311 distribuidas por todo el territorio de la República Argentina con un total de 13.462 trabajadores.

Año	Ciudad de Bs.As.	Gran Buenos Aires	Interior
2013	19%	31%	50%

Distribución por rubros agrupados (2010-2013)

Este gráfico nos muestra la evolución acorde a la distribución del territorio. A partir de 2002 vemos una disminución de empresas recuperadas en AMBA pero a su vez vemos cómo va creciendo el porcentaje en las provincias que conforman la Argentina. Hay presencia de empresas recuperadas en 21 de los 24 distritos del país.

¿Cómo fue la distribución de estas empresas recuperadas de acuerdo al rubro?

Rubro	%
Metalúrgica	19,61
Gráficas	9,97
Textiles	8,36
Gastronomía	5,14
Vidrio	2,25
Químicas	2,57
Plástico	1,61
Industria de la carne	7,07

Salud	3,53
Educación	2,25
Hotelería	1,61
Maderera/Aserradero	12,57
Combustible	1,28
Papelera	0,64
Calzado	1,61
Transporte	2,25
Logística y mantenimiento	1,93
Medios de comunicación	1,93
Caucho	0,32
Comercio	0,97
Minería	0,32
Otros	0,97

Distribución por rubros agrupados (2010-2013)

2.14 La reforma de la ley de quiebras y sus consecuencias

Al cierre del informe de 2010, una de las cuestiones que causaba mayor expectativa era la potencial sanción de una reforma de la Ley de Quiebras, una de las primeras reivindicaciones del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas en sus inicios en 2002.

La Ley de concursos y quiebras vigente hasta 2011 databa del año 1995 y fue edificada sobre las bases de la anterior ley 22.917, promulgada en 1983 por la dictadura militar antes de retirarse. Así, la Ley 24.552 sostenía una marcada impronta neoliberal facilitando la ejecución de los activos de la quiebra. La ley buscaba la ejecución rápida de los bienes para pagar a los acreedores, en especial los bancos, perjudicando al Estado y

a los trabajadores, facilitaba las quiebras sucesivas (reduciendo a un año el plazo para que una misma empresa volviera a presentarse en quiebra) y eliminaba el vaciamiento como delito económico. Era una ley para liquidar empresas y, por eso mismo, el arma principal para el vaciamiento empresarial que antecede a la gran mayoría de los casos de empresas recuperadas. La misión de jueces y síndicos intervinientes en las quiebras era la liquidación rápida de los bienes sin tener en cuenta ni la pérdida de los puestos de trabajo ni de la capacidad productiva de establecimientos que, en muchas ocasiones, estaban en condiciones de operar.

Por estas razones, los trabajadores identificaron en forma rápida los procedimientos de esa ley como enemigos de sus intereses más básicos. En 2002, en el marco de la crisis económica que azotaba al país, se sanciona la ley 25.563 que introduce nuevos cambios en los aspectos procesales de la quiebra y prolonga el período de negociación previa entre deudores y acreedores de la quiebra antes de llegar a una resolución.

En junio de 2011, después de ser aprobada casi por unanimidad en ambas cámaras del Congreso nacional, se promulga la ley 26.684, introduciendo importantes cambios al proceso de concursos y quiebras, en especial para los casos de empresas en proceso de recuperación por sus trabajadores. El motor de esta reforma fue incluir la variable de la prioridad de la continuidad productiva por sobre la liquidación de los bienes, ya no como un recurso extraordinario sino como una posibilidad que el juez tiene que tener en cuenta si se dan ciertos requisitos, dando lugar a los trabajadores organizados en cooperativas para que puedan llevar adelante la explotación mercantil de la empresa tanto en la instancia del concurso preventivo como en la quiebra, mediante el mecanismo de la compensación a través de los créditos laborales en poder de los trabajadores. De esta forma, las deudas del empresario en quiebra para con los trabajadores pueden servir como capital para la compra de la empresa por parte de la cooperativa de los trabajadores. Entonces, se establece que cuando las deudas en materia laboral (salarios, indemnizaciones, etc.) equivalen al capital de la empresa, el juez de la quiebra pueda proceder a la adjudicación directa a favor de los trabajadores.

Las objeciones presentadas en su momento en cuanto a la posible utilización de esta herramienta para los casos de empresas recuperadas fueron varias. En primer lugar, la delegación de las decisiones fundamentales al criterio de jueces y síndicos, con gran margen para la discrecionalidad ideológica en base a fundamentos técnicos de viabilidad, sin dejar en claro cuáles serían los criterios de evaluación de la viabilidad y quienes

estarían encargados de juzgarla. O mejor dicho, sin abrir mecanismos de consulta con organismos públicos especializados que podrían dar una visión alternativa en base a la experiencia anterior de las ERT o las cooperativas en general. El requisito de que las cooperativas deben estar formadas por dos tercios de los antiguos trabajadores provoca que en muchos casos, al retirarse el personal administrativo o aquellos que no estén de acuerdo o hayan conseguido otro empleo, ese número no se alcance y quede obstruida la posibilidad. Y, por último, en más de una empresa los créditos laborales están lejos de compensar el valor de la quiebra, por lo cual los trabajadores o no pueden hacerse cargo de la fábrica o quedarían con parte de la deuda de los empresarios. Todos estos problemas se pueden ver en casos concretos, donde los jueces usan estas mismas razones para negar la continuidad laboral a los trabajadores.

La ley de concursos y quiebras habilita, confirmando lo que sostenemos acerca de que la reforma sigue dependiendo de la discrecionalidad de los jueces para hacerla efectiva.

Contrastando la situación concreta de las ERT relevadas para el período 2010-2013, de las cuales los dos tercios corresponden a recuperaciones comenzadas después de la entrada en vigencia de la nueva ley, algunas de estas presunciones toman forma. En primer lugar, podemos ver que hay un notorio descenso en la sanción de leyes de expropiación.

Podemos decir a modo de conclusión que la reforma de la ley de quiebras no está operando como facilitador de los procesos de recuperación sino estirando los procesos conflictivos al judicializar todos los procesos y alargar los conflictos, sin resolverlos, por lo general, a favor de los trabajadores. Además, parece haber producido el efecto de obturar la vía de resolución legislativa de los conflictos al crear la falsa idea de que el problema de las recuperadas “se resolvió” con la reforma de la ley de quiebras.

2.15 ¿Qué entendemos por compromiso?

Según Wright y Doherty, un elemento decisivo en el compromiso es el bienestar psicológico, entendido como «un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado, ya que las personas que experimentan esta sensación tenderán a sentirse dinámicos, contentos, entusiasmados, relajados, etc., mientras que todo lo contrario ocurrirá en aquellos que desarrollen menor bienestar. Al mismo tiempo, el

bienestar psicológico se considera como un componente subjetivo de la satisfacción laboral.

El interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral.

A grandes rasgos podríamos decir que, el pilar central se encuentra en estudiar las actitudes hacia el trabajo en conjunto con el compromiso organizacional. O sea, la satisfacción laboral es una variable actitudinal que parece afectar al compromiso, a su vez, ésta se encuentra estrechamente vinculada con otras variables psicológicas (bienestar psicológico y satisfacción con la vida).

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. Para Meyer y Allen, el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El *compromiso afectivo* se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El *compromiso de seguimiento* o *de continuidad* se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el *compromiso normativo* se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

2.16 Cooperativas entrevistadas

2.16.1 Cooperativa de Trabajo Peluqueros y Estética Buenos Aires Ltda.

Corte de cabello, coloración, peinado, maquillaje, manicuría, pedicuría y depilación, entre otros son los servicios que se ofrecen a los clientes de esta cooperativa.

El inicio de este concurrido espacio, tal como se encuentra hoy, parte de una situación muy particular y diferente al resto de las empresas recuperadas incluidas en el estudio, y de las cooperativas en general.

Hace más de 18 años abrió sus puertas en avenida Rivadavia al 6200 una sucursal de la reconocida firma Paulino Acosta. En 2009, por razones económicas y financieras el dueño de la empresa les propuso a los empleados formar una cooperativa. Con la promesa de una situación más equitativa y mejores condiciones, además de poder mantener su trabajo, los empleados que decidieron quedarse renunciaron a su trabajo en relación de dependencia y pasaron a ser socios en un porcentaje determinado de las ganancias proporcionadas por su lugar de trabajo. Con el correr del tiempo fueron llegando deudas impagas y embargos en la cuenta del banco, aunque los asociados veían el ingreso de dinero en el local.

Ante esta situación y en busca de más información acerca de los principios, valores y forma de gestión del cooperativismo, se acercaron al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y a la filial de Flores del Banco Credicoop donde recibieron asesoramiento y contención. Por recomendación de sus abogados, los socios no abandonaron la idea de continuar trabajando como cooperativa y finalmente, a través de una mediación pusieron fin a la relación con el dueño de la empresa.

Al principio, acostumbrados a responder a un jefe, fue muy difícil la transición y necesitaron de capacitación en especial en temas administrativos pero afirman que hoy en día están muy satisfechos y tienen más beneficios así como también más obligaciones y responsabilidades y sienten que trabajan en un ambiente sin presiones y en un clima de solidaridad. Tienen su propia marca, “amazonas urbanas” y quieren lanzar productos con su nombre además de ya realizar campañas publicitarias.

2.16.2 Cooperpel

En el año 1965 nació Induspel SACIIF, un pequeño taller de bolsas de papel kraft industriales de fondo cosido. Con el transcurso de los años la empresa fue creciendo hasta contar con 120 operarios y una producción de 1.300.000 bolsas además de otros productos incorporados.

En la década del noventa, por un problema de apertura de la importación, la empresa tuvo desfasajes comerciales, se encarecieron los costos de financiamiento y se comenzó a acumular una gran deuda además de disminuir la demanda de producción. En el año 1999 la Empresa se presentó en convocatoria, y la quiebra se decretó en diciembre del año 2002. Frente a esa situación, la mayoría de los trabajadores resolvieron buscar una forma de conservar la fuente de trabajo. Decidieron crear Cooperpel Envases Industriales Ltda., pero en ese entonces eran 24 trabajadores. El Síndico de la quiebra al ver que seguían trabajando y manteniendo el edificio y las máquinas, los hizo depositarios de los bienes de la empresa y desde el 2 de enero del 2003 se inició la producción.

Pidieron ayuda al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas y, tras varias negociaciones e instancias, consiguieron la expropiación definitiva del edificio y las máquinas con un acuerdo de pago a 20 años.

2.16.3 Cooperativa Impresiones Barracas

La empresa, Conforguias, surgió como una división de Talleres Gráficos Conforti, hoy también cooperativa, denominada Gráfica Patricios. Imprimía guías telefónicas para el país y el exterior. Durante la década de los '90 llegó a ser el mayor exportador de productos gráficos de Argentina.

Con la crisis de 2001, Conforti entró en crisis, sin poder seguir adelante con la empresa, pero Conforguias lo hizo con un nuevo socio y se rebautizó como Imprenta. Las empresas habían sido creadas por José Conforti, y a su muerte pasaron a ser manejadas por su yerno. Durante la última década los dueños habían dejado de invertir en máquinas y mantenimiento.

La cooperativa nace en 2009 con el abandono y la quiebra de la empresa. Hacía varios años la empresa había dejado de imprimir las guías telefónicas, su principal

ingreso, y había mucha gente para la producción que se realizaba. Se comenzó a no pagar a los empleados y proveedores u otorgar pagos parciales y los problemas eran evidentes. Conformaron la cooperativa con la familia Conforti entendiendo que era la única opción posible para mantener la fuente de trabajo y se organizaron continuando con las tareas que cada uno realizaba y la estructura piramidal que tenían en la empresa ya que era lo que conocían. Con el tiempo lo fueron flexibilizando gracias su interés y la ayuda que recibieron. Además se sorprendieron con el apoyo de los clientes, quienes tenían mucha confianza en la cooperativa.

2.16.4 B.A.U.E.N: Buenos Aires una empresa nacional

El hotel fue construido en el año 1978, en ocasión del campeonato mundial de fútbol con un préstamo del Banco Nacional de Desarrollo (BANADE), la empresa se denominaba BAUEN S.A. y su presidente Marcelo Iurcovich. Sin la cancelación de la deuda fue vendido al grupo Solari S.A. quien gestionó el hotel hasta 2001, año en que se decretó la quiebra de la empresa.

Un grupo de 20 trabajadores se puso en contacto con el MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) y comenzaron a analizar la posibilidad de recuperar el edificio. El 21 de Marzo de 2003 se llevó a cabo y comenzó a funcionar la cooperativa, encontraron las instalaciones en muy mal estado sin los servicios esenciales. Lentamente y con ayuda de otras cooperativas fueron poniendo el hotel en condiciones hasta lograr la reapertura a mediados de 2004. Hoy en día se encuentra en pleno funcionamiento tanto las habitaciones como el comedor y el alquiler de los salones para eventos. Sin embargo, al día de hoy, continúan con un pedido de desalojo esperando una pronta sanción del proyecto de expropiación que se encuentra en la Cámara de Diputados de la Nación.

2.16.5 Cooperativa de trabajo 19 de Diciembre

Desde sus comienzos el 19 de Diciembre de 2002 establecieron un claro objetivo: demostrar la viabilidad de la empresa, defenderla y recuperarla para que tenga la capacidad productiva que tuvo, conservando la calidad lograda por la experiencia de sus recursos humanos y el nivel de sus maquinarias.

Antes de la formación de la cooperativa los empleados dependían de la firma ISACO, esta empresa había dado comienzo a sus actividades hacía más de tres décadas,

obedeciendo a las necesidades de autoabastecimiento de un mercado automotriz pujante y cada vez más exigente. Inicialmente se encargaban de conjuntos de estampados y cerraduras de alta performance, levantavidrios manuales y eléctricos, motorreductores, frenos de estacionamiento, correderas, guías, trabas-cerraduras de puertas, apoyacabezas y motores limpiaparabrisas.

La quiebra de la metalúrgica de produjo en diciembre de 2002, luego de un proceso de vaciamiento entre el 2000 y 2001, tras la paulatina caída ocasionada el cese de la fabricación de algunos modelos de automóviles a los que la fábrica le armaba partes. Ante esta quiebra, los trabajadores no dudaron en tomar las riendas y volver a hacerla funcionar.

De esta forma se encuentran funcionando desde el 2002 proveyendo al mercado autopartista de: alza cristales para Trafic, Mercedes Benz y VW 1500, frenos de pie para F 100, frenos de mano para Ford Sierra, Cierre de Capot de Fiat Duna, Uno, Premio y Peugeot 405, cierre de baúl de Regata, corredera de asiento de Renault 9 y 11 y gancho de seguridad para rueda de auxilio de Renault Clio, entre otros repuestos, partes y matrices para Buenos Aires y el interior del país.

Capítulo 3: Resultados de la Investigación

Nuestra investigación se abordó desde un enfoque explicativo y cuantitativo utilizando encuestas y entrevistas, por medio de la cuáles analizamos cómo es la toma de decisiones, la distribución de las ganancias y el compromiso en empresas recuperadas que funcionan como cooperativas en la actualidad.

