

Experiencias

Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores

*José Félix Sancha**

Este documento se inscribe en un momento histórico, lleno de incertidumbres en el que en nuestro país hace crisis un modelo de acumulación financiera surgido con posterioridad al final de la etapa sustitutiva de importaciones.

Las consecuencias de dicho proceso histórico han sido, entre otras, el continuo cierre de fuentes de trabajo en el sector industrial, la ruptura interna de las cadenas comerciales, la depresión del mercado interno y la marginación de grandes sectores de la producción y del trabajo.

En ese contexto se observa, cada vez con mayor frecuencia, un fenómeno que se produce ante el cierre o crisis terminal de las empresas y que consiste en la propuesta de continuar con la actividad mediante autogestión obrera. Los procesos conocidos son complejos pero requieren la atención de la sociedad y en particular de las políticas públicas de preservación y generación de empleo.

Los beneficiarios a quienes va dirigida la presente propuesta en general son trabajadores industriales que han perdido su empleo como consecuencia del cierre o crisis terminal de la empresa en que prestaban servicios, habitualmente es una población muy bien cualificada laboralmente

* Ingeniero industrial. Asesor del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Docente de Economía y Organización Industrial, Facultad de Ingeniería (UNLP).

El fenómeno no es nuevo ya que en nuestro medio existen antecedentes que se remontan a más de cuarenta años, son conocidas las experiencias de las cooperativas IMPA, Lozadur, CITA, CAT, El Progreso etc. que se formaron a partir de importantes fábricas y que atravesaron diversas etapas en su desenvolvimiento.

En la actualidad, como consecuencia de las profundas transformaciones económicas, cuya descripción escapa al alcance de esta propuesta, se registran fenómenos como trasnacionalización y concentración de empresas y de capitales produciendo como consecuencia marginación y profundas crisis en grandes sectores de la industria.

En general estos sectores abarcan a las industrias que se caracterizan por ser intensivas en mano de obra, situación que provoca la expulsión del mercado laboral de miles de trabajadores cualificados con experiencia y cultura de obreros industriales.

Otro fenómeno más reciente, de similares características es el de la aparición de cooperativas de trabajo a partir de procesos de descentralización y privatización del sector público, siendo las más importantes las generadas a partir de ferrocarriles y de YPF.

Todas estas situaciones producen en sí mismas pérdida de puestos de trabajo, y no se barajan otras opciones que contener las consecuencias sociales con

planes de asistencia y fomento empresarial que en muy pocos casos ha resultado efectivo.

Se pretende llamar la atención sobre este fenómeno, que si bien no se plantea como solución global a la problemática, plantea alternativa concreta a casos puntuales ofreciendo variantes que permiten salidas laborales sostenibles con indudables ventajas sociales ya que permite a los trabajadores mantener su oficio y cultura industrial, evitando improvisación en nuevas actividades.

Sin embargo los procesos de cada experiencia de recuperación autogestionada de empresas son duros y plagados de dificultades legales, comerciales, técnicas, organizacionales y económicas.

En la actualidad aparecen varios casos emblemáticos que se presentan en los medios como experiencias exitosas, el caso mas conocido es el de frigorífico Yaguáné, pero hay dos aspectos que se omiten al mencionar estas experiencias, uno es la cantidad de intentos que fracasan por no tener el marco adecuado de su desarrollo y otro es el esfuerzo y las privaciones por las que se atraviesan en un marco desfavorable en el que el marco legal solamente ofrece dificultades y frustraciones.

La experiencia acumulada sobre la base de estudiar los casos exitosos y las causas de los fracasos, permite trazar algunos esquemas de trabajo y predecir los inconvenientes más probables en las futu-

ras experiencias, asumiendo la complejidad que contiene cada una.

