



Documentos

ISSN 1666-4892

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo

Nro 37 - Abril-Mayo de 2002

EL CASO DE LA COOPERATIVA CIAM
¿ESTRATEGIA EMPRESARIAL O ESTRATEGIA ASOCIATIVA?*

Mirta Vuotto, María Cristina Acosta

* Ponencia presentada en el IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires, 11-13 de agosto 1999, Buenos Aires.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

EL CASO DE LA COOPERATIVA CIAM ¿ESTRATEGIA EMPRESARIAL O ESTRATEGIA ASOCIATIVA?

Mirta Vuotto, María Cristina Acosta

Presentación del caso

La Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica Julián Moreno, ubicada en Avellaneda, provincia de Buenos Aires, se especializa en la producción y elaboración de productos relacionados con la industria metalúrgica en general, y en especial de electrodomésticos. Se matriculó como cooperativa de trabajo en mayo de 1997.

Origina su constitución la presentación en convocatoria de acreedores de la empresa Aurora Grundig que contaba con 650 empleados. Esta empresa se endeuda a fines de 1995 en 180 millones de pesos y se declara en cesación de pagos, alrededor de 400 trabajadores ocupan la planta en marzo de 1996 con el apoyo del gremio metalúrgico tomando como rehenes a algunos gerentes.

El conflicto es conducido por dos miembros de la comisión interna del sindicato y luego de un año y medio de ocupación, adoptan la decisión de constituirse en cooperativa de trabajo estableciendo un acuerdo con los dueños de la empresa para alquilarles la fábrica y utilizar la marca SIAM durante 5 años a cambio del 5% de la facturación.

Los ex empleados que participan en la asamblea constitutiva deciden aportar colectivamente el 60% del subsidio por desempleo equivalente a \$600.000 que se integra como capital inicial. Los delegados gestionaron que el pago de ese subsidio se hiciera en una sola vez.

Desde el inicio formaron parte de la cooperativa 260 asociados, los líderes que condujeron el conflicto se desempeñaron como Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la cooperativa y los cargos gerenciales fueron cubiertos por los ex gerentes de la empresa Aurora.

El estudio de caso intenta comprender la particularidad y complejidad de la organización CIAM en cuanto a su origen, la extracción socio profesional de los asociados y el activo rol que ha jugado en su conformación el sindicato Unión Obrera Metalúrgica. La importancia del estudio radica en que, a diferencia de los análisis orientados a las empresas cooperativas que abordan el tema de los valores, principios y doctrina cooperativa, o los aspectos jurídicos que hacen a su particularidad, se focalizan los aspectos organizacionales que permiten distinguir a la cooperativa de las empresas privadas con fines lucrativos¹.

Los orígenes de la organización

El análisis de la organización a partir de 1928 permite destacar los logros que se detallan en el recuadro 1.

Para comprender la conformación de la cooperativa CIAM es necesario hacer referencia a los antecedentes de una organización cuyo ciclo de vida se inscribe en distintos ámbitos de pertenencia, que se corresponden con diversos modos de gestión.

¹ Se utilizó la técnica de entrevista en profundidad aplicada a los miembros del Consejo de Administración y otros informantes vinculados con la actividad de la cooperativa. El material de entrevistas fue complementado con la observación de los procesos productivos. El trabajo de campo se realizó entre los meses de abril y junio de 1998.

La empresa familiar

La empresa "Siam" de la familia Di Tella, desde su fundación en 1928 y hasta 1972 se especializa en la producción y elaboración de bienes de la industria metalúrgica.

En 1962 incorpora como nueva actividad la producción de automóviles, y llega a contar con 9 000 trabajadores ocupados en las plantas de San Justo, Avellaneda y Tierra del Fuego.

El desarrollo de la empresa, alentado por políticas proteccionistas en el marco de la considerable expansión del mercado interno, se mantiene hasta 1970, momento en que el cambio de la política económica la lleva a competir con otras industrias de la rama automotriz, motivo por el que se discontinúa la producción.