3.1 Delimitación del campo de estudio

Se aplicó la encuesta con 26 preguntas en formato online y en papel con una escala de 5 categorías de respuestas, a 98 asociados de distintas cooperativas pertenecientes a Capital Federal, Gran Buenos Aires e Interior del país.

Para resguardar su anonimato, no solicitamos datos como nombre de la cooperativa, rubro ni lugar de trabajo. Sí solicitamos a la población que respondió la encuesta ciertos datos como ser, género, edad, antigüedad, entre otros, ya que los consideramos útiles para el posterior análisis de los distintos factores que influyen en la investigación de nuestros objetivos planteados.

Las preguntas realizadas en la encuesta cuentan con 5 categorías de respuesta. Las mismas son:

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

» Desf. » Neutro » Fav

• Fav: se calcula sumando el total de respuestas de la escala 4 y 5, y dividiendo las mismas por el total de respuestas obtenidas.
• Neutro: se calcula el total de respuestas de la categoría 3, y dividiendo las mismas por el total de las respuestas obtenidas
• Desf: se calcula sumando el total de respuestas de la escala 1 y 2, y dividiendo las mismas por el total de las respuestas obtenidas

Categoría de respuestas y cálculo para el análisis de los datos

También hemos aplicado una segunda metodología para nuestra investigación, las entrevistas. Las mismas se llevaron a cabo a 5 cooperativas entre los meses de Agosto/Noviembre del corriente año en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Para este análisis hemos utilizado un cuestionario estandarizado de 31 preguntas, logrando así que a todas las empresas recuperadas entrevistadas se les preguntara lo mismo. (Véase apéndice)

Listado de cooperativas entrevistadas:

- B.A.U.E.N.
- Cooperativa de Trabajo 19 de Diciembre
- Cooperpel
- Impresiones Barracas
- Cooperativa de Trabajo Peluqueros y Estética Buenos Aires Ltda.

Hemos obtenido resultados muy similares y congruentes entre sí, que les mostraremos a continuación.

3.2 Resultados por encuestas

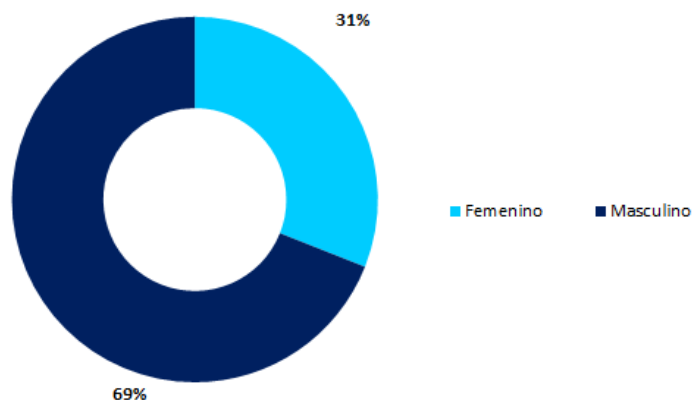


Gráfico 3.0 Género

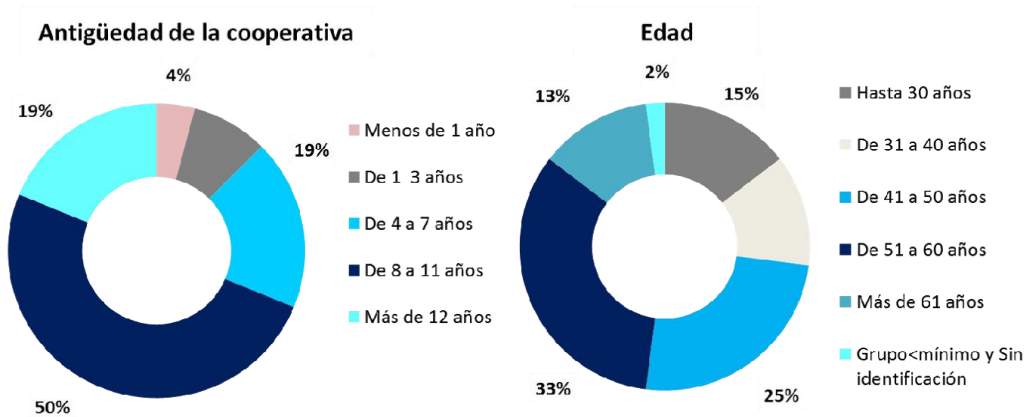


Gráfico 3.1 Antigüedad y edad

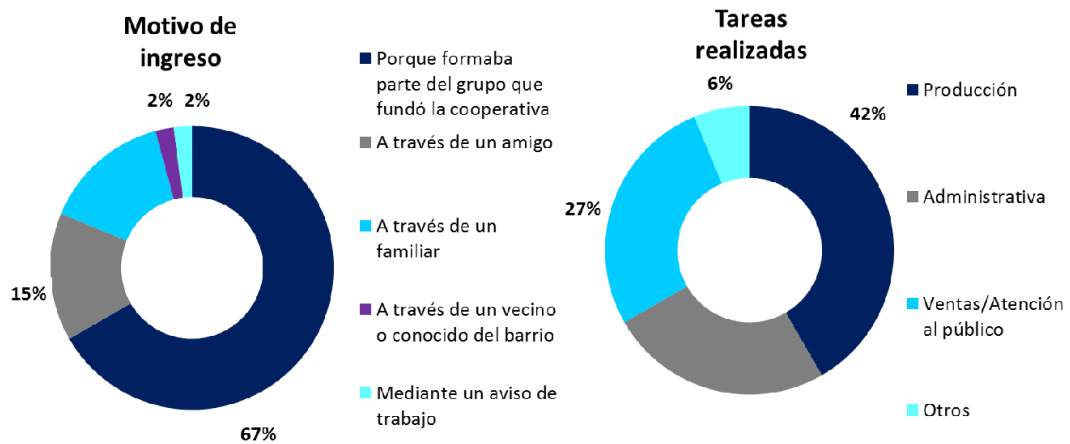


Gráfico 3.2 Motivo de Ingreso y tareas realizadas

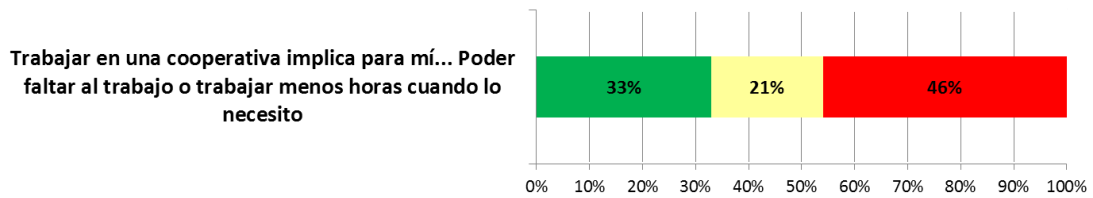
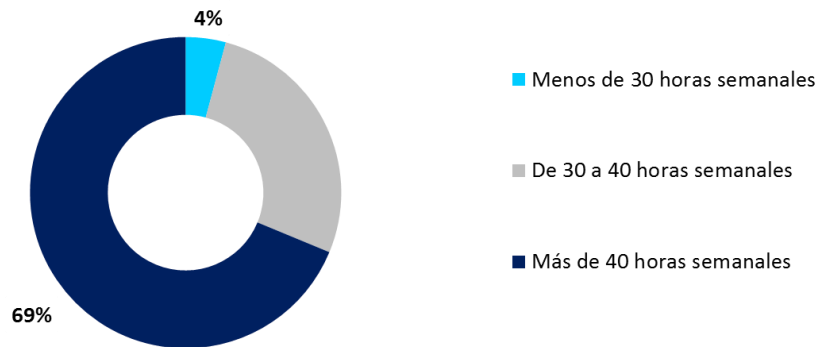


Gráfico 3.3 Cantidad de horas trabajadas

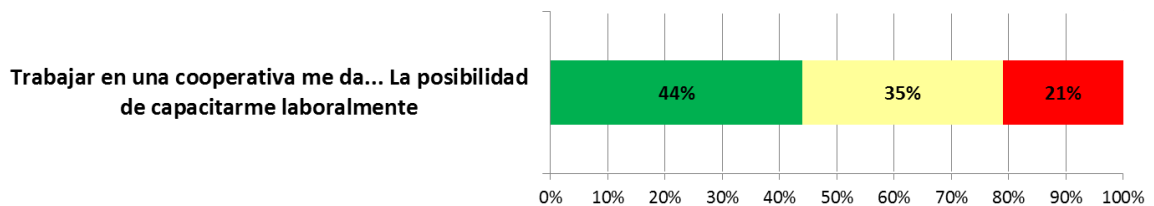
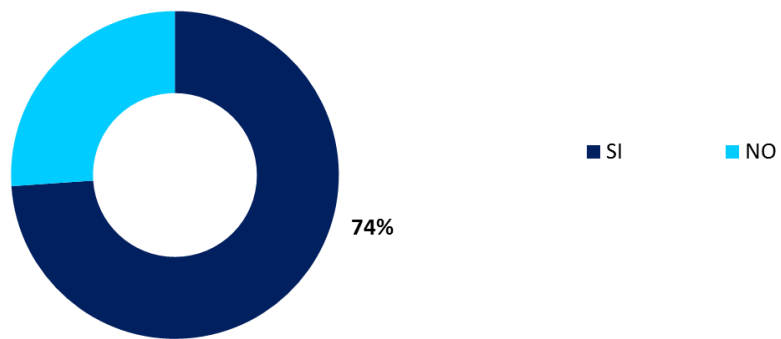
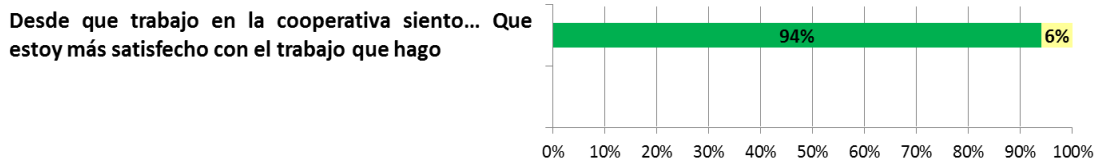


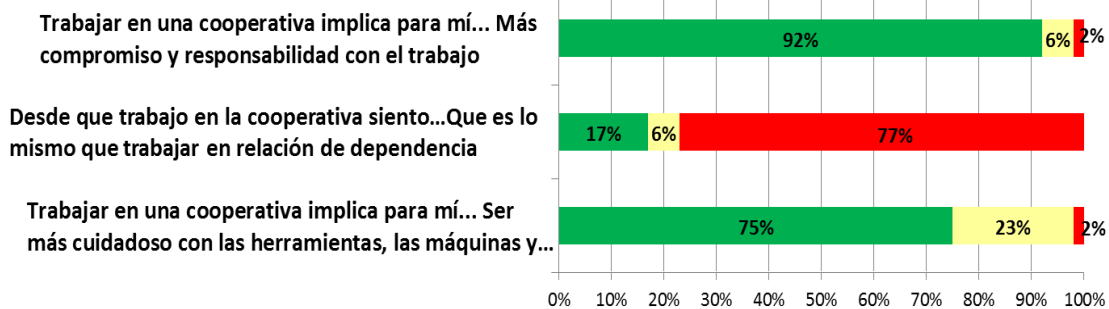
Gráfico 3.4 Capacitación Laboral

¿Cómo fueron los resultados de la encuesta pregunta a pregunta?

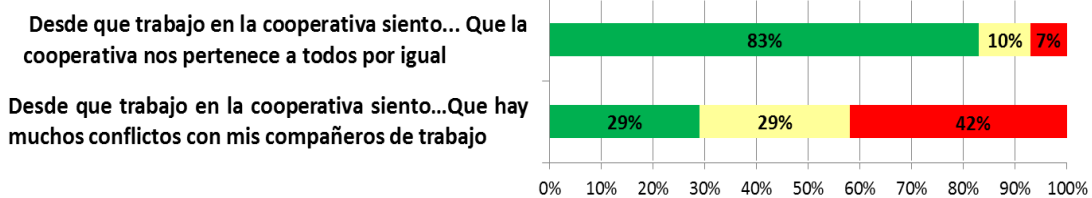
Satisfacción



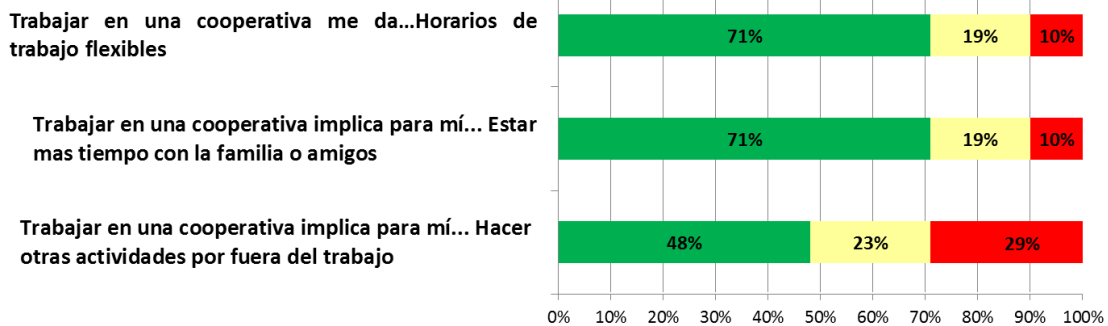
Compromiso



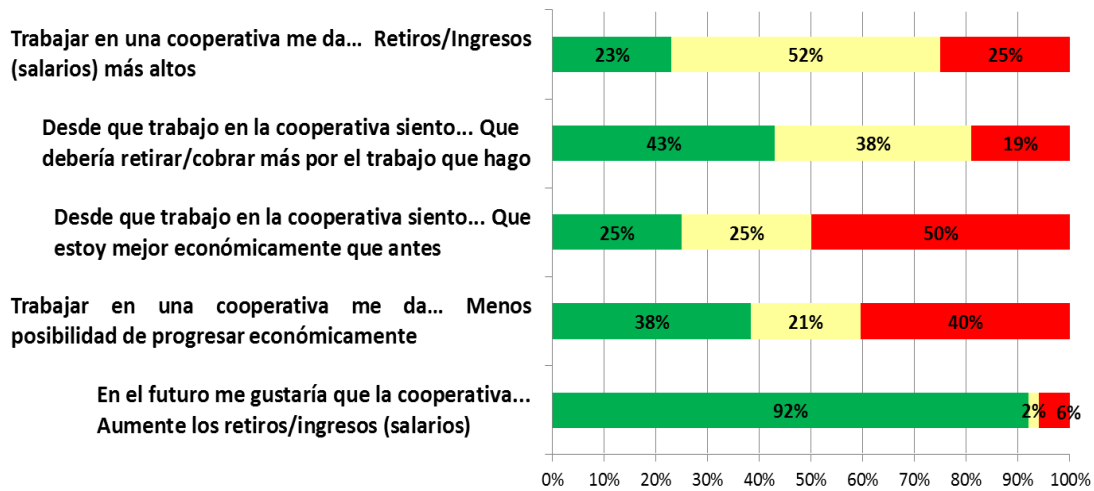
Trabajo en equipo



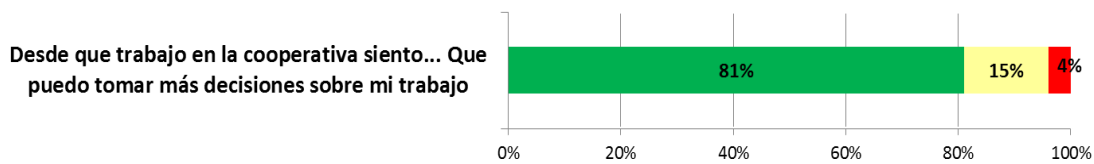
Flexibilidad



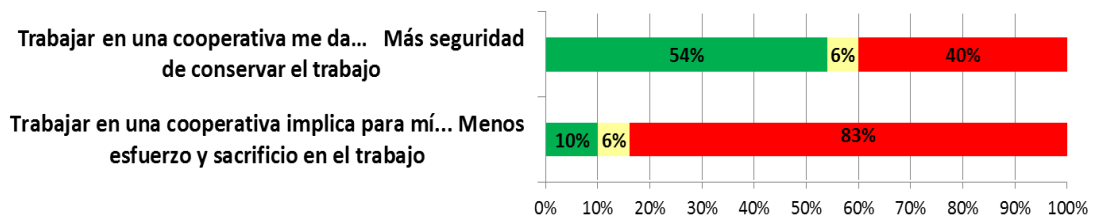
Ingresos



Autonomía



Seguridad y esfuerzo



Para ver las preguntas realizadas en la encuesta Véase *apéndice. Encuesta de cooperativas*