2. Panorama actual

La característica diferenciada del momento presente es la masivi-

dad que adquieren, ya que se plantea espontáneamente la posibilidad de recuperación autogestionada en un número cada vez mas amplio de pymes. En general se ha adoptado la forma jurídica de cooperativa de trabajo, pero se pueden dar situaciones de transi-

Cuadro N° 1

Entidad	Localidad	N° aprox. de trabajadores	Rubro
C.de T. Frigorífico Yaguané	La Matanza, B.A	480	Matadero y frigorífico
C.de T. Robicoop	La Matanza, B.A.	80	Cosméticos
C.de T. Unión y Fuerza	Avellaneda, B.A.	54	Fundición y trefilado
C.de T. DIC	Rosario, Sta.Fe	30	Carrocerías
C.de T. Frigorífico Vizental	Entre Ríos	18	Matadero y frigorífico
C.de T. Ob. de Máximo Paz	Cañuelas, B.A.	60	Frigorífico avícola
C.de T. Molino San Javier	San Javier, Sta. Fe	80	Arroz
C.de T. Ingenio Las Toscas	Las Toscas, Sta.Fe	45	Azúcar
C.de T. La Unión	Avellaneda, B.A.	20	Tornillería
C.de T. Cooptem	Avellaneda, B.A.	28	Vidrio templado
C.de T.U.Papelera Platense	La Plata, B.A.	32	Papel
C.de T. 25 de Mayo	Quilmes, B.A.	40	Fundición metal
C.de T. Química del Sur	Berazategui, B.A.	28	Insumos pintura
Polimec	Quilmes, B.A.	130	Autopartista
C.de T. Villa Elisa	La Plata, B.A.	35	Motores eléctricos
Obreros de Roque Vasalli	Rosario, Sta Fe	60	Maq.Agrícola
Cde T. Las Varillas	Las Varillas, Cba.	200	Tractores (Zanello)
Obreros de A. Maronnesse	Berazategui, B.A.	34	Autopartista
C.de T. CIAM	Avellaneda, B.A.	160	Electrodomésticos
C.de T. Milhojas	Rosario, Sta. Fe	16	Panificados
C. de T. Textil Pampeanas	Sta. Rosa, La Pampa	70	Confección
C.de T. La Fábrica	Ayacucho, B.A.	14	Madera
C.de T.COTRAVI	S.Lorenzo, Sta.Fe	70	Frigorífico avícola
C.de T. La Unión	Rosario, Sta. Fe	15	Metalúrgica
C.de T. Lácteos 3	D.de Alvear, Sta. Fe	50	Usina láctea
C.de T. Germania	Gral Pinto, B.A.	56	Lácteos (Ex Parmalat)
C.de. T. RIM	Avellaneda, B.A.	70	Curtiembre
C.de T. Vélez Sardfiel	Quilmes, B.A.	20	Autopartista
C.de T.Gral Mosconi	Quimes, B.A.	40	Metalúrgica
C.de T. La Histórica	Gral.Pico, La Pampa	30	Tornillería
C.de T. Cerámicas Cuyo	Mendoza	40	Cerámicas
C.de T. Premium gráfica	San Martín, B.A.	30	Imprenta

toriedad o traspaso parcial que contemplen otras formas.

En el presente año se ha logrado en tres de los casos mencionados la expropiación por ley (provincia de Buenos Aires) de activos productivos de las respectivas quiebras. Se observa que se trata de un fenómeno fuertemente concentrado en las zonas suburbanas que albergaron en décadas pasadas la mayor concentración industrial.

No existe un registro público de cuántas y cuáles son las experiencias en nivel nacional en que se está desarrollando este fenómeno de recuperación de empresas cerradas o empresas formadas por ex empleados de empresas públicas. Se tiene conocimiento de los casos recientes que se mencionan, los cuales atraviesan distinto grado de desarrollo sin embargo se tiene seguridad de que existen otras experiencias no relevadas (**cuadro N° 1**).

Se menciona además un grupo de experiencias frustradas en los últimos años (**cuadro N° 2**).