A las limitaciones que le impone el cambio de política económica se añaden problemas de sucesión y el inicio de un proceso de vaciamiento de la empresa ante el que los trabajadores responden con una toma de la planta.

Recuadro 1. Realizaciones vinculadas con la marca Siam en la industria argentina

- 1910 fabrica la primera amasadora mecánica para panaderías
- 1920 fabrica el primer surtidor de nafta.
- 1932 fabrica la primera heladera eléctrica.
- 1933 fabrica el primer motor eléctrico.
- 1937 fabrica el primer equipo de bombeo de petróleo.
- 1941 fabrica los primeros grandes transformadores.
- 1947 fabrica las primeras bombas de motor sumergido con stator húmedo para pozos profundos.
- 1948 fabrica los primeros caños de acero soldados por resistencia eléctrica, calidad API, de hasta 323,9mm de diámetro
- 1962 fabrica los primeros equipos de tracción eléctrica para locomotoras Diesel eléctricas.
- 1963 fabrica los primeros caños de acero soldados, interna y externamente, por arco sumergido, calidad API, de hasta 1.066,8mm de diámetro
- 1966 fabrica el transformador de mayor potencia producido hasta esa fecha en el país: 40.000 kVA y 132.000 V
- 1969 fabrica las primeras heladeras con humidificación controlada y producida por la descongelación cíclica de la pared posterior del refrigerador, aislación de espuma de poliuretano "in situ" y gabinete, construido con perfiles plásticos con alma de acero. Exporta la cañería, calidad API, para el Gasoducto Santa Cruz-Yacuiba, Bolivia. Fabrica el autotransformador de mayor potencia y tensión producido hasta esa fecha en el país: 150.000 kVA y 220.000 V.
- 1970 exporta por primera vez heladeras de absorción a países africanos
- 1971 exporta las primeras motoniveladoras con destino a Veracruz, Méjico
Entrega el primer turbogenerador para turbinas de gas de 22.000 kVA, 13,2 kV, 3.000 v/m, que constituyó, asimismo, el generador de mayor potencia unitaria construido hasta ese momento.
- 1972 fabrica los primeros equipos de absorción a gas y eléctricos para trailers.
- 1973 exporta por primera vez heladeras de absorción a EE.UU.
- 1975 fabrica las primeras heladeras de absorción a gas y eléctricas para trailers.
- 1977 fabrica el primer transformador de 300.000 kVA y 220.000 V., continuando con la producción de transformadores de gran poder.

Fuente: Información relevada en entrevistas

La empresa de interés nacional

La lenta declinación de la empresa finalizó en 1972 cuando fue declarada como "empresa de interés nacional" por el gobierno de facto. El interventor de la nueva

empresa estatal mantiene su estructura, no altera su funcionamiento, y preserva los cuadros gerenciales.

La empresa privatizada

En el marco de la restauración democrática, el gobierno de Raúl Alfonsín impulsa la privatización de esta empresa. Como resultado de una licitación pública, es vendida a tres grupos: Techint compra la planta de tubos SIAT, Perez Companc una fábrica de San Justo y Aurora la parte más importante que incluía la planta de Avellaneda y las instalaciones de Tierra del Fuego. La compra se realizó bajo condiciones económicas convenientes en cuanto a precio y forma de pago.

En 1986 la empresa privatizada Aurora Grundig se convierte en propiedad de dos grupos familiares (Vainer y Taraciuk) que la administran con criterios similares a los de la empresa familiar fundadora. La empresa se dedica a la fabricación de heladeras, lavarropas, planchas, cocinas, ventiladores, estufas, surtidores, bombas de petróleo, entre otras, aprovechando oportunidades comerciales con el Mercosur.

La organización tiene un período de crecimiento importante hasta que por problemas de sucesión, ante la muerte de los fundadores, se reproduce un proceso de vaciamiento similar al presentado cuando estaba bajo el control de la familia Di Tella.