3.3 Resultados por entrevista

Anteriormente fue explicado cómo se realizaron las entrevistas y a qué muestra fue aplicada. Para poder ver los cuestionarios detallados y completos así también como la matriz de respuestas, Véase *Apéndice* sección de cuestionarios y matriz.

Aquí les presentaremos los principales resultados que tomamos para nuestro análisis.

I. ¿Hace cuánto funciona la cooperativa?

Cooperativa 1: 11 años

Cooperativa 2: 12 años

Cooperativa 3: 6 años

Cooperativa 4: 6 años

Cooperativa 5: 12 años

II. ¿Qué motivo los llevó a crearla?

Cooperativa 1: Abandono/Quiebra

Cooperativa 2: Abandono

Cooperativa 3: Abandono/Quiebra

Cooperativa 4: Razones económicas

Cooperativa 5: Despidos masivos/Desmantelación de la fábrica

III. ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Cuántas personas formaron parte de la cooperativa en sus inicios? y Cantidad de empleados actuales

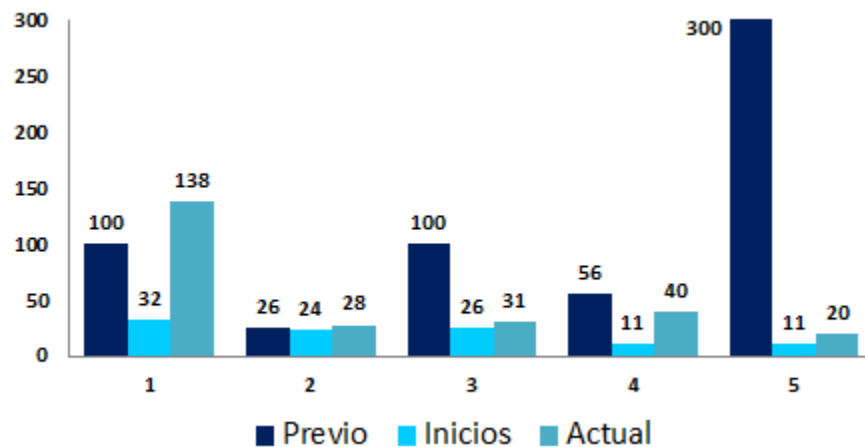


Gráfico 3.5 Cantidad de empleados/socios

IV. ¿Había puestos formales o una estructura definida?

Cooperativa 1: Sí

Cooperativa 2: Sí

Cooperativa 3: Sí

Cooperativa 4: Sí

Cooperativa 5: Sí

V. ¿A qué sector pertenecían aquellas personas que participaron de la creación de la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.)

Cooperativa 1: Administración y Ventas

Cooperativa 2: Todas las áreas

Cooperativa 3: Todas las áreas

Cooperativa 4: Peluquería y Administración

Cooperativa 5: Todas las áreas

VI: ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

Cooperativa 1: De acuerdo a la demanda de trabajo

Cooperativa 2: Igual que antes de fundar la cooperativa

Cooperativa 3: Igual que antes de fundar la cooperativa

Cooperativa 4: Igual que antes de fundar la cooperativa, pero aprendiendo nuevas tareas

Cooperativa 5: De acuerdo a la experiencia y conocimientos de cada uno

VII. ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

Cooperativa 1: 35 años

Cooperativa 2: 39 años

Cooperativa 3: 22 años

Cooperativa 4: 18 años

Cooperativa 5: 30 años

VIII. ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo?

Cuadro 3.0 Ayuda recibida

¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo?	Gobierno de la Ciudad	Mov nacional de empresas recuperadas	Otras cooperativas	Ministerio de trabajo	INTI	Entidades de accion social	Sindicato	Instituto Movilizador de fondos cooperativos	Municipio	Vecinos, otros
Cooperativa 1	x	x	x	x						X
Cooperativa 2		x		x	x	x				
Cooperativa 3			x	x			x			
Cooperativa 4			x					x		
Cooperativa 5							x		x	
Total	1	2	3	3	1	1	2	1	1	1

IX. ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

Cooperativa 1: NO

Cooperativa 2: NO

Cooperativa 3: SI

Cooperativa 4: NO

Cooperativa 5: SI

X. ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

Cooperativa 1: NO

Cooperativa 2: SI

Cooperativa 3: NO

Cooperativa 4: NO

Cooperativa 5: SI

XI. ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

Cooperativa 1: Según convenio sindical

Cooperativa 2: Según convenio sindical

Cooperativa 3: Según convenio sindical

Cooperativa 4: -

Cooperativa 5: -

XII. ¿Tienen actualmente una estructura definida?

Cooperativa 1: Sí, por sector

Cooperativa 2: Sí

Cooperativa 3: Sí

Cooperativa 4: Sí

Cooperativa 5: Sí

XIII. ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Cooperativa 1: Sí-Sí

Cooperativa 2: Sí-No

Cooperativa 3: Sí-No

Cooperativa 4: NO

Cooperativa 5: Sí

XIV. ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

Cooperativa 1: No

Cooperativa 2: Sí

Cooperativa 3: No

Cooperativa 4: NO

Cooperativa 5: Sí

XV. ¿Hay personas designadas para la toma de decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias, definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

Cooperativa 1: Asamblea

Cooperativa 2: Consejo de administración

Cooperativa 3: Asamblea

Cooperativa 4: Consejo de administración

Cooperativa 5: Consejo de administración

XVI. ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa? ¿Ingresa gente nueva?

Cooperativa 1: Sí-Sí

Cooperativa 2: No-Sí

Cooperativa 3: Sí-Sí

Cooperativa 4: Sí-Sí

Cooperativa 5: No-Sí

XVII. ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)?

Cooperativa 1: Aumentos fijos con igual base

Cooperativa 2: Aumentos fijos con igual base

Cooperativa 3: Por categoría de convenio

Cooperativa 4: -

Cooperativa 5: -

XVIII. ¿Hay reservas preestablecidas?

Cooperativa 1: Sí, en fin de año se realizan

Cooperativa 2: Sólo las legales

Cooperativa 3: Sólo las legales

Cooperativa 4: 5% Educación y 5% en otras cosas

Cooperativa 5: Lo intentan

XIX. ¿Hay diferenciación en la distribución de los sueldos de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

Cooperativa 1: Sí, por socio fundador, antigüedad, fallo de caja, salario familiar

Cooperativa 2: Sí, por antigüedad, nivel de profesionalismo y actividad

Cooperativa 3: Sí, basado en el convenio

Cooperativa 4: Sí, de acuerdo a la tarea realizada

Cooperativa 5: No

XX. Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Cooperativa 1: Ingresa como aspirante a socio por 6 meses. La repartición de ganancias en igual que para cualquier asociado.

Cooperativa 2: Ingresa como aspirante a socio por 3 meses. La repartición de ganancias en igual que para cualquier asociado.

Cooperativa 3: Ingresa como aspirante a socio por 3 meses. La repartición de ganancias en igual que para cualquier asociado, siempre y cuando cumpla un año de trabajar en la cooperativa.

Cooperativa 4: Ingresa como aspirante a socio por 2 meses.

Cooperativa 5: Ingresa como aspirante a socio por 4 meses. La repartición de ganancias en igual que para cualquier asociado.

XXI. ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART?

Cooperativa 1: Sí, son Monotributistas

Cooperativa 2: Sí, son Monotributistas

Cooperativa 3: Sí, son Monotributistas

Cooperativa 4: Sí, son Monotributistas

Cooperativa 5: Sí, son Monotributistas

XXII. Sección compromiso y satisfacción

Cuadro 3.1: Compromiso y satisfacción

Preguntas	1	2	3	4	5
Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa?	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa?	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?	Totalmente de Acuerdo	-	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Considera que se puede	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo?					
En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo?	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas?	Sí	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?	Sí	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Cómo es la comunicación en la cooperativa?	Asambleas	En el consejo de administración	Semanalmente	Semanalmente	-
En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?	Sí	De acuerdo	De acuerdo	-	Totalmente de Acuerdo
¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?	Sí	-	Sí	No	Sí

XXII. Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Cuadro 3.2: Ventajas

Ventajas de trabajar en una cooperativa	Libertad	Factor humano	Visión Global	Sentido de propiedad	Desarrollo Personal	Trabajar
Cooperativa 1	x	x				
Cooperativa 2	x					x
Cooperativa 3			x			
Cooperativa 4		x		x		
Cooperativa 5	x				x	x
Total	3	2	1	1	1	2

Capítulo 4: Análisis de los Resultados

En primera instancia, analizamos las respuestas obtenidas en base a los cuestionarios y luego a las entrevistas, tomando aquellas respuestas que consideramos más significativas para la realización del análisis y la presentación de los resultados.

Por razones de confidencialidad acordadas con los entrevistados, sólo analizamos prevalencia y favorabilidad de los puntos incluidos en el análisis.

4.1 Encuestas

4.1.1 Distribución de la muestra

A partir de las respuestas de las personas encuestadas encontramos que la mayoría de las cooperativas a las cuales pertenecen tienen una antigüedad de entre 8 y más de 12 años, hecho que tiene correlación con el marco teórico y la repercusión de la crisis económica y financiera vivida en Argentina durante 2001. En cuanto al perfil de las personas encuestadas, el 69% son hombres y el 31 % mujeres y la mayor población, el 58%, poseen entre 41 y 60 años. Gran parte de esta población formó parte de la cooperativa en sus inicios, hecho que se observa en el gráfico 3.1 ya que formaban parte del grupo que fundó la cooperativa.

El gráfico 3.2 muestra además que la tarea que realizada en mayor frecuencia por esta muestra se encuentra en el área de producción, y tiene lógica en la prevalencia de género antes mencionada.

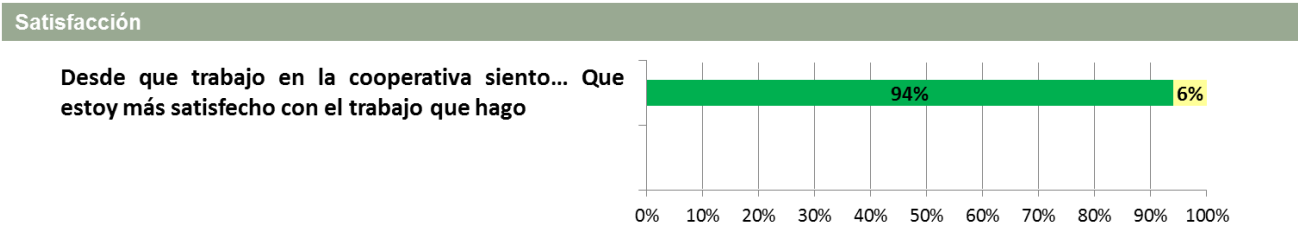
En el gráfico 3.3 se observa que casi el 70% de los encuestados trabaja más de 40 horas semanales y la favorabilidad de la pregunta que se muestra en el mismo gráfico es negativa, esto indica que la cantidad de horas reales trabajadas son necesarias para lograr los objetivos de la cooperativa.

Con respecto a la capacitación, que es uno de los principios del cooperativismo, se observa que el 74% de los encuestados respondió que recibe o recibió capacitación por parte de la cooperativa o a través de ella en organismos tales como el MNER, INAES o el Ministerio de Trabajo. En relación a la favorabilidad de la pregunta del gráfico 3.4 se observa que es del 44%, pero también hay que tener en cuenta la respuesta neutra, que

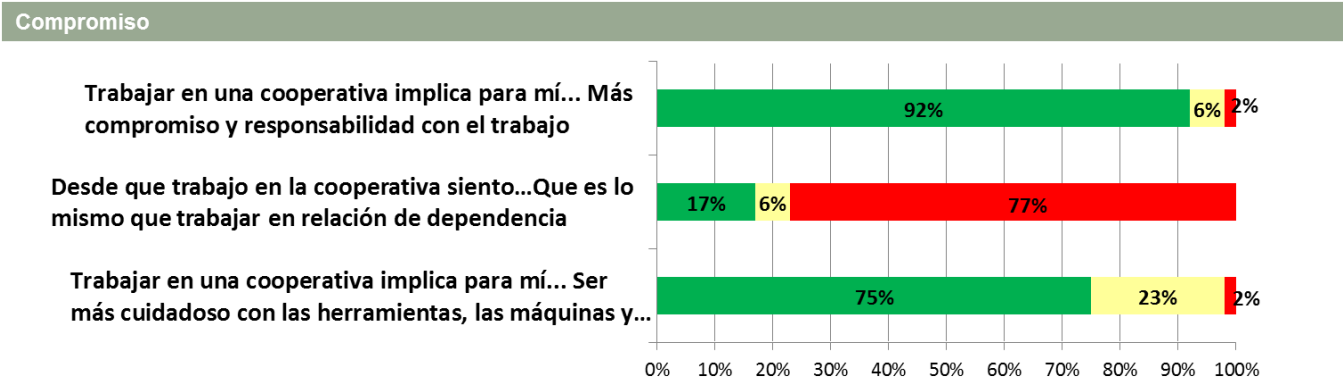
no tienen una opinión formada al respecto; en general, este 35% indica que si bien en este momento la cooperativa no está proporcionando capacitación, los integrantes recuerdan que en algún momento la han recibido.