Otro fenómeno de características muy similares al descripto es el ocurrido ante la descentralización y privatización de actividades del sector público. Sin hacer una valoración del mecanismo en sí mismo se verifica la formación de cooperativas de trabajo que se hacen cargo de empresas de manera autogestionada en cooperativas de trabajo. Algunos ejemplos son los talleres ferroviarios de Pérez, Rosario y Laguna Paiva en la provincia de Santa Fe y Junín en la provincia de Buenos Aires, y las empresas contratistas de YPF en la destilería de La Plata. Como Taller Naval, 18 de Noviembre, Active, Ambiental y otras.

2.a. Autogestión en el sector Servicios

Dentro del sector terciario también aparecen empresas autogestionadas, si bien no como recuperación de empresas, lo hacen respondiendo a la tendencia a la tercerización de las grandes empresas en una nueva organización del trabajo. En varias ocasiones se trata de ex empleados que co-

Cuadro N° 2

Entidad	Localidad	N° aprox. de trabajadores	Rubro	Causa del fracaso
C. de T. AMAT	Mte. Grande, B.A.	170	Textil	Res. judicial de la quiebra
C. de T. Cnel Savio	Quimes, B.A.	20	Fundición	Económico-comercial
C. de T. Adabor	Quimes, B.A.	45	Const. Metal	Económico-comercial
C. . Cuerofé	Lanús, B.A.	70	de Curtiembre	T- Res. judicial de la quiebra
C. de T. Lujanense	Luján, B.A.	120	Helados (Massera)	Res. judicial de la quiebra
C. . Cointra	M. del Plata, B.A.	22	de Rep. Navales	T- Económico-comercial

nociendo perfectamente las técnicas hacen las veces de contratis-tas evitando la aparición de otras empresas que los desplacen del trabajo.

Las experiencias de recuperación o generación de nuevos puestos de trabajo de manera autogestionada en el sector de la prestación de servicios a terceros requieren alguna aclaración. Existen distintos puntos de vista respecto del fraude laboral bajo la indebida utilización de la forma de cooperativa de trabajo. Es necesario reconocer que el fenómeno existe y se registra especialmente en la venta de servicios de mano de obra (cosecha, estibaje, limpieza, etc.). Sin embargo no se puede coartar la posibilidad de realizar proyectos de autogestión en el sector terciario, sobre todo teniendo en cuenta que son los que menor inversión requieren y por lo tanto los que están más al alcance de los trabajadores desempleados. Por tanto es necesaria una activa fiscalización pública pero fundamentalmente mejorar la toma de conciencia, la participación y capacitación de los trabajadores.

2.b. Autogestión ante el cierre de industrias

En nuestro medio prácticamente la totalidad de las cooperativas de trabajo que realizan algún tipo de transformación industrial de cierta complejidad o que cuentan con la

utilización de maquinarias o tecnología provienen de la recuperación de empresas después del cierre de la empresa empleadora.

Existen opiniones adversas a la posibilidad de que los trabajadores puedan autogestionar una empresa con eficiencia y competitividad y ante esa postura desestiman y niegan la posibilidad de apoyar estas experiencias. Tal punto de vista ha primado en esferas judiciales y políticas impidiendo las condiciones de desarrollo de varias recuperaciones de empresas. En realidad habría que preguntarse ¿contra qué se contraponen la propuesta? ¿Contra un modelo industrial próspero en crecimiento o contra una situación de extrema pobreza, dispersión de la clase trabajadora y contención mediante planes sociales?

No se trata de una utopía sino de alternativa a una situación no deseada como el cierre de empresas, para lo cual es necesario superar los paradigmas de la empresa tradicional y resolver dentro de la economía social, en un contexto desfavorable, un serio problema que ha ocasionado la economía capitalista. El punto de partida es trabajar sobre las capacidades y mercados que el capitalismo mas dinámico ha despreciado pero que en el contexto actual de nuestra economía sirve para encontrar soluciones virtuosas a los graves problemas sociales que se padecen.

La terrible realidad es que en los últimos meses se registró un promedio de 6.000 pedidos de quiebra mensuales de los cuales una proporción importante corresponde a pequeñas y medianas industrias que poseían trabajadores asalariados, por lo que la demanda de asistencia en este tipo de experiencias se prevé muy alta.