Hacia fines de 1995, la firma Aurora Grundig abandona progresivamente sus compromisos comerciales ante clientes y proveedores y acumula una deuda de 180 millones de pesos que la lleva a paralizar la producción y a dejar de pagar el salario a los 650 trabajadores. Ante esa situación, en marzo de 1996, la respuesta gremial de 400 trabajadores, afiliados al sindicato Unión Obrera Metalúrgica es la ocupación de la fábrica, planteando la necesidad de custodiar los bienes de la empresa e involucrar en dicha acción a los cuadros gerenciales. Los directivos de la empresa deciden el despido de los involucrados en esa medida.

La empresa se presenta en convocatoria de acreedores y el conflicto es conducido por dos miembros de la comisión interna del sindicato, que son delegados en la planta. En su condición de líderes de este movimiento, obtienen el apoyo del sindicato para mantener la ocupación (reciben alimentos) la que se inicia con 400 adherentes y se va debilitando hasta contar el último día con sólo 100.

De manera simultánea a la ocupación se realiza a modo de protesta y siempre con el apoyo del sindicato marchas y cortes de tránsito en uno de los puentes que conectan la provincia de Buenos Aires con la Ciudad de Buenos Aires (Puente Alsina).

Durante el año y medio en que mantienen la ocupación los líderes realizan gestiones de distinta índole, logran acceder al gobernador de la provincia de Buenos Aires y discuten la posibilidad de mantener la fuente de trabajo organizándose como cooperativa.

La empresa cooperativa

La decisión de constituirse en cooperativa de trabajo es consensuada en asamblea del mes de noviembre de 1996. El origen de esta iniciativa es difuso y a partir de la información de las entrevistas realizadas, algunos miembros sostienen que fue sugerida por los propios dueños de Aurora y otros plantean que la iniciativa nació de la seccional Avellaneda de la Unión Obrera Metalúrgica.

La cooperativa establece un pre-acuerdo con los dueños de la empresa Aurora para alquilarles la fábrica y utilizar la marca SIAM -reconocida en el mercado de heladeras desde 1935 por el prestigio basado en la diferenciación técnica- durante

5 años a cambio del 5% de la facturación. Esta nueva empresa cuyo principal producto son las heladeras, utiliza la marca Siam impuesta en el mercado interno.

Los líderes del conflicto son el actual Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la cooperativa.

Los cargos gerenciales fueron cubiertos por los ex gerentes de la empresa. Si bien CIAM es una organización cooperativa de reciente formación, por la cantidad de miembros es la más grande en la actividad industrial dentro de las cooperativas de trabajo.

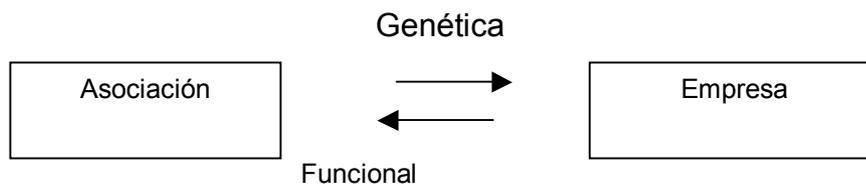
Por su objeto, se ocupa de actividades inherentes a transformación, producción, elaboración de productos y mercaderías relacionadas con la industria metalúrgica en general y en especial la fabricación de electrodomésticos.

La estrategia de la organización cooperativa

En el análisis de las relaciones de actividad -tanto de la empresa como de las personas- y las relaciones de asociación Desforges y Vienney (1980) estudian la doble determinación de la estrategia cooperativa.

Una determinación que procede de la asociación hacia la empresa y que se califica como genética ya que constituye la legitimación de la organización cooperativa y otra, en que la determinación de la actividad del asociado por la empresa es calificada como funcional².