4.1.2 Análisis de resultados

Continuando con el análisis las preguntas siguientes, fueron agrupadas en diferentes tópicos que las representan:



Se observa una clara tendencia de bienestar general. Esta pregunta nos muestra rápidamente cuál es el grado de satisfacción que tienen los asociados desde que trabajan en una cooperativa.

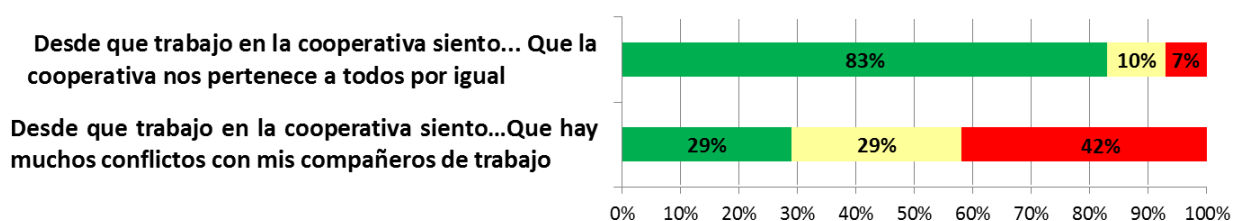


Una muestra significativa de los encuestados nos indica que están más comprometidos con el trabajo y sienten que la responsabilidad es mucho mayor que por ejemplo, trabajando en una empresa en relación de dependencia. Continuando con esta reflexión y por los resultados obtenidos en la pregunta de “ser más cuidadosos con las herramientas” podemos concluir que sienten un alto nivel de compromiso y esto a su vez los lleva a considerar y cuidar mucho más sus herramientas de trabajo diario, ya que ante cualquier desperdicio de recursos o problemas con alguna herramienta por un mal uso

intencionado, son ellos quienes pagan los arreglos o la compra de más materiales. Esto los lleva a tomar más conciencia del uso de los recursos y apreciarlos de manera que antes no hacían.

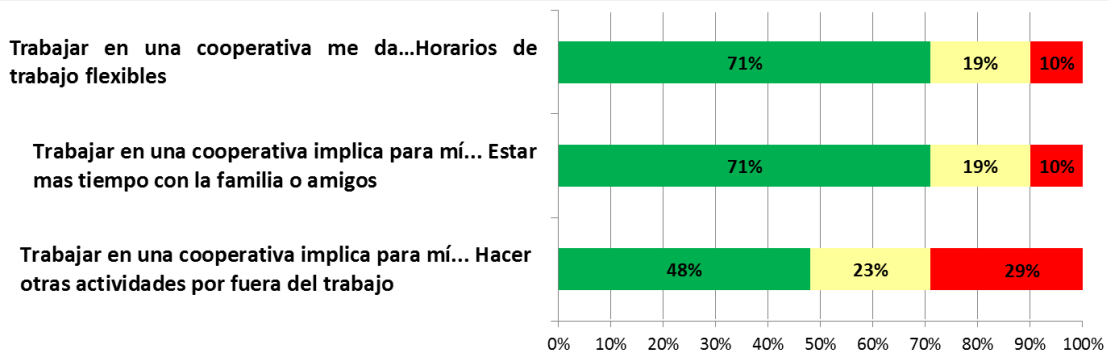
Es habitual que aquellos que trabajamos en relación de dependencia si un día no queremos trabajar al 100% lo hagamos y no nos represente ningún costo o trabajo adicional significativo, pero para los asociados de las cooperativas, esto es todo lo contrario, si ellos no trabajan “no comen” según como lo explico uno de los asociados de una de las cooperativas entrevistadas.

Trabajo en equipo



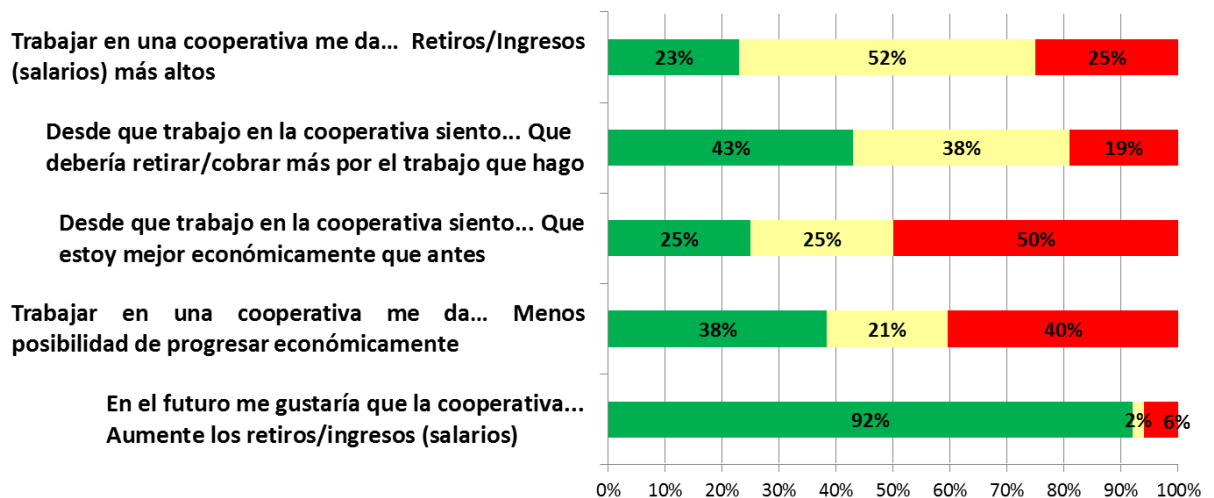
Son todos dueños, y el esfuerzo extra es recompensado económicamente para todos por igual además de que los elementos que hay que reponer implican menos ganancias para todos. En relación a esto, reforzamos la afirmación del sentimiento que a todos les pertenece la cooperativa por igual. A veces hay conflictos de carácter relacional y, aunque no son muchos, impacta en el clima laboral en el 42% de desfavorabilidad que se observa. Este conflicto, se da principalmente porque no todos se comprometen al mismo nivel ni brindan el 100% de ellos en el trabajo diario, como tal vez otros asociados sí lo hacen. Es totalmente habitual que nos llevemos mejor o peor con nuestros compañeros de trabajo, pero en este tipo de empresas un conflicto de este estilo puede resultar sumamente perjudicial para los procesos, ventas, clientes, entre otros. Por este mismo motivo se fomenta mucho en las cooperativas los cursos o refuerzo de los cursos de cooperativismo.

Flexibilidad



Si bien antes mencionamos la necesidad de trabajar la cantidad de horas necesarias, podemos observar que las cooperativas son flexibles, en la medida de lo posible, en cuanto horario de ingreso de trabajo lo que les permite a los socios estar más tiempo con sus amigos y familiares y, en menor medida, realizar otras actividades. Si bien la flexibilidad es percibida por la mayoría de la muestra es importante indicar que cuándo hay trabajo pendiente queda en la responsabilidad de cada uno que uso le dará a esta ventaja de flexibilidad que es muy frecuente en estas empresas.

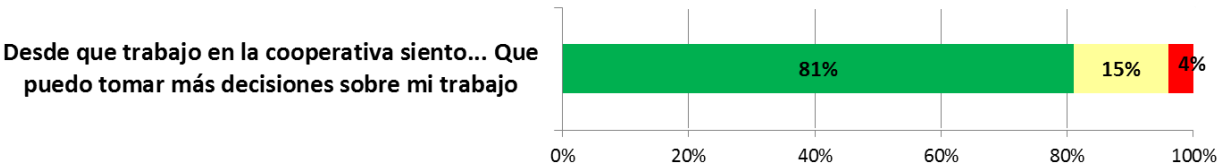
Ingresos



En cuanto a los ingresos de los trabajadores, como sucede en la mayoría de las empresas tanto cooperativas como en relación de dependencia, son percibidos mayoritariamente como bajos. En general, la sensación es que no se encuentran mejor económicamente que antes y deberían cobrar más por el trabajo que realizan; además, quisieran que en el futuro se aumenten los retiros o sueldos. La pregunta acerca del progreso económico como podemos observar en el gráfico, la suma de desfavorabilidad y

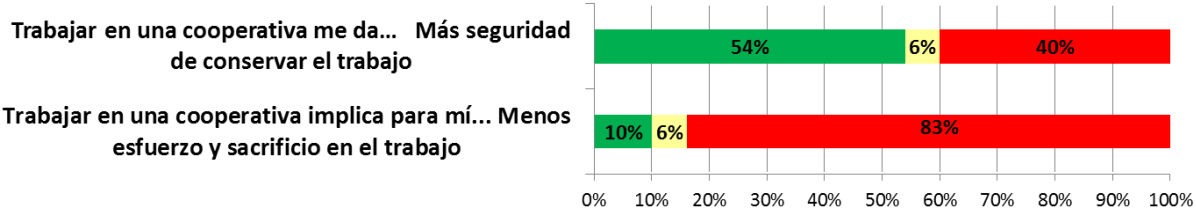
neutralidad hacia la respuesta es superior a la favorabilidad, esto es congruente con lo que nos informaron las cooperativas que entrevistamos (*Ver apéndice*), ellos perciben que la inestabilidad es superior a trabajar en relación de dependencia, y debido a esta operaciones que a nosotros en nuestra vida diaria nos pueden resultar comunes o accesibles como sacar un préstamos, comprar artículos en cuotas, etc., a ellos les resulta imposible porque no tienen la seguridad económica para hacerlo, ya que su realidad puede cambiar muy rápidamente.

Autonomía



La autonomía es percibida favorablemente en 81% de los encuestados. Relacionando esta afirmación con el análisis hasta ahora presentado, es coherente que los asociados perciban que tienen más participación en la toma de decisiones tanto de su trabajo como así también decisiones estratégicas que afectan al negocio. Esto es otro de los motivos, por el cual podemos explicar que el nivel de compromiso y satisfacción sea elevado, ya que sienten que son sus propios jefes.

Seguridad y esfuerzo



La seguridad en conservar el trabajo arroja 54% de favorabilidad, resultado que indica la dualidad en la percepción por un lado de saber que cada uno es responsable por alcanzar los objetivos y por el otro, la inestabilidad que provoca en algunos casos no contar con un establecimiento propio y que puedan solicitarles el desalojo (*Ver tópico de Ingresos*). El esfuerzo y sacrificio es un punto fundamental en el día a día de las cooperativas, saben que no pueden incumplir con los clientes y hacen todo lo que está a su alcance para que no suceda.

4.2 Entrevistas

Se tomaron como muestra cinco cooperativas de las cuales pudimos observar que la mayoría se crearon hace más de 10 años, la explicación a este fenómeno se encuentra en la repercusión de la crisis económica vivida en Argentina durante 2001 en la cual muchas empresas decidieron cerrar sus puertas. Este hecho puede observarse en las respuestas obtenidas de la pregunta acerca de cuál fue el motivo que llevó a crear las cooperativas. Haciendo foco en las razones declaradas, la mayoría de las respuestas arrojaron como razón principal el Abandono y/o la quiebra sumando 5 respuestas; esto no significa que todas las cooperativas se hayan formado a partir de la misma razón, sino que eran preguntas abiertas y quienes mencionaron la quiebra también mencionaron el abandono como hecho consecutivo siendo éstas 3 cooperativas. Otras razones mencionadas fueron despidos masivos, desmantelación y razones económicas. Podría entenderse que las razones económicas engloban los despidos totales y la quiebra pero consideramos importante distinguir la percepción de los entrevistados de cómo vivieron ese momento. Utilizando la palabra abandono en general se hacía referencia a la falta de humanismo y solidaridad, mientras que las razones económicas eran tomadas como un factor totalmente ajeno a las personas.

La situación previa a la quiebra o abandono en general se anticipa a los trabajadores por la gran disminución de producción, despidos masivos y falta o atrasos en el pago de salarios. Hubo dos casos en los cuales la creación de la cooperativa fue consensuada con los dueños de las empresas anteriores, uno de ellos fue propuesto por el dueño y el otro por los propios trabajadores.

Con los dueños de las empresas anteriores a las cooperativas la relación en la mayoría de los casos dejó de existir, esto se debe en gran medida a los conflictos que tuvieron al inicio. En algunos casos los conflictos siguen estando vigentes pero las partes se niegan a ponerse en contacto y en otros se llegó a un acuerdo bien por decisión de las partes o bien a través de una mediación. En los casos que siguen en contacto la relación es buena, de hecho en una de las cooperativas se asoció a uno de los anteriores dueños y en otra, la cooperativa funciona como proveedor de una empresa del antiguo dueño.

En cuanto a la relación con proveedores y clientes 3 cooperativas indicaron que no

cambió y 2 que sí, sobre todo con algunos proveedores que se negaban venderles materias primas por temor de no poder cobrar en base a la deuda impaga que poseía la anterior empresa. En general, se resolvió con compras chicas y pagos en el momento hasta que generaron la confianza necesaria. Muchos proveedores no cambiaron su relación ya que sabían que en algún momento iban a poder cobrarlo. También optaron por proveedores que funcionan como cooperativas ya que a su vez es uno de los principios del cooperativismo que queda establecido entre ellas. En general, los clientes mantuvieron su relación comercial ya que el foco de los trabajadores siempre fue satisfacer sus necesidades y poder seguir generando ingresos.

En las empresas anteriores a la formación de las cooperativas había un promedio de empleados de 116 personas que disminuye a 21 socios en los inicios de las cooperativas y vuelve a incrementarse a 51 socios al día de la fecha, es importante destacar la dispersión que se encuentra de una cooperativa a otra ya que la que más cantidad de socios tiene actualmente casi septuplica a la que menos tiene. Solamente una de las cooperativas encuestadas al momento del inicio conservó el 92% de los empleados que pasaron a ser socios, los porcentajes de las restantes son significativamente menores.

En todos los casos estudiados tanto las empresas anteriores como las cooperativas tienen una estructura y diferenciación de posiciones definida aunque la mayoría de las veces no es formal. Al inicio, la distribución de las tareas en todos los casos fue seguir realizando las tareas habituales y agregar nuevas para poder cumplir con todos los requerimientos demandados aunque en todo momento estuvo diferenciado quien realizaba cada tarea; adicionalmente tuvieron que armar la estructura del consejo administrativo, acostumbrarse a tomar decisiones en conjunto y a su vez aprender nuevas tareas, como las administrativas de las cuales la mayoría de los asociados que iniciaron la cooperativa, no estaban al tanto. Dos de las cooperativas al día de hoy suelen rotar las tareas, no de manera continua pero para tener una visión más amplia del negocio y siempre en base a las necesidades que van surgiendo.