En nuestro vecino Brasil, si bien se trata de un contexto industrial diferente, se ha logrado preservar, bajo esta modalidad, más de 25.000 puestos de trabajo industriales, que se encuentran nucleados en la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionarios y de Empresas de Participación Accionaria (ANTEAG) entidad vinculada con la Central Única de Trabajadores (CUT). Esta entidad cuenta con apoyo y participación de diversos estados y se procura por un lado una agencia de asistencia en materia de apoyo técnico en los aspectos que hacen a la gestión empresarial, por otro lado se establece una red de oportunidades de negocios o intercambios y se establece un fondo de financiamiento pero, fundamentalmente, ANTEAG establece una red de saber colectivo, de educación autogestionaria.

Está claro, viendo la experiencia de ANTEAG, que ninguna empresa puede ser una isla, ninguna es autosuficiente, es necesario un

trabajo en red que llegue a tener poder político, que incida en la legislación vinculada con estos procesos¹, ante el poder político y en las confrontaciones sectoriales. Asimismo se necesita un movimiento que consolide la identidad de trabajador asociado a empresas autogestionadas y tener una visión más amplia que, además de prestar atención a una gestión eficiente, no olvide la cuestión sociopolítica externa.

3. Las políticas públicas de fomento del autoempleo

Desde los tres niveles de la administración pública se han desarrollado en la última década múltiples programas de fomento del autoempleo, van desde la capacitación en diversos oficios, en gestión empresarial hasta la asistencia económica, en rigor estas acciones no han tenido un fuerte impacto que justifique la cantidad de recursos puestos en juego.

En la generalidad de los casos se logró constituir microemprendimientos con un alto índice de mortandad en el primer año. En otros casos en que el estado podía generar una demanda sostenida en el tiempo se indujo a la formación de cooperativas de trabajo, ejemplos de esto son la prestación de servicios a los municipios y la confección de indumentaria para uso

¹ Ley de Cooperativas, Ley de quiebras, Régimen de trabajadores autónomos. Proyecto de Ley de S.A.L. Formación de fondos financieros y de garantías, necesidades sectoriales etc.

del sector público, muchas de estas experiencias se sostuvieron en la medida con que se contó con planes de desempleo en los que los beneficiarios eran los integrantes de la cooperativa.

Las causas de los fracasos fueron variadas pero muchas de ellas se encuentran solucionadas en los procesos de recuperación autogestionaria, el trabajador conoce previamente el oficio y posee una cultura industrial difícil de adquirir espontáneamente, además es mucho más fácil reconstruir una cadena comercial, sobre la que se tiene alto conocimiento, que construir una nueva, llena de incertidumbres.

En muchos casos se ha estimulado o inducido la formación de cooperativas de trabajo entre los desempleados, sin embargo resulta obvio que la creación de estas entidades en sí misma no genera empleo, las cooperativas son una forma de organización democrática, eficiente y que en términos relativos prioriza la utilización de mano de obra de sus asociados. Pero la generación de empleo sostenible proviene de la innovación y la utilización de la inteligencia colectiva de los trabajadores. La utilización de la herramienta cooperativa en planes sociales mal diseñados ha generado un prejuicio en la sociedad que vincula las organizaciones cooperativas con marginalidad o asistencia del estado.

4. El rol de los sindicatos

La formación de cooperativas de trabajo entre trabajadores sindicados ha sido tradicionalmente resistida por la dirigencia gremial, esa oposición no se debe meramente a un cálculo de la disminución de los aportes sino a una concepción prejuiciosa respecto de las cooperativas.

Esos prejuicios se basan sobre la existencia de fraude laboral bajo la forma de cooperativas de trabajo, fenómeno cuya existencia se reconoce pero no interviene en los casos de recuperación de empresas industriales. Por otro lado existe la concepción de un antagonismo entre la lucha por la reivindicación laboral y la formación de una cooperativa.

La presente propuesta de trabajo no plantea esa contradicción, es solidaria con la lucha gremial y la apoya activamente hasta el momento en que se ve que el proceso de cierre de la empresa es irreversible. El objetivo no es la formación de la cooperativa en sí misma sino la preservación de los puestos de trabajo, por lo cual se agota cualquier otra posibilidad bajo la relación de dependencia.