Figura 1. Relaciones establecidas entre la asociación y la empresa



Fuente: Desforges, Vienney (1980)

Utilizando estas referencias postularemos que las elecciones estratégicas de la cooperativa Ciam son predominantemente funcionales tal como se indica en la figura 2 y en base a esta hipótesis realizaremos el análisis de caso.

Figura 2. Tipo de determinación prevaleciente en la cooperativa CIAM



Fuente: Elaborado en base a Desforges, Vienney (1980)

² Implícitamente los factores que parecen asociados al pasaje de la primacía de la determinación genética a la primacía de la determinación funcional son el tamaño, la edad, la importancia relativa de otros agentes distintos de los asociados y la síntesis de la situación tal como la formula el responsable de la gestión. El pasaje del lazo de uso hacia el lazo de propiedad jugaría en el mismo sentido.

La perspectiva empresarial

La estrategia de la empresa cooperativa responde al doble desafío de satisfacer los criterios asociativos y las condiciones de inserción eficaz en una economía de mercado. Esto supone considerar la movilización de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, al igual que las fuerzas de que dispone y las debilidades que la limitan en su desarrollo.

A medida que la empresa estructura la organización de sus actividades, la cooperativa define un conjunto de tareas y roles, un sistema de información y decisiones, un reparto interno de autoridad y responsabilidades, un sistema de recompensas y sanciones.

Cuadro 1. Estructura jerárquica de CIAM

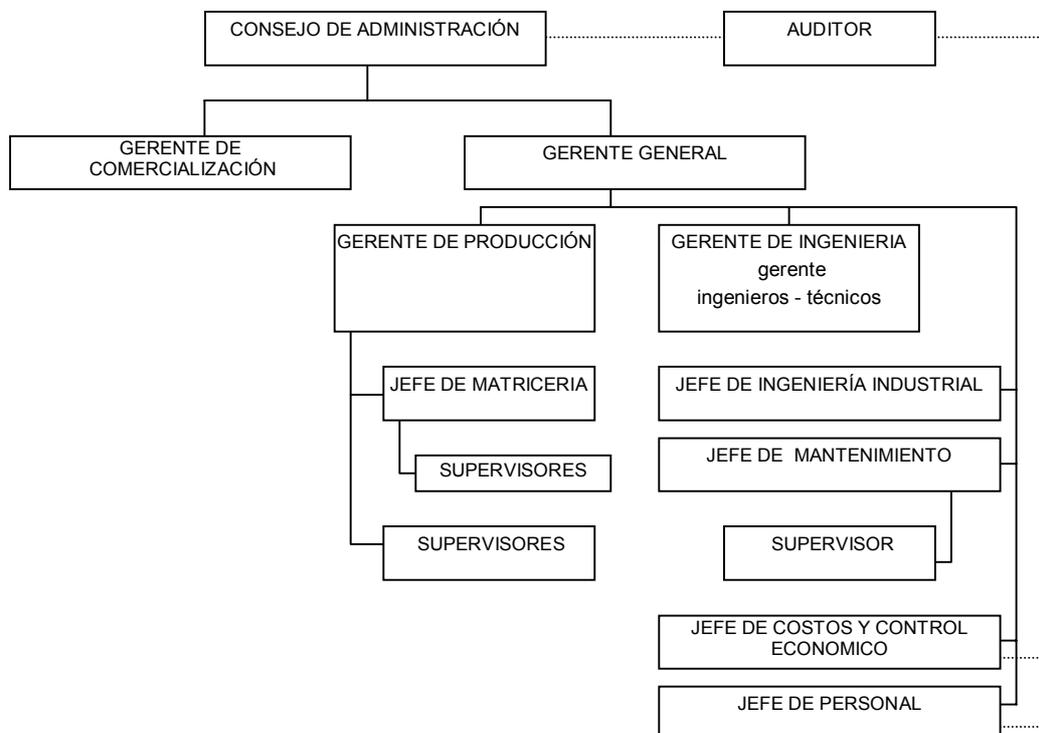
| N° | Cargos | Áreas |
|-----|-----------------|--|
| 1 | Gerente General | |
| 3 | Gerentes | Comercialización, producción, ingeniería |
| 3 | Jefes | Personal, mantenimiento, matricería, ingeniería industrial |
| 12 | Supervisores | |
| 185 | Operarios | |

Fuente: elaboración propia en base a informaciones obtenidas en entrevistas

La estructura productiva de CIAM se mantuvo respetando la competencia técnica tanto de los cuadros gerenciales como de los niveles operativos de base, redefiniéndose funciones y actividades (ver organigrama).