Al momento de la creación de las cooperativas, 3 de ellas fueron integradas por personas pertenecientes a todos los sectores, tanto operativo como administrativo y de ventas. En general, lo que se observa es que la minoría de los empleados fundadores perteneció al área administrativa y por este motivo necesitaron capacitación en esa área. En este sentido, el apoyo fue otorgado principalmente por otras cooperativas que ya se

encontraban en funcionamiento y por el INAES en cuanto a estatutos, el cuadro 3.0 muestra la prevalencia de los organismos y entes que apoyaron a las cooperativas en cuanto a asesoría de tipo legal y económico y se observa claramente que quienes más funcionaron como fuente de apoyo fueron otras cooperativas y el ministerio de trabajo junto con los organismos que de él dependen. En cuanto a los sindicatos hay una dualidad, ya que si bien algunos consideran que recibieron apoyo del mismo, otros consideran que se vieron perjudicados por el mismo.

La distribución en cuanto a sexo y edad en las cooperativas es relativa a cada una. Como se puede observar en el gráfico 4.0 la tendencia en todas es que la edad promedio es mayor a 30 años, teniendo la cooperativa más joven una edad promedio aproximada a 35 años y la más antigua 44, se observa la mayor cantidad de población promedio en todas las cooperativas entre 30 y 40 años. En cuanto a género en 4 de las cooperativas predomina el sexo masculino, siendo la relación de la cooperativa con más diferenciación casi 15 a 1 y la menor el 2,5 a 1. En la cooperativa en la cual predominan las mujeres la relación es 1,5 a 1. La razón por la cual se encuentra una diferenciación tan extrema en cuanto a género es por el rubro en el cual se encuentra la misma.

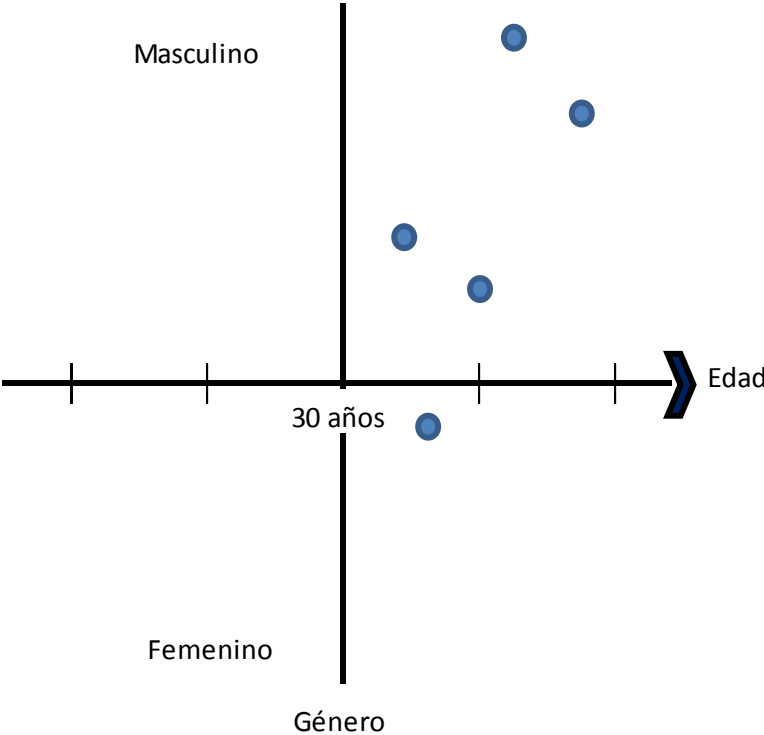


Gráfico 4.0: Distribución por Género y Edad

La persona con más antigüedad en el trabajo, teniendo en cuenta tanto la empresa anterior como la cooperativa, trabaja hace 39 años en el mismo lugar. Y considerando todas las cooperativas, el promedio de quien más tiempo hace que trabaja es 28,8 años, teniendo la cooperativa que reportó la persona con más antigüedad menor, 18 años en el trabajo. Este hecho indica que en todas las cooperativas entrevistadas hay personas que desde el principio sintieron un gran sentido de pertenencia y lucharon por no perder su lugar en el mundo cuando hubo razones para hacerlo.

Un dato curioso se observa con la persona que posee más edad de la muestra seleccionada, que al día de hoy tiene 82 años y continúa trabajando. Además observamos que en la mayoría de las cooperativas hay personas trabajando que tienen mayor edad que la jubilatoria.

Actualmente hay dos cooperativas que indicaron que hay socios que son tomados como un modelo o rol a seguir en cuanto a su manera de trabajo y que actúan como líderes. En general, las decisiones más importantes como inversiones en maquinaria se realizan en asamblea y otras veces se delega en el consejo administrativo que, a fin de cuentas, son personas elegidas por los propios socios como el presidente, secretario y tesorero. Estos líderes igualmente son influyentes en la palabra final de los demás.

Un dato importante en relación a la modalidad cooperativista es que quienes las integran no son empleados en relación de dependencia, sino que son monotributistas y todos los aportes y prestaciones sociales están asociadas a él.

Hay dos formas en la cual los socios retiran dinero de la cooperativa, una de ellas es mensual o quincenalmente y hace las veces de sueldo, razón por la cual utilizaremos este nombre cada vez que nos refiramos a este tipo de retiro y la otra es con el cierre del período fiscal cuando se analiza el estado de resultados de la cooperativa, se realizan las reservas legales y, según qué cooperativa, para inversiones, educación; se decide sobre qué uso se le darán a los fondos y qué porcentaje se repartirá entre los socios, a este tipo de retiro lo denominamos distribución de las ganancias.

En relación al sueldo, se distribuye de manera diferente en cada cooperativa. En algunas los retiros son exactamente iguales para todos a excepción de algunos diferenciales tales como la antigüedad, ser un socio fundador o asociado a la tarea como fallo de caja. En otras se rigen exclusivamente por los acuerdos de convenio y el tercer

grupo, conformado por sólo una cooperativa, sigue manteniendo los sueldos iniciales de cuando estaba conformada la empresa y ahora proporcionan aumentos del mismo valor nominal para todos los socios, esto hace que cada vez la brecha porcentual entre el más gana y el que menos gana sea menor.

Las cooperativas, como toda empresa u organización, tienen rotación de gente aunque dos informaron que hasta ahora ningún socio decidió buscar otros rumbos. Dos de las cooperativas indicaron que es normal que se vayan los socios e ingresen nuevos, las demás indicaron que sólo sucede cuando hay necesidades en las diferentes áreas. En todos los casos los nuevos trabajadores ingresan como aspirantes a socios por un período definido en el estatuto que oscila entre 2 y 6 meses. En el modelo de estatuto sugerido por INAES el período de prueba es de 6 meses. Una vez transcurrido este tiempo, se vota en asamblea la incorporación o no de estas personas a la cooperativa como socios. Los aspirantes a socios suelen ser familiares, conocidos o recomendados de los actuales socios, estos perfiles siempre tienen prioridad aunque no ingresan si no cumplen con los requerimientos que indica la vacante. En cuanto a la distribución de ganancias al cierre del período fiscal, estas personas suelen ser tratadas como socios y en otros casos, la distribución es proporcional al tiempo del año trabajado.

En base a las respuestas que obtuvimos, quienes fueron entrevistados consideran que los socios se encuentran muy satisfechos de trabajar en la cooperativa y que casi siempre comparten el proyecto aunque muchas veces no lo entienden todos de la misma manera o les lleva tiempo para comprenderlo. Todos coincidieron en estar orgullosos de su lugar de trabajo y la mayoría confía en que todos serían capaces de hacer un esfuerzo extra con tal que se cumplan los objetivos de la cooperativa, la mayoría entiende que cada socio tiene autonomía en su puesto de trabajo y que sus recomendaciones son tenidas en cuenta por los demás. En cuanto al trabajo en equipo y relación entre compañeros hay más disparidad en las respuestas, solo dos cooperativas lo entienden como ideal, con relaciones de solidaridad, compañerismo, cordialidad mientras otros comentan el egocentrismo por parte de algunos de los socios, o situaciones no ideales. Intentan disminuirlo con cursos de cooperativismo o charlas motivacionales pero la realidad es que son pocas las personas que tienen baja predisposición a mejorar el clima de la cooperativa.

Todos los entrevistados comentan que cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo y 4 del total indican que las condiciones físicas del lugar son adecuadas

para realizar la tarea y poder desempeñarse adecuadamente. Además se muestran de acuerdo con la remuneración recibida a cambio de su labor y la consideran justa, sienten que son recompensados adecuadamente por su desempeño.

La comunicación en las cooperativas se da por diversos medios tales como: verbalmente, cartelera o en las asambleas. Otras formas no tan habituales son a través del síndico o por notas mediante alguna revista interna.

Una de las ventajas más valorada por los entrevistados en cuanto a su trabajo (Cuadro 3.2) es la libertad que poseen en cuanto a horarios, esto lo podemos relacionar directamente con el tópico de flexibilidad que nos respondieron los 98 encuestados. Como segunda ventaja más valorada encontramos a la toma de decisiones, esto tiene una conexión inmediata con el tópico de autonomía ya que dicha muestra sustenta lo obtenido en las entrevistas a una muestra menor, esto es que sienten protagonistas por su propio trabajo. Otra de las ventajas mencionadas fue la calidez humana, ya que todos están en lo mismo, otra ventaja que no fue una sorpresa que nos la hayan mencionado en este punto fue el hecho de trabajar. En la presentación de nuestro marco teórico mencionamos que lo que sus los movió a recuperar sus puestos de trabajo fue el hecho de mantener su fuente de trabajo y continuar como sustentos de sus familias

La mayoría de las cooperativas tienen un compromiso con la comunidad en la operan y fundamentalmente con otras cooperativas ya que sintieron que desde un principio fue su punto más fuerte de apoyo y lo retribuyen de la misma manera, con asesoramiento, creando contratos entre ellos, etc. Una de las acciones sociales que más nos sorprendió fue que una de ellas posee su propio bachillerato el cual funciona dentro del predio de la cooperativa con profesores ad honorem, en el cual promulgan los principios y valores cooperativos, enseñándoles a los chicos lo importante de trabajar, valorar lo que tienen y cuidarlo.

Capítulo 5: Conclusiones

En primer lugar establecimos como objetivo de investigación para nuestro trabajo cómo es el proceso de toma de decisiones en las empresas recuperadas y cómo es la distribución de tareas en las mismas.

Luego de nuestro análisis podemos indicar que el proceso de toma de decisiones en la muestra completa que analizamos es mediante una asamblea conformada por todos los socios en la cual, por medio del voto de cada uno de ellos, se toman las decisiones más importantes tales como inversiones en maquinarias, compra de materia prima, decisiones en cuanto al marco legal de la situación particular de cada cooperativa, entre otras. A su vez, también existe un consejo administrativo, en general integrado por 3 personas - presidente, secretario y tesorero-, que tiene la obligación de reunirse una vez al mes para dialogar sobre los aspectos más urgentes e importantes. El consejo es elegido por todos los socios y el mandato dura tres años. La figura del síndico no se encuentra presente en todas las cooperativas pero en general, cuando se encuentra participa de las reuniones del consejo.

La distribución de tareas en cada cooperativa tuvo que adecuarse a la cantidad de asociados que había al momento de su fundación, sumándose tareas de tipo administrativo, con las cuáles la mayoría no estaba familiarizado.

En algunos casos hay rotación de tareas pero siempre y cuando no se necesite especialización y acorde a las necesidades del momento.

Como segundo objetivo nos planteamos investigar cómo era la distribución de ganancias y qué sucede con estas cuándo se incorporaba un nuevo asociado.

Concluimos en que la distribución de ganancias es igual para todos y se realiza una vez al año con el balance de cierre del período fiscal y teniendo en cuenta las diferentes reservas legales y preestablecidas por la asamblea. En general se vota qué porcentaje se reparte y cuál va a conformar reserva para contingencias.

El pago mensual/quincenal está diferenciado por conceptos tales como antigüedad, formar parte de los socios fundadores, tarea, etc.

La percepción de los socios en su mayoría es de no encontrarse mejor económicamente que antes, y de necesidad de mayor retribución por la tarea. Los socios desean recibir más ingresos en líneas generales aunque quienes entrevistamos nos dieron una opinión diferente. Evidentemente, quienes integran la cooperativa no lo hacen sencillamente por el dinero, sino por el bienestar que les provoca entender que los logros de la cooperativa

son suyos y la tranquilidad de conservar el trabajo.

Las personas que recientemente ingresan en la cooperativa cobran el mismo pago mensual con las diferencias antes mencionadas y la distribución de ganancias en general es igual aunque en algunos casos es proporcional al tiempo del año trabajado.

Por último, nos hemos preguntado cómo es el nivel de compromiso y satisfacción en las empresas recuperadas por sus trabajadores,.

Observamos que en todas, los asociados poseen un alto grado de compromiso por la tarea que realizan, ya que son conscientes que depende enteramente de ellos producir para poder ver las ganancias, “si no producimos no comemos”, fue una de las frases utilizadas por uno de los asociados de la cooperativa.

A su vez, su nivel de compromiso es mucho más elevado ya que ellos son sus propios dueños, todos tienen el mismo derecho sobre las decisiones que van a afectar directamente a la cooperativa, esto hace que el sentimiento de pertenencia sea aún mayor que tal vez en aquellos empleados en relación de dependencia que sólo hacen su trabajo y reciben un sueldo a cambio.

El problema con el que se encuentran es que no todos poseen el mismo grado de compromiso, tienen la impresión de que pueden dejar trabajo sin hacer, ya que habrá otro que lo hará por él. Este es uno de los grandes desafíos con el que se encuentran la mayoría de las cooperativas. Para poder hacerle frente a esta situación constantemente realizan cursos de cooperativismo, para remarcar cuál es el espíritu de este fenómeno.

Con respecto a la satisfacción obtuvimos por los dos medios de análisis una respuesta sumamente favorable.

Se encuentran satisfechos de trabajar en una cooperativa y con la tarea que realizan, ya que sienten a la misma más como propia y ven directamente los frutos de su esfuerzo al final de cada trabajo.

Si bien hemos obtenido un bajo % de gente que se encuentra moderadamente de acuerdo con esta observación, la misma corresponde a gente por debajo de los 41 años los cuáles, en su mayoría, no formaron parte de las cooperativa en sus inicios, por lo que concluimos que trabajando en “hacer y sentirlo como propio el proyecto” el índice de satisfacción puede llegar a aumentar, y ese % neutro convertirse en favorable.