En general el sindicalismo aún no ha asimilado una respuesta para cuando desaparece la empresa, sin embargo existe diferente comportamiento entre los gremios y entre cada seccional. Hay gremios que conviven tradicionalmente con el cooperativismo, co-

mo el gráfico, otros que en diferentes seccionales han trabajado en la formación de cooperativas entre sus agremiados ante la pérdida de las fuentes de trabajo, como algunas seccionales de la UOM y otros que se han mostrado esquivos a apoyar estas experiencias incluso cuando ya estaban encaminadas.

La formación de empresas autogestionadas es parte del movimiento de los trabajadores, un asociado a una cooperativa de trabajo sigue manteniendo su condición con la única diferencia de ser el dueño de sus medios de producción. Puede continuar agremiado y continuar usando la obra social correspondiente.

5. Componentes internos

Los procesos analizados no permiten trazar un esquema único de trabajo ya que presentan características diferenciadas, son sumamente tumultuosos y complejos, con la intervención de gran cantidad de factores humanos.

Hay que tener en cuenta que se debe arrastrar y remontar un pesado fardo adquirido de las viejas estructuras empresariales, empresas que desde el punto de vista de su activo no valen nada pero que van a permitir que al menos por 4 ó 5 años de vida en operación adquieran un importante significado social.

La alternativa de recuperación de empresas por los trabajadores

en general se plantea a partir de una angustiosa lucha gremial en el final de una empresa, llegando un momento en que el eje de la reivindicación laboral por conservar el empleo y cobrar los haberes adeudados pasa a un segundo plano, adquiriendo la mayor atención la posibilidad de seguir trabajando.

Existen tres aspectos o condiciones sobre los que hay que trabajar, abordándolos conjuntamente ya que se condicionan entre sí: un buen proyecto empresarial con un grupo de trabajadores capaz de llevarlo adelante puede fracasar por no encontrar la forma de hacerse cargo de los activos de la empresa y viceversa hay experiencias en que se cuenta con las instalaciones y no se puede arrancar por problemas de mercado.

- Aspectos jurídicos y patrimoniales
- Proyecto empresario
- Aspectos organizacionales

5.1. Aspectos jurídicos y patrimoniales

Normalmente se presenta la necesidad de contar con los medios de producción de la anterior empresa, bien sea en el régimen transitorio inicial o cuando se pretende la posesión definitiva, esta circunstancia obliga a transitar un camino dificultoso que no siempre se corona por el éxito, debiendo satisfacerse con soluciones intermedias.

En general casi todos los procesos analizados terminan en un proceso de quiebra judicial, sin embargo en algunos casos se puede presentar la alternativa de transferencia de activos y pasivos de la empresa comercial a la cooperativa, o se puede hablar de un régimen de participación. En la mayoría de los casos mencionados se establece un contrato de alquiler entre la cooperativa formada por los trabajadores y el juzgado donde está domiciliada la quiebra o el concurso.

Esta situación transitoria es la que permite conocer con certeza la viabilidad del proyecto cooperativo y resolver la adquisición de los activos ante un inevitable remate. Pero tiene el inconveniente de que se produce luego de un período de desgaste, descapitalización y ruptura de las relaciones comerciales de la empresa. Otras posibilidades que se dan también con cierta frecuencia son la transferencia de activos y pasivos a los trabajadores, posibilidad que presenta el peligro de que éstos adquieran una deuda que no justifique el valor de los bienes productivos adquiridos, situación que en el mediano plazo haría que las cargas financieras hagan fracasar el proyecto.