Así, la estructura de la empresa cooperativa se conforma para garantizar un nivel productivo adecuado que contempla la inclusión de los trabajadores de la empresa anterior en una organización de naturaleza cooperativa.

Organigrama



Fuente: elaborado en base a información recogida en entrevistas

Los cargos corresponden a un gerente general del que dependen las gerencias de comercialización, producción e ingeniería, jefatura de personal, de mantenimiento, de matricería y de ingeniería industrial; 12 supervisores, distribuidos en dos categorías y 185 operarios según el escalafón homologado con el convenio metalúrgico.

Al igual que las empresas productivas, la cooperativa está sujeta a la prescripción de la dimensión óptima. Una empresa no se refuerza necesariamente creciendo, ya que existe un nivel en cuanto a sus dimensiones que es prudente no sobrepasar. Este nivel es variable según las actividades que desarrolla y la especialización de los involucrados.

En este caso cabe subrayar que de los 140 capataces que se desempeñaban durante la gestión de Aurora-Grundig, se pasó a 12 supervisores en la actualidad.

Cuadro 2. Categorías y remuneración

| N° Socios | Categorías | Remuneración en pesos (\$) |
|------------------|---|-------------------------------|
| 50 | B operario calificado | 502 |
| 80 | C operario especializado | 568 |
| 40 | D operario especializado múltiple y oficial | 700 |
| 15 | E oficial múltiple | 900 |
| Otras categorías | | |
| 35 | A Líneas de producción y administrativos | 1050 |
| 12 | B Supervisores | 1150 |

Fuente: entrevista con miembros del Consejo de Administración

En las cooperativas de trabajo a la prescripción antes mencionada se añade la relativa al número óptimo de los socios. El principio de organización democrática que proviene de las decisiones que resultan de la asamblea general al contemplar la participación de más de 200 asociados puede restringir una de sus principales características organizacionales: el espíritu de equipo y la integración grupal.

En cuanto a las categorías profesionales previstas en la estructura se contemplan los anticipos de retorno que se indican en el cuadro 2 tomando en cuenta la remuneración homologada según el convenio metalúrgico.

El número de las licencias con goce de sueldo respecto a las obtenidas durante la gestión de la empresa Aurora-Grundig, bajó considerablemente pasando de 60 días a 20 como máximo.

Los temas de mayor importancia para el funcionamiento de la cooperativa se consideran y aprueban en las reuniones periódicas del Consejo de Administración. Dicho Consejo está integrado por 5 miembros: un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos vocales suplentes. Este Consejo es el primero que ha tenido la cooperativa y por lo tanto su composición no ha variado.

El proceso productivo

El proceso de producción se lleva a cabo en una planta localizada en el predio en que fue instalada la empresa Di Tella en 1928, en una superficie cubierta de 73.000 m². Las características físicas del local son adecuadas para la producción en gran serie, en especial en líneas de producción continua de productos voluminosos, con técnicas que no exigen mano de obra excesivamente calificada.

La producción es estacional e incluye dos líneas: cocinas y heladeras. En función de las restricciones de la demanda, el personal rota entre ambos sectores. El gerente de fabricación está a cargo de las dos líneas de producción del que dependen los supervisores.

Si bien la fábrica se encuentra en condiciones de funcionar las 24 horas, los problemas de abastecimiento de insumos y falta de capital de trabajo llevan a que la misma presente tiempo ocioso. Sólo se utilizan algunas instalaciones, lo que tiene una incidencia negativa en la estructura de gastos³. Por este motivo se está gestionando con los organismos pertinentes la reducción de las tarifas considerando el uso efectivo del predio.