Bibliografía

1. Pizzi, A, & Brunet, (2012), “Acción colectiva, autogestión y economía social: El caso de las empresas recuperadas en Argentina. (Spanish)”, Revista De Estudios Sociales, 42, pp. 57-70, Academic Search Premier, EBSCOhost, viewed 21 September 2014
2. Hudson, J. (2012). Empresas Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse. (Spanish). CIRIEC - España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa, (76), 159-180
3. Carlos Figari. (2011)“Ocupar, resistir, producir y educar“. Fábricas y empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires.
4. <http://www.inaes.gob.ar/es/>. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
5. Julián Rebón – Rodrigo Salgado “Empresas recuperadas y procesos emancipatorios”.
6. Carlos Rodrigo Zapata, “Cooperativas de producción: lecciones de la experiencia europea”
7. Autor desconocido, “El movimiento cooperativo”
8. Rodrigo Martín Salgado (2010). “Empresas recuperadas por sus trabajadores: Sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad de Buenos Aires”
9. Claudia Peralta Gómez M, María Santofimio A, Segura V. EL COMPROMISO LABORAL: DISCURSOS EN LA ORGANIZACIÓN. (Spanish). Psicología Desde El Caribe [serial online]. January 2007;(19):81-109. Available from: Academic Search Premier, Ipswich, MA. Accessed December 7, 2014.
10. Mañas M, Salvador C, Boada J, González E, Agulló E. La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. (Spanish). Psicothema [serial online]. August 2007;19(3):395-400. Available from: Academic Search Premier, Ipswich, MA. Accessed December 7, 2014.
11. Facultad Abierta (2014).Informe del II relevamiento de Empresas recuperadas en la Argentina 2004.
12. Facultad Abierta (2014).Informe del III relevamiento de Empresas recuperadas en la Argentina 2010.
13. Facultad Abierta (2014).Informe del IV relevamiento de Empresas recuperadas en

la Argentina 2014.

14. Olivari, Mariela. Tiempo Argentino, suplemento Autogestión, Jueves 29 de Agosto de 2013. <http://es.scribd.com/doc/169538197/Autogestion-N11-29-08-13-Tiempo-Argentino>
15. Folleto interno B.A.U.E.N.
16. Presentación Historia Cooperpel, documento interno.
17. Editor, Cooperativismo en movimiento, 12 de Agosto de 2011 <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2011/08/12/cooperativismo-de-trabajo-peluqueria-y-estetica-en-flores/>
18. Contrera, Elisabet. Página 12, Suplemento Las 12, Viernes 23 de Septiembre de 2011. <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-6774-2011-09-23.html>
19. Roberti Alfredo, Sabini Rafael, Revista El Abasto, Edición N° 114, Octubre de 2009.
20. Formulario encuestas materia “De la Globalización a la Economía Solidaria”, Cátedra Silva, UBA, año 2014.

Apéndice

Entrevistas a Cooperativas

Entrevista Cooperativa 1

1. Inicio de la Cooperativa

1.1 ¿Hace cuánto funciona la cooperativa? ¿Qué motivo los llevó a crearla?

La empresa quiebra el 28 de diciembre de 2001, cuando el país estaba en llamas, cierra sus puertas. Un día llegaron los compañeros, encuentran que el hotel estaba cerrado. Se venía viendo la sindicatura pero no el vaciamiento y quedaron casi 100 familias en la calle. Con el movimiento de empresas recuperadas deciden tomar el lugar el 21 de Marzo, esto está todo documentado.

En su quiebre la empresa contaba con 100 empleados. En el 78 cuando se inauguró la empresa éramos 350 trabajadores más personal extra que venía cuando había mucho trabajo. Cuando cerraron no iban a pagar indemnización. Cuando dejan de pagar es el primer síntoma del quiebre. Más de un año estuvieron con una sindicatura y 28 de diciembre aprovecharon la gran crisis que había y cerraron. El quiebre pasó desapercibido.

1.2 ¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?

No

1.3 ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Había puestos formales o una estructura definida? ¿Cuántas personas formaban parte de la cooperativa en sus inicios?

La empresa contaba con 100 empleados más personal extra. Sí, había puestos definidos y formales.

En los inicios de la cooperativa había 32 asociados

1.4 ¿A qué sector pertenecen aquellas personas que participaron de la creación de

la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.) ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

Eran de varios sectores. Al principio todos hacíamos lo que podíamos, estaba roto y vacío.

1.5 ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

6 personas trabajan hace más de 30 años, hace 35 años la de más antigüedad.

1.6 ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo? ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

El primer ministerio que nos ayuda es el ministerio de trabajo con una caja de alimentos y nos dio un subsidio de 150 pesos mensuales por 6 meses. El ministerio de trabajo tiene una licenciada llamada Franca Venturi que tiene todo un equipo de personas que acompañan a todas las empresas autogestionadas del país.

No, con los proveedores siempre fue excelente, desde el principio porque sabían que les íbamos a pagar tarde o temprano.

1.7 ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

Al principio si, se hablaba de pagar un alquiler, pero después se rompió la relación.

1.8 ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

Era como una empresa normal

1.9 ¿Tienen conocimiento de la actualización de la ley de Concursos y Quiebras modificada en 2011? ¿Cómo se vieron favorecidos/perjudicados? ¿Provocó cambios de algún tipo dentro de la cooperativa?

Sí.

2. Estructura:

2.1 Cantidad de empleados actuales: 138

Género

Masculino: 55

Femenino: 83

Edad

20-30 años: 50

30-40 años: 50

40-50 años: 18

Más de 50 años: 20

2.2 ¿Tienen actualmente una estructura definida? ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Las tareas están bien divididas por sector. El sector pisos tiene mucha gente y también alimento y bebida (desayunador, restaurante, comedor de socios)

Se rota en la medida que surjan las necesidades.

2.3 ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

En general no, pero el primer presidente es muy escuchado en las asambleas.

2.4 ¿Hay personas designadas para la toma de decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias, definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

Todas las decisiones se toman en Asamblea, excepto las decisiones diarias que las toma el Consejo de Administración.

2.5 ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa y/o ingrese gente nueva? ¿Con qué frecuencia? Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?

Si, algunos por motivos económicos. La gente nueva ingresa por necesidad de demanda y siempre prevalece la recomendación. Los ingresos en general son para tareas en pisos, gastronomía, mozos o en el bar

2.6 Estructura Salarial/Ingresos

2.7 ¿Qué ingresos mensuales/anuales tiene aproximadamente la cooperativa?

No lo sé, Los ingresos son por habitaciones (torre) eventos, alquiler, salones, etc.

2.8 ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)? ¿Hay reservas preestablecidas?

Se trata de hacer reservas para fin de año principalmente, para los socios

2.9 ¿Hay diferenciación en la distribución de ganancias de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

Hay diferenciaciones por socio iniciador, por fallo de caja, por responsabilidad, salario familiar, antigüedad.

2.10 ¿En qué momento del mes se suelen pagar los sueldos/ganancias de la cooperativa? ¿Cuándo estaban bajo relación de dependencia, solían pagarlos en la misma fecha?

Los sueldos se pagan a principio de mes y realizan retiros 3 o 4 veces al mes.

2.11 ¿Alguno de los asociados realizó o tiene planificado realizar aportes de capital o donaciones?

No.

2.12 Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Tiene un período de prueba de 6 meses, durante el que no participa activamente de las asambleas, es decir no tiene voto pero sí voz

2. 14 ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Cómo enfrentan las contingencias

que puedan surgir?

Son Monotributistas

3. Clima/Compromiso

3.1 Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)

Creo que es una elección, es estar conforme.

3.2 ¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa? ¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?

Es algo que hay que trabajarlo mucho para concientizar, uno de los trabajos más desgastantes. Hay que trabajar, practicar con el ejemplo por eso siempre hablo del liderazgo, al no haber jefes el hilo conductor es muy delgado, hay que formar líderes.

Si, hacen esfuerzo extra, reaccionan, preguntan por los pasillos.

3.3 ¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?

Si, es un orgullo porque esto lo construimos.

Si, se les hace una inducción. Están estipuladas asambleas informativas.

3.4 ¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?

Hay lineamientos de trabajo social pero si, tienen que buscar su autonomía, libertad y hay que ayudarlos a encontrarlos. Se trabaja mucho en concordancia en todos los sectores.

3.5 En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los socios? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)

Si, además en todas las oficinas esta el símbolo de la libertad, el mate porque nunca se permitió tomar mate. Es un símbolo de comunión para nosotros.

3.6 ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas? ¿Tiene los

recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí, son adecuadas para realizar las tareas.

3.7 En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?

Sí

3.8 ¿Cómo es la comunicación en la cooperativa? ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?

Se comunica en asambleas, también donde se ficha se ponen notas y en el comedor de socios o boca a boca.

3.9 ¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?

Totalmente, ayudar a otras cooperativas. En el primer piso se alojan personas que no tengan donde dormir, que no coman, que estén enfermos. Compromiso social con comunidad y organizaciones sociales.

3.10 Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Libertad, Posibilidad de crecer como ser humano

Entrevista Cooperativa 2

1. Inicio de la Cooperativa

1.1 ¿Hace cuánto funciona la cooperativa? ¿Qué motivo los llevó a crearla?

La cooperativa se encuentra funcionando desde el 2002.

El motivo fue la quiebra de la empresa. Nunca hubo toma ni violencia. Los dueños abandonaron la empresa nosotros decidimos seguir continuando con el trabajo.

1.2 ¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?

Se veía la caída de producción por la restricción de importaciones.

1.3 ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Había puestos formales o una estructura definida? ¿Cuántas personas formaban parte de la cooperativa en sus inicios?

Antes en relación de dependencia eran 26 y dos no quisieron participar uno de los cuales después se integró. En los inicios eran 24, siempre tuvieron las posiciones bien definidas

1.4 ¿A qué sector pertenecen aquellas personas que participaron de la creación de la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.) ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

Eran de todos los sectores ya que formaron la cooperativa casi todos los empleados de la empresa.

1.5 ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

La persona con más antigüedad trabaja hace 39 años.

1.6 ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo? ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

Del movimiento nacional de empresas recuperadas.

El único que nos dejó de vender materia prima fue el principal acreedor de la quiebra los demás y los clientes nos apoyaron muchísimo

1.7 ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

Si, una de las ex dueñas se integró en la cooperativa

1.8 ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

1.9 ¿Tienen conocimiento de la actualización de la ley de Concursos y Quiebras modificada en 2011? ¿Cómo se vieron favorecidos/perjudicados? ¿Provocó cambios de algún tipo dentro de la cooperativa?

Se vieron favorecidos. No estamos en un limbo jurídico porque tenemos la expropiación, tenemos todo para que el gobierno compre la quiebra.

2. Estructura:

2.1 Cantidad de empleados actuales: 28

Género

Masculino: 20

Femenino: 8

Edad

20-30 años: 2

30-40 años: 10

40-50 años: 15

Más de 50 años: 1

2.2 ¿Tienen actualmente una estructura definida? ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Se sigue manteniendo la estructura de la empresa solo que ahora hay un consejo de administración que es el que toma las decisiones y se maneja de la misma manera, la persona que se encarga de las compras, de las ventas, repartir las órdenes de facturación etc.

2.3 ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

En general es el presidente pero la asamblea vota a favor o en contra.

2.4 ¿Hay personas designadas para la toma de decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias, definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

En Asamblea se toman las decisiones

2.5 ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa y/o ingrese gente nueva? ¿Con qué frecuencia? Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?

No, se fueron 2, uno de ellos porque falleció y se incorporaron 8 personas nuevas, más jóvenes, hijos de asociados. Ingresan según la necesidad, hacemos una bolsa de trabajo y los familiares tienen prioridad pero si a la cooperativa no le rinde no ingresa .

2.6 Estructura Salarial/Ingresos

2.7 ¿Qué ingresos mensuales/anuales tiene aproximadamente la cooperativa?

2.8 ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)? ¿Hay reservas preestablecidas?

Se parte de los sueldos de la empresa y se dan incrementos del mismo valor nominal a todos.

2.9 ¿Hay diferenciación en la distribución de ganancias de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

Las diferencias se pueden dar por antigüedad, nivel de profesionalismo, y actividad

2.10 ¿En qué momento del mes se suelen pagar los sueldos/ganancias de la cooperativa? ¿Cuándo estaban bajo relación de dependencia, solían pagarlos en la misma fecha?

Igual que antes

2.11 ¿Alguno de los asociados realizó o tiene planificado realizar aportes de capital o donaciones?

No.

2.12 Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Tiene un período de prueba de 3 meses

Empieza en la escala mínima, los demás tienen cierta antigüedad y se paga eso.

2. 14 ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Cómo enfrentan las contingencias que puedan surgir?

Son Monotributistas

3. Clima/Compromiso

3.1 Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)

“Estoy bien porque estoy viviendo de esto, es lo que me da de comer a mí y a mi familia”, nos dijo uno de los asociados

3.2 ¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa? ¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?

80% lo comparte. Se es muy tolerante con la gente que falta, que se enferma. Acá hay un reglamento que a la gente que falta muy seguido la puedes suspender, pero nunca se cumplió

3.3 ¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?

Sí

3.4 ¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?

Sí, cada uno de acuerdo a su tarea puede tomar decisiones en su puesto de trabajo.

3.5 En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los socios? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)

No, la mejor gente es la de mayor edad que hace muchos años esta acá y hay mucha gente que tiene problemas personales. Tendrían que trabajar igual más allá de lo personal. No sirve tener una máquina parada porque dos personas están peleadas.

Los más predispuestos son la gente mayor, que realmente saben lo que fue trabajar, ver la caída de la empresa.

3.6 ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas? ¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí, hay cosas que se van deteriorando y lo vamos arreglando.

3.7 En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?

No me quejo. Estamos más altos que lo que va el sindicato

3.8 ¿Cómo es la comunicación en la cooperativa? ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?

La comunicación es de boca en boca. ya que cada uno sabe qué tiene que hacer.

3.9 ¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?

No.

3.10 Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Trabajar.

Entrevista Cooperativa 3

1. Inicio de la Cooperativa

1.1 ¿Hace cuánto funciona la cooperativa? ¿Qué motivo los llevó a crearla?

La cooperativa funciona desde principio de 2009. Fue creada por la quiebra de la empresa, el abandono primero y la quiebra después.

1.2 ¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?

La empresa unos años antes estaba bastante bien con la impresión de guías telefónicas pero cuando perdió el negocio quedó la empresa muy grande con mucha gente y empezó a no pagar

1.3 ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Había puestos formales o una estructura definida? ¿Cuántas personas formaban parte de la cooperativa en sus inicios?

La empresa contaba con 100 empleados. Sí, había puestos definidos y formales.

En los inicios de la cooperativa había entre 26 asociados

1.4 ¿A qué sector pertenecen aquellas personas que participaron de la creación de la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.) ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

Todos tenían puestos bien definidos con tareas específicas. Cada uno sigue haciendo lo que hacía y un poco más, se eligió un consejo para ver las cosas que nadie sabía hacer.

1.5 ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

La persona con más antigüedad 22 años, somos varios con bastante antigüedad.