Se observa que las posibilidades de que sea tenida en cuenta la propuesta autogestionaria por el juez aumentan cuando los trabajadores están dentro de la planta, indudablemente la cuestión social

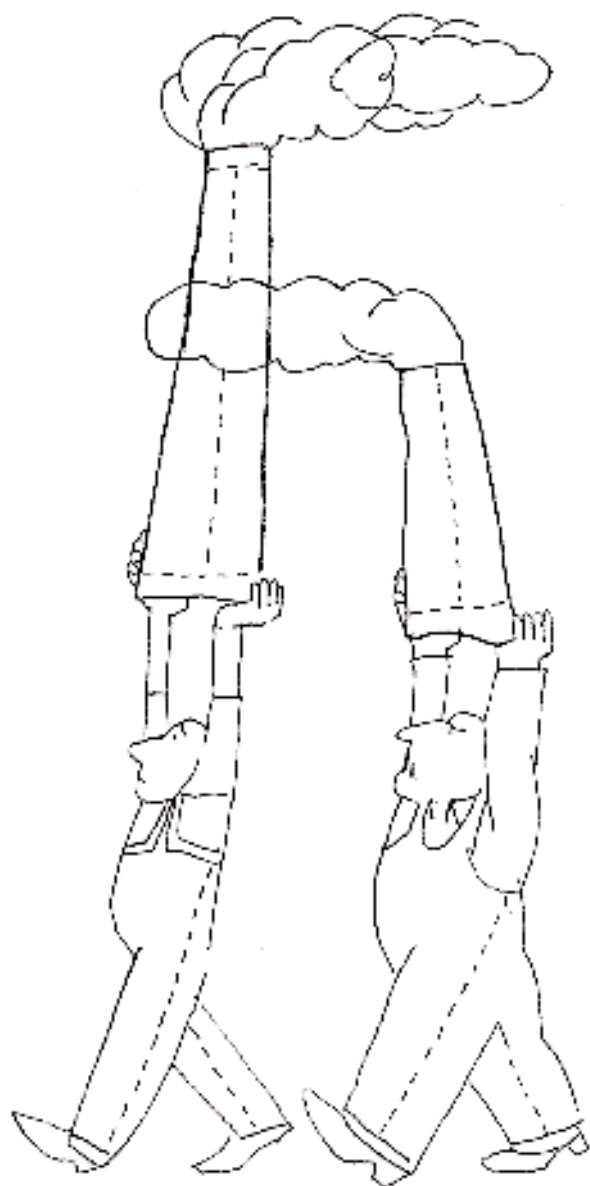
es contemplada y la continuidad de la producción es un objetivo deseable aunque no se pueda honrar a la totalidad de la masa de acreedores, circunstancia que en la práctica tampoco se hubiera dado.

En estos aspectos entran además en juego las acreencias laborales por parte de los trabajadores, pero la experiencia de los casos analizados indica que no gravitan en la resolución final, bien sea por el tiempo necesario hasta obtener sentencia en el fuero laboral o por la prioridad que en la quiebra tienen otro tipo de acreencias.

En esta etapa es conveniente para el proyecto cooperativo la disponibilidad del subsidio de desempleo en una sola entrega, (modalidad contemplada por la ANSES), pero esta posibilidad se desdibuja en la realidad ya que la propia necesidad de los trabajadores y la no concurrencia de la totalidad de los despedidos en la cooperativa impiden, en muchos casos, que se pueda contar con este fondo.

La forma jurídica y organizativa a constituir por los trabajadores autogestionarios, dentro del marco actual, se orienta hacia la cooperativa de trabajo. Dicha forma en cuanto a la filosofía y organización interna responde a los objetivos de una empresa gestionada democráticamente por los trabajadores.

Éstos se convierten en trabaja-



dores autónomos y por lo tanto deben tributar y aportar en dicho carácter en las cajas previsionales correspondientes. En la mayoría de los casos esa erogación resulta materialmente imposible de realizar en los comienzos, por lo que el proyecto puede fracasar a causa de sus costos o en su defecto convertir en morosos a los trabajadores. Dicha posibilidad amerita el tratamiento especial de un nuevo régimen de aportes de este tipo de trabajadores.