Se han fijado metas de producción que implican un aumento progresivo y se espera llegar a producir 3000 cocinas y 1500 heladeras. El tiempo de fabricación de una cocina es de 15 a 20 días y el de la heladera de 20.

Si tenemos en cuenta que el concepto de tecnología en un sentido amplio, es la forma en que una organización transforma sus insumos en productos, esta dimensión requiere considerar la maquinaria y equipos utilizados, la electrónica y las computadoras avanzadas para obtener esa producción.

La maquinaria de la cooperativa fue importada de Italia en 1995 y en ese momento era de última generación. El personal que la operaba fue entrenado para su utilización.

En ingeniería de producto se realizaron algunas modificaciones en el diseño externo de las heladeras y en las entrevistas se planteó la necesidad de introducir cambios en el mismo de manera de mejorarlo para hacer frente a la competencia.

Para la fabricación de las heladeras se cuenta con los insumos necesarios a excepción del compresor. El punto clave para detectar fallas es la calidad de la aislación, realizándose controles una vez por día. La planta de cocinas es menos automatizada que la de heladeras y la producción alcanza el máximo nivel en el mes de abril, al mismo tiempo que desciende la fabricación de heladeras. La cantidad de mujeres empleadas en el sector productivo es reducida y en general se dedican a tareas de terminación dadas sus mayores aptitudes para estas tareas.

Finanzas

El inicio de la actividad y la puesta en marcha de la organización cooperativa coincide con la constitución de una sociedad comercial que sólo dispone del capital integrado por los socios fundadores. Cabe destacar lo limitado de este capital inicial, al provenir de un fondo de desempleo.

El funcionamiento inicial y las inversiones realizadas para acondicionar los equipos y hacer frente al pago de deudas hacen que la cooperativa no haya podido reforzar aún su estructura financiera más que por autofinanciación, es decir por la retención de una parte de sus resultados.

Es importante señalar que el Banco de la Provincia de Buenos Aires otorgó un crédito por 1.500 millones de pesos, aunque este monto fue considerablemente inferior al solicitado. Además el Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) le otorgó otro medio millón.

El cuello de botella en materia de producción, se presenta en cuanto a la obtención de un insumo crítico: los compresores que son elaborados por un único proveedor que exige el pago contra entrega. Esto plantea la necesidad de contar con líneas crediticias y préstamos que se están gestionando.

³ Las tarifas correspondientes a energía y agua son aplicadas en función de la superficie de la planta.

En la búsqueda por capitalizar a la cooperativa, los miembros han recurrido a la gestión de préstamos personales de 1000 pesos para financiar la compra de un local de exposiciones de los productos ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Esto equivale, además de una significativa capitalización, a evitar el pago de un alquiler y contar con una propiedad para ofrecer en garantía para futuras operaciones financieras.

Comercialización

Si tomamos en cuenta los aspectos relativos a la comercialización para apreciar los vínculos que mantiene la organización con proveedores y clientes se debe señalar que en ambos casos se trata de organizaciones del sector privado con fines lucrativos.

La comercialización de los productos encuentra dos obstáculos. Uno interno que reside en la falta de preparación comercial de los trabajadores e inclusive su falta de inclinación por este tipo de actividad.

En su condición de miembros de la cooperativa se privilegia ante todo el rol de productores dado que los límites que plantean las obligaciones comerciales y las relaciones externas son visualizados como restrictivos de su desarrollo profesional.

En cuanto a los obstáculos externos, cabe señalar la reticencia de los circuitos de distribución hacia los productos cooperativos, agravada por el descrédito de la empresa anterior ante clientes y proveedores.