1.6 ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo? ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

Al principio nuestro abogado era el de la federación gráfica. El Sindicato ayudó al iniciar, la red gráfica. Legalmente no tenía solución por un montón de cosas que hicieron los dueños, no había forma de reclamar deudas y tampoco estaba modificada la Ley de Quiebras. No había mucha solución legal más que dilatar. Tuvieron mucho que ver las cooperativas que ya estaban, la gráfica patricios, Chilavert. Nos acompañaron y asesoraron. También líneas de ayuda del Ministerio de trabajo

Los clientes se quedaron todos. Con los proveedores había inconvenientes porque sabían que las deudas de la empresa eran incobrables. No querían vender así que al principio pagamos todo al contado. Algunos no quisieron vender más otros con el tiempo fueron normalizando la situación

1.7 ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

No desde la quiebra. Al principio sí porque había problemas de familia y antes de armar la cooperativa queríamos saber si algunos de los socios querían continuar con la empresa pero no les interesó.

1.8 ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

Por convenio

1.9 ¿Tienen conocimiento de la actualización de la ley de Concursos y Quiebras modificada en 2011? ¿Cómo se vieron favorecidos/perjudicados? ¿Provocó cambios de algún tipo dentro de la cooperativa?

Si. No nos vimos afectados porque fue anterior.

2. Estructura:

2.1 Cantidad de empleados actuales: 31

Género

Masculino: 29

Femenino: 2

Edad

20-30 años: 5

30-40 años: 8

40-50 años: 10

Más de 50 años: 6

2.2 ¿Tienen actualmente una estructura definida? ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Es como estaba antes, No se va rotando en lo que se hace. Lo que si hubo son re-categorizaciones porque se incorporaron máquinas y en vez de traer gente de afuera se los capacitó.

2.3 ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

En las asambleas se toman las decisiones más importantes. En el día a día es más difícil. Hay asambleas anuales y en el año agregamos dependiendo de la carga de trabajo porque hay turno noche y para juntar a todos hay que organizarse, vamos anotando temas y tratamos todo junto. El presidente de la cooperativa es muy responsable y para afuera es muy importante. Puede ser el que marque pero sigue igual que antes.

2.4 ¿Hay personas designadas para la toma de decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias, definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

En Asamblea

2.5 ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa y/o ingrese gente nueva? ¿Con qué frecuencia? Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?

No es habitual, sólo por necesidad. Se los contrata para reforzar turnos de máquinas de impresión. Sobre todo por las vacaciones o enfermedades.

2.6 Estructura Salarial/Ingresos

2.7 ¿Qué ingresos mensuales/anuales tiene aproximadamente la cooperativa?

2.8 ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)? ¿Hay reservas preestablecidas?

Basado en convenio gráfico con plus, depende la tarea. Se hacen las reservas que marca la ley, tenemos que hacer para compra de máquinas pero todavía no se realizó, igual hicimos algunas mejoras.

2.9 ¿Hay diferenciación en la distribución de ganancias de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

Sólo la diferenciación por tarea del convenio

2.10 ¿En qué momento del mes se suelen pagar los sueldos/ganancias de la cooperativa? ¿Cuándo estaban bajo relación de dependencia, solían pagarlos en la misma fecha?

Es quincenal

2.11 ¿Alguno de los asociados realizó o tiene planificado realizar aportes de capital o donaciones?

Si, préstamo por una situación particular.

2.12 Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Es igual si trabajo todo el año. Estamos discutiendo, son cosas que estamos tratando de entender todavía por los aportes que los demás hacemos de las cuotas sociales.

2. 14 ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Cómo enfrentan las contingencias que puedan surgir?

Son Monotributistas,

3. Clima/Compromiso

3.1 Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)

Cómodos y contentos porque estuvimos mucho tiempo ganando muy poco y un poco de tranquilidad hace bien

3.2 ¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa? ¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?

Si, están comprometidos pero no todos lo entienden igual. Es muy difícil para el que sigue haciendo lo mismo que antes, hacerse la idea de que cambió. Todos son muy responsables y tienen la camiseta puesta pero cuesta sacar el tengo alguien a quien quejarme.

Si, el esfuerzo extra se hace todo el tiempo.

3.3 ¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?

Sí, estoy orgulloso.

Si, se plantea mucho quien es el que viene que no sea para no tener problemas de relaciones porque se trabaja cómodo y no se quiere perder eso.

3.4 ¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?

Sí, es relativo sobre las máquinas ya que hay que consensuar que van a modificar.

Si, se consideran y se evalúan.

3.5 En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los socios? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)

Se trabaja muy cómodo y muy parecido a lo que era antes, nunca hubo problemas.

3.6 ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas? ¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí, son adecuadas para realizar las tareas.

3.7 En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?

Yo sí. Y en general hay conformidad más allá de reclamo específico de una categoría más por ejemplo.

3.8 ¿Cómo es la comunicación en la cooperativa? ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?

Tenemos un informe semanal que es importante para nosotros para mantener la

confianza, es del estado de la cooperativa, los gastos, ingresos, deudas, etc. es como un librito.

Las dudas y reclamos se canalizan con el síndico, él los comunica y a partir de eso se planean las asambleas.

3.9 ¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?

Son los que traen los socios de sus barrios. Cooperativas que están arrancando o todavía no pudieron, como nos ayudaron a nosotros.

3.10 Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Lo que más me gusta a mí pero no lo puedo decir por todos es comprender el negocio más completo, Tener relación con todos y no solo la tarea específica.

Entrevista Cooperativa 4

1. Inicio de la Cooperativa

1.1 ¿Hace cuánto funciona la cooperativa? ¿Qué motivo los llevó a crearla?

La cooperativa se encuentra funcionando desde el 2002. El cambio se dio paulatinamente.

El principal motivo, fue cuándo se comenzó a despedir a las personas y el sindicato no ayudaba cómo debía, uno de los compañeros, les dio la idea de que podían recuperar la fábrica. Previo a este hecho, ellos ya cobraban el sueldo fraccionado.

Sumándole a que un día, llegaron a la fábrica y la misma se encontraba cerrada, los hasta ese momento empleados, armaron una carpa con la ayuda de un concejal, en las puertas de la fábrica como señal de protesta.

Hasta que el 19 de Diciembre, día en que se produjo la toma total de la fábrica.

Cuando ingresaron a esta, la encontraron prácticamente vacía. Un hecho positivo, es que con esta acción que ellos realizaron, evitaron que los ex dueños continúen con el vaciamiento que habían estado haciendo.

Antes de que los ex dueños intentaron vaciar la fábrica fueron armándose la nueva al lado de la que ya tenía y les indicaba a los empleados que era simplemente una división que estaban haciendo.

En una parte hacían las piezas y la llevaban a la otra, la nueva.

La toma se hizo de forma violenta, porque no se les permitía ingresar. Siempre respetando la integridad física, pero con una estrategia para poder ingresar a la fábrica.

Una vez ya dentro de la fábrica, el síndico, los hizo firmar un documento en el cual quedaba informado que ellos se iban a hacer cargo de la fábrica.

No hubo falta de servicios, ya que los ex dueños no los cortaron por conveniencia, y no siquiera habían pensado que iban a durar tanto tiempo. A los 45 días de la tómallo llamo el testaferro, pidiéndole que trabajen conjuntamente, porque les faltaban las máquinas para desarrollar las matrices.

1.2 ¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?

La anterior firma (ISACO S.A), entró en convocatoria y gradualmente se iba desprendiendo de sus líneas de trabajo. Comenzaron a despedir gente, pero el sindicato reclamaba y de 20 que despedían reincorporaron a 10.

1.3 ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Había puestos formales o una estructura definida? ¿Cuántas personas formabann parte de la cooperativa en sus inicios?

La empresa contaba con 300 empleados. Sí, había puestos definidos y formales.

En los inicios de la cooperativa había entre 11 o 12 asociados (lo que se necesitaba para formar una cooperativa)

1.4 ¿A qué sector pertenecen aquellas personas que participaron de la creación de la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.) ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

Eran de varios sectores. La distribución de tareas se decide por Consejo administrativo, se intenta hacer de acuerdo a los conocimientos y experiencia de cada uno.

1.5 ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

La persona con más antigüedad, es Enrique, el mismo que nos permitió realizarle la entrevista.

Hace 30 años que trabaja antes para ISACO, como puntero de línea y ahora como asociado en la Cooperativa de Trabajo 19 de Diciembre.

1.6 ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo? ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

Recibieron ayuda de un concejal del Municipio de San Isidro, fue quien les colocó la carpa en el exterior de la fábrica cuándo estaba cerrada.

El sindicato, no brindó ayuda, solo les acercó en un inicio un “gancho” de chorizos para un festival que ellos habían organizado. Además también le había dicho que meterse en propiedad privada era un atrevimiento.

En cuanto a la relación con los proveedores, tuvieron varios inconvenientes ya que no les querían facilitar la materia prima sino pagaban.

Para poder realizar las compras de materia prima que ellos necesitan para producir, comenzaron a vender cosas, distintas organizaciones sociales les proporcionaban comida.

1.7 ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

Actualmente la cooperativa funciona como proveedores de los antiguos dueños. En un momento, cuando se dieron cuenta de que la cooperativa estaba funcionando muy bien, intentaron comprarla, hasta incluso se acercó el sindicato a negociar.

1.8 ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

1.9 ¿Tienen conocimiento de la actualización de la ley de Concursos y Quiebras modificada en 2011? ¿Cómo se vieron favorecidos/perjudicados? ¿Provocó cambios de algún tipo dentro de la cooperativa?

El reconocimiento para las empresas recuperadas de fondo al texto de la reforma, no es lo esperado.

Tiene contradicciones, y favorece a la patronal.

2. Estructura:

2.1 Cantidad de empleados actuales: 20 (2 contratados, que forman parte la Matricería)

Género

Masculino: 18

Femenino: 2

Edad

20-30 años:

30-40 años: 2

40-50 años: 18

Más de 50 años:

2.2 ¿Tienen actualmente una estructura definida? ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Estructura: División Matricería, División Estampado, División Armado, División Ingeniería.
Algunos sí, tienen diferenciadas las tareas que realizan de acuerdo a sus conocimientos.

2.3 ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

Sí, sin duda hay una diferenciación jerárquica, ya sea por la antigüedad o el tipo de relaciones interpersonales que mantienen todos en la cooperativa. Una figura que podemos destacar con un líder informal/natural es Enrique. Hay un gran reconocimiento de quién es quién en la cooperativa.

2.4 ¿Hay personas designadas para la toma decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

En general las decisiones se toman en Asamblea, salvo aquellas decisiones que deben ser tomadas con prisa, y en este caso lo decide el Consejo de Administración.

Se intenta decidir entre todos, o en algunas cosas como por ejemplo de trabajo simplemente se les informa los pasos a seguir.

Habitualmente las asambleas se deben convocar con 15 días de anticipación, según lo que marca el estatuto del INAES. Como hay temas que se deben decidir antes y no daban los tiempos para hacer la solicitud de asamblea, en la cooperativa de trabajo 19 de Diciembre, se llama al consejo de administración ampliada y lo hablado durante el consejo, se deja asentado en libros de consejo de administración, para dejar constancia de las mismas.

2.5 ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa y/o ingrese gente nueva? ¿Con qué frecuencia? Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?

No hay casos de asociados que hayan renunciado, si hubo jubilaciones y se reemplazan.

Ha ingresado gente nueva.

Hay un período de prueba con la gente que ingresa, no son socios, sino que tiene un período de 4 meses, en el cuál no participa de las asambleas.

La Cooperativa 19 de Diciembre, es abierta en la incorporación de nuevos asociados a la misma.

2.6 Estructura Salarial/Ingresos

2.7 ¿Qué ingresos mensuales/anuales tiene aproximadamente la cooperativa?

2.8 ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)? ¿Hay reservas preestablecidas?

Se trata de hacer reservas, para responder ante eventuales situaciones que se puedan dar, ejemplo reparar las máquinas.

2.9 ¿Hay diferenciación en la distribución de ganancias de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

2.10 ¿En qué momento del mes se suelen pagar los sueldos/ganancias de la cooperativa? ¿Cuándo estaban bajo relación de dependencia, solían pagarlos en la misma fecha?

Los sueldos se pagan quincenalmente. Bajo relación de dependencia, los sueldos se abonaban mensualmente.

2.11 ¿Alguno de los asociados realizó o tiene planificado realizar aportes de capital o donaciones?

No, tal vez algún que otro aporte solidario.

2.12 Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Tiene un período de prueba de 4 meses, durante el que no participa de las asambleas, es decir no tiene voto.

2. 14 ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Cómo enfrentan las contingencias que puedan surgir?

Son Monotributistas, cubre la Obra Social, la mayoría la de la UOM, también cubre el aporte jubilatorio y el impuesto que hay que pagar para trabajar.

Los Monotributistas, están excluidos de la Ley de Riesgo de trabajo, por eso no pagan ART, pero sí tiene acceso a seguros de accidentes personales (de acuerdo a lo que indica una norma del INAES)

3. Clima/Compromiso

3.1 Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)

Hay diferentes niveles de compromiso en los compañeros. Sí, hay satisfacción de trabajar en la cooperativa.

Hay casos en lo que los socios nuevos, tiene un poco más de compromiso que los socios fundadores.

Se trabaja mucho más de las horas previstas, si es necesario lo hacen.

3.2 ¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa? ¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?

Sí, se comparte el proyecto de la empresa, pero tal vez no todos en el mismo grado.

Sí, la gente hace todos los días un esfuerzo para que los objetivos se cumplan.

Hay un esfuerzo diario, saben que si no trabajan, luego no cobran. Todo depende del trabajo diario que se haga. Hay libertad total para el asociado.

3.3 ¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?

Sí, hay un sentimiento de orgullo

3.4 ¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?

Sí, cada uno de acuerdo a su tarea puede tomar decisiones.

3.5 En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los socios? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)

Si, se deben dejar de lado las cuestiones personales al momento de trabajar. No hay la misma afinidad entre todos los asociados, pero es un trabajo, es normal que pase.

3.6 ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas? ¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí, son adecuadas para realizar las tareas.

3.7 En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?

Sí

3.8 ¿Cómo es la comunicación en la cooperativa? ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?

Hay una cartelera en donde se colocan aquellas cosas que pueden llegar a ser de

importancia para los asociados. Los consejos es el principal canal de comunicación.

3.9 ¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?

Sí, la cooperativa tiene un Bachillerato desde el 2006 con orientación a la cooperativa, el cual opera dentro de las instalaciones de la fábrica. Se encuentra abierto a todos.

Aquellos estudiantes que forman parte de este, no abonan cuota, pero sí se les solicita que participen de los eventos que se hacen para recaudar fondos para la infraestructura o materiales para el bachiller y que mantengan el orden y la limpieza del establecimiento.

3.10 Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Trabajar en libertad, desarrollo a nivel personal, proyecto de trabajo, mantener mi fuente de trabajo, fábrica sin patrones.

Entrevista Cooperativa 5

1. Inicio de la Cooperativa

1.1 ¿Hace cuánto funciona la cooperativa? ¿Qué motivo los llevó a crearla?

Funciona desde hace 6 años, fue una propuesta del anterior dueño: juntó las personas con más antigüedad y propuso formar una cooperativa pero con la figura de él detrás. Con una distribución del 60%-40% de las ganancias

1.2 ¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?

Averiguamos en base a la propuesta y nos gustó siempre que fuera legal.