Puede coincidir la intención de la patronal de quererse “sacar la empresa de encima”. Picardías de lado y ante la evidencia de inviabilidad se pueden presentar casos en que se quiera realizar el traspaso total o parcial de la posesión accionaria de una empresa (situación que hasta ahora no se ha presentado) no existe en nuestra legislación una forma que considere esta modalidad fuera de las sociedades comerciales tradicionales. Cabe mencionar al respecto la forma de las Sociedades Anónimas Laborales (SAL), creada en España para dar respuesta a este fenómeno cada vez más extendido.

5.2. Proyecto empresario

Los antecedentes de quiebra o cierre de empresas en que se ha planteado este tipo de acciones indican que en todos los casos el equipamiento y la infraestructura están técnicamente obsoletos y sobredimensionados como conse-

cuencia de haber atravesado una etapa de desinversión y falta de rentabilidad en la empresa anterior.

Además estas empresas, en general, pertenecen a sectores productivos que se encuentran en declinación por lo que el diseño de un proyecto alternativo, difícilmente va a ser comparable al anterior régimen de explotación. La recuperación de la cadena comercial anterior de la empresa puede convertirse en uno de los objetivos iniciales, este desafío implica que la gestión adquiera credibilidad entre proveedores y clientes, luchando contra la falta de capital de trabajo como uno de los inconvenientes más visualizados.

La experiencia muestra el predominio de los casos en que la explotación de la fábrica se realiza, en una primera etapa, bajo la modalidad de “façon” esto es venta del servicio de procesamiento industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o transformaciones posteriores.

Esta modalidad tiene la ventaja de que no es necesario disponer de capital de trabajo y de que se evita la etapa de comercialización, en los casos en que los trabajadores no poseen experiencia o no controlan. El inconveniente principal es el bajo ingreso y la dependencia estructural de estos clientes-proveedores con los que necesariamente será oportuno realizar alianzas estratégicas.

Sin embargo se hace un balance positivo de esta modalidad, al menos utilizándola en forma transitoria, ya que aunque no facilita el desarrollo permite lograr el objetivo principal que es la preservación de los puestos de trabajo y realizar la etapa de puesta en marcha y aprendizaje.

Es necesario lograr que el control de la gestión esté verdaderamente a cargo de los trabajadores porque, en su defecto, el poder de la empresa no estará en sus manos.

Otro de los inconvenientes que aparecen al respecto es la ausencia de cuadros gerenciales, en la etapa de comercialización y administración, ya que en general el personal interesado en la continuidad pertenece a los sectores de producción, mantenimiento y supervisión técnica. Estos últimos, como es comprensible, acostumbra valorizar en exceso los aspectos técnico productivos, criticando a la gestión patronal anterior y poniendo especial énfasis en mejorar los procesos.

Para el diseño del proyecto es conveniente contar con el apoyo o consenso de los actores vinculados con el ambiente externo de la empresa, proveedores y clientes de manera de lograr los apoyos e información necesarios para el lanzamiento, y el aporte del asesoramiento de auténticos especialistas en el ramo.

Resulta imprescindible la elaboración de un proyecto técnico-

económico de mediano plazo en el que se expresen en un flujo de fondos mensual, las expectativas y objetivos propuestos de manera de ir verificando su cumplimiento y la satisfacción de los compromisos asumidos, se recomienda que estas proyecciones sean conocidas y compartidas por la masa de asociados.

5.3. Aspectos organizacionales

La iniciación de las acciones de recuperación de una unidad productiva puede ser motivada por agentes externos: organismos del estado, generalmente municipios o sindicatos locales pero, sin lugar a dudas, es imprescindible la aparición de un liderazgo interno que puede ser grupal o individual.

Con frecuencia se realizan acciones promocionales que no llevan su correlato en la conciencia interna y organización o cohesión del grupo, peligrando de esa forma la continuidad.

A lo largo del proceso se atraviesan situaciones realmente complicadas que ocasionan crisis y conflictos internos que habrá que resolver en cada circunstancia, para lo que no puede haber desconocimiento del riesgo que se corre y confrontarlas con las posibilidades reales de otras opciones.