En este sentido, la búsqueda de alianzas con otras organizaciones cooperativas especializadas en temas comerciales, o en la producción de bienes y servicios complementarios, parecería ser una de las fortalezas para reforzar la función innovadora ya que posibilita la intervención de agentes especializados que de manera aislada la cooperativa no podría asegurarse.

En materia de comercialización se realizan canjes de productos con empresas medianas de la misma rama. Los termotanques, purificadores y calefactores fabricados por otras empresas se comercializan con la marca SIAM como forma de ampliar la oferta de productos en el mercado.

Los miembros de la cooperativa están interesados en reforzar una buena imagen comercial recuperando los aspectos de calidad propios de los productos de la marca SIAM a fin de recomponer las relaciones con los proveedores y clientes.

En síntesis, en el ámbito comercial, a diferencia de las empresas de mercado similares, no pueden financiar sus ventas a largo plazo y la insuficiente capacidad de compra de insumos impide ampliar la producción y expandirse en otros mercados. El circuito de ventas las heladeras es de 210 días de plazo y han tenido que gestionar otro crédito a fin de financiar las ventas a cadenas de supermercado.

La perspectiva asociativa

La naturaleza de la asociación cooperativa y su dinámica de funcionamiento están delimitadas formalmente por el conjunto de disposiciones contenidas en el estatuto⁴ aprobado en la Asamblea Constitutiva de noviembre de 1996⁵ y por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutuales (INACyM) en marzo de 1997. Según estas disposiciones, la administración y representación de la Cooperativa está a cargo de un Consejo de Administración integrado por tres consejeros titulares elegidos por la asamblea y cuyo mandato se extiende durante un ejercicio.

⁴ Testimonio del Estatuto Social de la Cooperativa de Trabajo Industrial Argentina Metalúrgica "Julián Moreno" Limitada. Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual, marzo 1997.

⁵ En esa oportunidad dieciséis miembros suscriben 200 cuotas sociales por un valor total de \$200 e integran \$10 cada uno.

El estatuto determina que el Consejo se debe reunir una vez al mes y vincula sus funciones con la dirección de las operaciones sociales estableciendo además una serie de límites con aplicación supletoria de las normas del mandato.

Los miembros que integran el Consejo han sido militantes sindicales de filiación peronista que reivindican una extracción política fuertemente estimulada por la pertenencia al gremio metalúrgico. En las entrevistas han manifestado el compromiso del sindicato con el proyecto cooperativo⁶ y su interés por estimular y afianzar los vínculos con referentes político-partidarios que contribuyen a la consolidación de esta experiencia.

El apoyo del gremio se expresa además en la firma de un acuerdo por el que los asociados de la cooperativa pueden conservar la condición de afiliados al sindicato Unión Obrera Metalúrgica accediendo entre otros beneficios, a la cobertura en materia de prestaciones de la obra social⁷.

Si bien en el estatuto se precisan las normas concernientes al carácter de las asambleas y los mecanismos referidos a su convocatoria y desarrollo, éstas se realizan con periodicidad quincenal para discutir problemas sobre la marcha de la cooperativa.

La fiscalización privada es ejercida por un síndico cuyas atribuciones consisten en fiscalizar la administración de la cooperativa y en general, en garantizar el cumplimiento del estatuto y las resoluciones asamblearias por parte del Consejo de Administración. El síndico no ha sido elegido en la cooperativa por los procedimientos habituales y su rol como receptor de demandas e inquietudes que provienen de los asociados plantea una dificultad que es percibida como tal por los miembros del Consejo y que se relaciona con la identificación del rol del síndico con la del antiguo delegado de la fábrica.

La disposición de los trabajadores al optar por una asociación autogestionada que respeta y promueve los intereses comunes, garantizó inicialmente la supervivencia de una forma asociativa aunque planteando la fuerte exigencia del pasaje de la cultura asalariada a la cultura cooperativa.