1.3 ¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente? ¿Había puestos formales o una estructura definida? ¿Cuántas personas formaban parte de la cooperativa en sus inicios?

Empleados en la empresa eran 56 y al inicio de la cooperativa 11. Siempre hubo puestos bien diferenciados.

1.4 ¿A qué sector pertenecen aquellas personas que participaron de la creación de

la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.) ¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?

La mayoría a peluquería y una persona de administración. Todos tuvimos que aprender las tareas administrativas y seguimos en el sector en cual estábamos

1.5 ¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?

Hace 18 años

1.6 ¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo? ¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?

Si, pusimos un abogado y un contador asociado con el Banco Credicoop y fuimos ayudados también por el instituto movilizador de fondos cooperativos. Siempre tenemos su asesoría.

Con los clientes no hubo cambios. Proveedores en general no hubo cambios pero uno de ellos no nos quería abrir cuenta por la marca anterior igualmente ahora no hay problemas.

1.7 ¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?

No hay ningún tipo de relación ya que tuvimos que ir a una mediación

1.8 ¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)

1.9 ¿Tienen conocimiento de la actualización de la ley de Concursos y Quiebras modificada en 2011? ¿Cómo se vieron favorecidos/perjudicados? ¿Provocó cambios de algún tipo dentro de la cooperativa?

2. Estructura:

2.1 Cantidad de empleados actuales: 40

Género

Masculino: 30

Femenino: 10

Edad

20-30 años: 15

30-40 años: 15

40-50 años: 5

Más de 50 años: 5

2.2 ¿Tienen actualmente una estructura definida? ¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno? ¿Suelen rotarlas?

Los puestos están bien diferenciados, los asociados pueden capacitarse y tener otro rol pero se hace una sola tarea a la vez.

2.3 ¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?

En realidad es muy conflictivo, aprendieron muy rápido el speech de que somos todos dueños, cuesta mucho porque somos todos dueños para los beneficios pero no para los sacrificios entonces sí hay liderazgos y por momentos se generan tumultos cuando no se acepta la opinión algún asociado.

2.4 ¿Hay personas designadas para la toma decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?

No, las decisiones se toman en asamblea

2.5 ¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa y/o ingrese gente nueva? ¿Con qué frecuencia? Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?

Si, es habitual. Cuando hay necesidad de personal se toma y algunos no esperan a ver si les sirve o no y se van por motivos personales si consiguieron algo mejor, lo que dicen muchos es que les gusta estar en relación de dependencia.

Ingresan como postulantes a asociados por dos meses. Nosotros lo que hacemos es que

los sectores involucrados hagan un descargo sobre desempeño

2.6 Estructura Salarial/Ingresos

2.7 ¿Qué ingresos mensuales/anuales tiene aproximadamente la cooperativa?

2.8 ¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)? ¿Hay reservas preestablecidas?

Reservas 5% educación y otras 5%

2.9 ¿Hay diferenciación en la distribución de ganancias de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?

Si, de acuerdo a la tarea, a la contribución puede haber repartición diferente.

2.10 ¿En qué momento del mes se suelen pagar los sueldos/ganancias de la cooperativa? ¿Cuándo estaban bajo relación de dependencia, solían pagarlos en la misma fecha?

2.11 ¿Alguno de los asociados realizó o tiene planificado realizar aportes de capital o donaciones?

Se hace de los fundadores y hacemos cuotas sociales hasta llegar al capital social.

2.12 Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo? ¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?

Es igual que para los socios

2. 14 ¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social? ¿Poseen ART? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Cómo enfrentan las contingencias que puedan surgir?

Son Monotributistas.

3. Clima/Compromiso

3.1 Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)

La gente se encuentra satisfecha, por momentos mejor que otros. Hay mucha flexibilidad de horario.

3.2 ¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa? ¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?

Es fluctuante el hecho de compartir el proyecto, por momentos se está más comprometido y por momentos menos.

No todos están dispuestos a realizar un esfuerzo adicional, por eso vamos a reanudar los cursos de cooperativismo, porque se olvidan rápido.

3.3 ¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?

Sí, hay un sentimiento de orgullo

3.4 ¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?

Hay autonomía individualmente con los clientes en el ámbito del trabajo de cada uno.

Las nuevas ideas son tenidas en cuenta. Cada sector tiene un referente y a veces se decide en cada sector internamente o a veces en el consejo de administración, depende la implicancia.

3.5 En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los socios? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)

Trabajo en equipo hay a veces.

La relación entre los socios es buena ya que se unen en el equipo donde se llevan bien

3.6 ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas? ¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí, son adecuadas para realizar las tareas.

3.7 En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?

Sí

3.8 ¿Cómo es la comunicación en la cooperativa? ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?

Nos reunimos al menos una vez por semana los tres titulares, presidente secretario tesorero. Hay cartelera o se cita a reunión si hay que decidir algo entre todos.

3.9 ¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?

Por el momento no, Sí nos comunicamos con cooperativas.

3.10 Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa

Es más importante el factor humano, la calidez que se puede lograr y vínculo que se puede generar con otros y es bueno saber que es tuyo que no va a venir un patrón y te deja en la calle, es nuestro logro.

Encuesta Realizada

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

3. Trabaje en la cooperativa por..

Años trabajados

Trabajo en la cooperativa hace...

(Marque la opción que corresponda)

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 7 años
- De 8 a 11 años
- Más de 12 años

4. Ingresé a la cooperativa...

(Marque la opción que corresponda)

- Porque formaba parte del grupo que fundó la cooperativa
- A través de un familiar
- A través de un amigo
- A través de un vecino o conocido del barrio
- Mediante un aviso de trabajo
- Otro:

5. ¿Recibió algún entrenamiento laboral por parte de la cooperativa o a través de ella?

(Marque la opción que corresponda)

- Si
- No

6. ¿Cuántas horas trabaja por semana?

(Marque la opción que corresponda)

- Menos de 30 hs. semanales
- De 30 a 40 hs. semanales
- Más de 40 hs. semanales

- Otro:

7. ¿Qué tipo de tareas desempeña en la cooperativa?

Marque la opción que corresponda. Si desempeña más de una tarea, marque en la primer columna aquella a la que le dedica más horas y en la segunda actividad a la que le dedica menos tiempo)

- Producción
- Administrativa
- Ventas/Atención al público
- Otro:

8. Trabajar en una cooperativa me da... *

	Nada de Acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Más libertad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menos estabilidad en los ingresos/retiros (salarios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más seguridad de conservar el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retiros/Ingresos (salarios) más altos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La posibilidad de capacitarme laboralmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menos posibilidad de progresar económicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de trabajo flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menos beneficios sociales (obra social, cobertura médica, aguinaldo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Trabajar en una cooperativa implica para mí... *

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Menos esfuerzo y sacrificio en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer otras actividades por fuera del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más compromiso y responsabilidad con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar de asambleas y reuniones con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener que rotar en las tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder faltar al trabajo o trabajar menos horas cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser más cuidadoso con las herramientas, las máquinas y el material de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover la Economía Solidaria y el Cooperativismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener que conocer todo el proceso productivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar menos tiempo con la familia o amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser más solidario con los compañeros de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
trabajo					

10. Desde que trabajo en la cooperativa siento... *

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Que estoy más satisfecho con el trabajo que hago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que debería retirar/cobrar más por el trabajo que hago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la cooperativa nos pertenece a todos por igual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que estoy mejor económicamente que antes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que hay muchos conflictos con mis compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que puedo tomar más decisiones sobre mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que es lo mismo que trabajar en relación de dependencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. En el futuro me gustaría que la cooperativa...

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Aumente los retiros/ingresos (salarios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haga más asambleas en la que participen todos los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No incorpore más asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Pague una obra social y aguinaldo (si ya lo hacen , por favor no responder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponga un supervisor para que controle que se cumpla con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pague "horas extras" (si ya lo hacen, por favor no responder')	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invierta más en máquinas y herramientas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se vincule con otras cooperativas para resolver problemas comunes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueva el intercambio de ideas entre los trabajadores/asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas de las entrevistas	COOPERATIVAS				
	1	2	3	4	5
¿Hace cuánto funciona la cooperativa?	11 AÑOS	12 AÑOS	6 AÑOS	6 AÑOS	12
¿Qué motivo los llevó a crearla?	Abandono-Quiebra	Abandono, sin violencia	Abandono-Quiebra	Razones económicas	Despido de personas-Desmantelación de la fábrica
¿Cómo era la situación previa a que la empresa entrara en convocatoria/quiebra/etc.? ¿Tenían conocimiento del tema?	No tenían conocimiento. Puertas cerradas	Consensuado con los ex dueños	Pago intermitente de sueldos por baja producción	Consensuado con los ex dueños	Despidos masivos
¿Cuántos empleados eran antes en la empresa aproximadamente?	100	26	100	56	300
¿Había puestos formales o una estructura definida?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Cuántas personas formaron parte de la cooperativa en sus inicios?	32	24	26	11	11 O 12
¿A qué sector pertenecían aquellas personas que participaron de la creación de la cooperativa? (Producción, administración, ventas, etc.)	Administración-Ventas	A todas las áreas	A todas las áreas	Peluquería-Administración	A todas las áreas
¿Cómo se organizaron en cuanto a distribución de tareas y funciones?	De acuerdo a la demanda de trabajo	Igual que antes de fundar la cooperativa	Igual que antes de fundar la cooperativa	Igual que antes de fundar la cooperativa, pero aprendiendo nuevas tareas	De acuerdo a la experiencia y conocimientos de cada uno
¿Aproximadamente hace cuántos años que trabaja la persona con más antigüedad teniendo en cuenta su trabajo como asociado en la cooperativa y también en la empresa?	35	39	22	18	30

¿Tuvieron ayuda económica, asesoría legal de algún tipo?	Médicos- Vecinos- Gobierno de la ciudad de Buenos Aires- Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas-Otras cooperativas- Ministerio de Trabajo	Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas-INTI- Ministerio de trabajo-Entidades de acción social	Federación Gráfica- Red Gráfica- Sindicato-Otras cooperativas- Ministerio de Trabajo	Banco Credicoop- Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos	Municipio de San Isidro-Sindicato
¿Hubo cambios en el trato con proveedores/clientes?	NO	NO	SI	NO	SI
¿Sigue habiendo algún tipo de relación con los antiguos dueños?	NO	SI	NO	NO	SI
¿Cómo era la política salarial? (Sueldos, vacaciones, horas extras, etc.)	Según convenio sindical	Según convenio sindical	Según convenio sindical	-	-
Cantidad de empleados actuales:	138	28	31	40	20
¿Tienen actualmente una estructura definida?	SI, por sector	SI	SI	SI	SI
¿Diferencian las tareas que llevan a cabo cada uno?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Suelen rotarlas?	SI	NO	NO	NO	SI
¿Hay actualmente alguna diferenciación jerárquica informal? ¿Hay personas que son tomadas como modelo/rol a seguir en cuanto a su forma de trabajo o de acuerdo a las decisiones que se toman?	NO	SI	NO	NO	SI
¿Hay personas designadas para la toma de decisiones en cuanto a inversión, venta, compra de maquinarias, definición de proveedores, clientes? ¿Realizan reuniones para definir estos procesos?	Asamblea	Consejo Administrativo	Asamblea	Consejo de Administración	Consejo de Administración
¿Es habitual que la gente se vaya de la cooperativa?	SI	NO	SI	SI	NO
¿Ingresa gente nueva?	SI	SI	SI	SI	SI

¿Con qué frecuencia?	Frecuentemente	De acuerdo a las necesidades	De acuerdo a las necesidades	Muy frecuentemente	De acuerdo a las necesidades
Si ingresa gente nueva, ¿para qué tareas se las suele contratar?	De acuerdo a las necesidades	De acuerdo a las necesidades	Impresión	Peluquería	De acuerdo a las necesidades
¿Cómo se hace la distribución de ganancias (Sueldo)?	Misma base con aumentos fijos	Misma base con aumentos fijos	Por categoría de convenio	-	-
¿Hay reservas preestablecidas?	SI, para fin de año	Solo las legales	Solo las legales	SI-5%Educación y 5% en otras cosas	Se intenta guardar
¿Hay diferenciación en la distribución de los sueldos de los distintos asociados? Si la respuesta es sí, ¿cuál es el criterio de diferenciación?	SI, por socio fundador, antigüedad, fallo de caja, salario familiar	SI, por antigüedad, nivel de profesionalismo y actividad	SI, basado en el convenio de gráficos	SI, de acuerdo a la tarea realizada	NO
Cuando ingresa una persona, ¿qué criterio se toma para el pago del sueldo?	Aspirante a socio por 6 meses	Ingresa como aspirante a socio por 3 meses.	Ingresa como aspirante a socio por 3 meses.	Ingresa como aspirante a socio por 2 meses.	Ingresa como aspirante a socio por 4 meses.
¿La repartición de ganancias es acorde a los demás asociados o se evalúa cada caso en particular?	Igual	Igual	Igual si trabajo todo el año	-	Igual
¿Se realizan aportes a jubilación, seguridad social y obra social?	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas
¿Poseen ART?	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas	SI-Monotributistas
Si tuviera que decir en términos generales, ¿cómo cree que se encuentra trabajando la gente en la cooperativa? (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, No puede determinarlo, Satisfecho, Totalmente satisfecho)	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
¿Cree que la gente comparte el proyecto de la cooperativa?	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
¿Considera que la gente sería capaz de hacer un esfuerzo extra para que los objetivos se cumplan?	Totalmente de Acuerdo	-	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Puede decir que se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa? En caso de en la cooperativa se tome gente nueva, ¿Se la hace sentir bienvenida?	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que se puede desempeñar con autonomía en su puesto de trabajo? ¿Puede tomar decisiones que afecten sus tareas? Si propone nuevas ideas, ¿considera que las mismas serán tenidas en cuenta?	SI	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En su opinión, ¿Hay trabajo en equipo? ¿Cómo es la relación entre los empleados? (Compañerismo, solidaridad, cordialidad, etc.)	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas?	SI	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?	SI	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En relación con las tareas que realiza, ¿considera que esta bien remunerado? ¿Se siente reconocido por su desempeño?	SI	De acuerdo	De acuerdo	-	Totalmente de acuerdo
¿Cómo es la comunicación en la cooperativa?	Asambleas	En el Consejo Administrativo	Semanalmente	Semanalmente	-
¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden? ¿Hay alguien encargado de dar a conocer la información?	Verbalmente, notas	Verbalmente	Revista interna-Asambleas-A través del sindico	Cartelera-Reuniones	Carteleras-Reuniones
¿Hay algún tipo de compromiso con la comunidad en la que opera?	SI	-	SI	NO	SI
Enumere tres ventajas de trabajar en una cooperativa	Libertad- Posib de crecer como humano- fortalecer para futuras generaciones	Trabajar en libertad	Visión global	Factor Humano-Vínculo con otros-Sentido como propio	Trabajar en libertad Desarrollo- Mantener fuente de trabajo