Las acciones de capacitación en los aspectos formales cooperativos son importantes, pero el mayor desafío es el cambio cultural que se requiere de empleado a

trabajador-empresario y tomar conciencia del desafío emprendido.

Las principales dudas que se presentan entre los trabajadores en cuanto a los aspectos normativos se satisfacen plenamente dentro de la legislación cooperativa, para lo cual la redacción del reglamento interno es clave y determina las reglas de juego en el futuro.

Sin embargo los valores y aspectos ideológicos de una cooperativa de trabajo no se pueden transmitir en una presentación teórica sino que es necesario un aprendizaje en la acción cotidiana y en la autogestión de un proyecto en común.

Las recientes tendencias en el estudio de la administración de las organizaciones otorgan un papel esencial al involucramiento y participación del trabajador en los objetivos empresarios y valoran el aporte creativo como ventaja competitiva y no la capacidad de autoexplotación de los trabajadores. Indudablemente la empresa autogestionada puede ser la síntesis en su expresión más completa de estas tendencias, ese esquema de trabajo no se logra de inmediato ya que en muchos casos se parte de una organización pretaylorista pero es alcanzable y existen ejemplos al respecto de organizaciones flexibles en las que los trabajadores conciben la empresa en su totalidad y no sectorizadamente. Las personas y no

las herramientas se convierten en la base del proyecto.

6. Conclusiones

Se han expuesto las condiciones externas, las características y dificultades internas de los casos estudiados a partir de las experiencias concretas, destacando las ventajas sociales de estas experiencias y previendo que, como consecuencia de la crisis, las oportunidades de impulsar proyectos autogestionarios de recuperación de empresas, irán en aumento.

Se entiende la conveniencia de que la sociedad advierta la importancia de este fenómeno e impulse programas de fomento, el expuesto asigna un rol dinámico de autoorganización y gestión a los beneficiarios, dejando un importante saldo organizativo y una deseable transformación cultural, por otra parte permite a los trabajadores mantener su dignidad y cultura industrial y gremial

Los recursos que se propone poner en juego se potencian debido a que se tienen mayores posibilidades de lograr puestos de trabajo sustentables en el tiempo que bajo cualquier otra forma de autoempleo.

Las experiencias relevadas indican que el fenómeno es viable y ha adquirido un importante grado de difusión y de relativo éxito, por lo que el estado debe asumir su rol promotor y apoyar esta forma

paliativa del desempleo.

El cambio cultural que deben realizar los trabajadores, la toma de conciencia y la solución de los problemas técnicos y empresariales indica la necesidad de que se transmitan las experiencias de una empresa a otra, formando una red participativa entre las empresas autogestionadas existentes. Se propone la generación de una organización participativa que cumpla con los siguientes objetivos:

- Diagnosticar los aspectos previos (legales y empresariales)
- Acompañar en la gestión ante la justicia y otras instituciones.
- Realizar o procurar la asistencia técnica y comercial inicial a la entidad
- Capacitar en los aspectos cooperativos y de gestión
- Formular participadamente con los trabajadores el proyecto empresarial.

Además de la necesidad de compartir las experiencias dichas acciones requieren un importante grado de descentralización por lo que se propone la participación de sindicatos y federaciones de coo-

perativas teniendo certeza de que ante cada caso se movilizarán actores locales. El financiamiento de la asistencia de técnicos en el mediano plazo se obtendrá de los recursos del propio proyecto empresarial.

Esa organización articulará la búsqueda del financiamiento de ciertos aspectos del proyecto proponiendo concretamente la concurrencia de planes de subsidio para desempleados de manera de garantizar la fase inicial del proyecto. De igual forma se apunta a la creación de redes de negocios, oportunidades y generación de fondos de financiamiento.

Sin embargo se tiene conciencia de las limitaciones existentes, como consecuencia de las restricciones que impone el modelo económico a las pymes y en general a los factores de la producción. Esta propuesta, que en principio tiene más características de plan social que de proyecto de desarrollo incluye elementos que contribuyen a la cohesión social y a la articulación productiva que permiten la discusión de nuevas reglas de juego para nuestra sociedad.

Septiembre 2001