En ese sentido, uno de los mayores esfuerzos fue realizado en el ámbito de la capacitación y entrenamiento de los miembros en temas relativos al funcionamiento de la cooperativa: normas legales vigentes, reglamentaciones específicas, modalidades de funcionamiento, etc. En los cursos participan en grupos de veinte asociados, todos los miembros de la cooperativa. Estos cursos son dictados semanalmente en la fábrica por docentes -cuadros técnicos- del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) de la provincia de Buenos Aires. Los miembros ceden una hora de trabajo destinada a esa actividad y no perciben por ella anticipos de retorno.

El desarrollo de vínculos externos de la cooperativa es reciente. Sin embargo, desde su conformación se ha integrado y participa de manera activa en una organización regional de segundo grado: Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA). La cooperativa CIAM comparte el interés de esta Federación por vincular al movimiento cooperativo de trabajo con el movimiento trabajador y reforzar la integración entre cooperativas.

Cabe señalar que en el caso del movimiento cooperativo de trabajo en Argentina, los esfuerzos por promover la integración se han expresado casi exclusivamente en términos políticos de defensa de intereses sectoriales, aunque han sido escasas las iniciativas tendientes a generar procesos económicos de integración.

⁶ Al respecto, el compromiso de la Unión Obrera Metalúrgica con el cooperativismo de trabajo tiene como antecedente la creación de cooperativas de trabajo metalúrgicas durante la década de 1980.

⁷ la cuota sindical es de \$40 al mes por asociado.

En la perspectiva de la integración económica, uno de los aportes más significativos proviene de FECOOTRA y la participación de la cooperativa CIAM se vincula con los procesos que esta Federación impulsa.

Los miembros del Consejo de Administración de la cooperativa, han destacado la necesidad de unirse con otras organizaciones cooperativas que permitan alcanzar la escala necesaria para poder competir en el mercado. Considerando que el objetivo de una integración por ramas de producción consistiría en obtener tasas de crecimiento que permitan mantener los puestos de trabajo, y si es posible aumentarlos, se estaría demostrando su compromiso social como empresa cooperativa.

La membrecía de la asociación proviene del conjunto de trabajadores que en el desarrollo de su trayectoria laboral en la empresa SIAM contribuyeron al fortalecimiento de una "cultura asalariada".

Esta socialización laboral ligada a una relación de dependencia con distintos empleadores, en el seno de una misma organización, configuró realidades profesionales delimitadas por las condiciones técnicas de la empresa y en las que la cultura asalariada expresa un tipo de producción que impone diversos modos de organización del trabajo y de los individuos:

- En el ámbito de la fábrica, se conforman modalidades relacionadas con la disposición del espacio en el taller, con las funciones desempeñadas, con la escasa posibilidad de intercambiar los puestos de trabajo y la fijación de turnos, horarios, pausas y ritmos.
- En cuanto a la preparación y ejecución del trabajo y la dirección y gestión se configuran formas propias de una empresa del sector privado, vinculadas con una estricta supervisión y control ejercido sobre el trabajo.
- En lo referido a la experiencia gremial, las prácticas se apoyan en el estilo de negociación propio del gremio UOM.

En esa socialización se expresa la fuerza de una organización empresarial que influyó en la forma y contenido de las relaciones del trabajo y en la que la principal fuente de satisfacción provino para los trabajadores del compañerismo y de las relaciones grupales que regían la vida cotidiana. Se trata de un contexto en que la militancia sindical facilita la configuración de una trama de relaciones sociales propicia para plantear la opción cooperativa que se conforma en el año 1996.

Conclusiones

Los aspectos más relevantes del caso ponen de manifiesto que la actividad de la empresa es necesaria para el desempeño de las actividades de sus miembros tanto más, cuando los trabajadores se han visto enfrentados a la pérdida del empleo durante el período de cierre de la empresa y a la lucha por su salvaguarda. Se trata de una restricción que permanece latente dado que se produce en una coyuntura de desempleo, siendo la empresa cooperativa una fuente de empleo local.

Recíprocamente, la actividad de los trabajadores como miembros de la asociación cooperativa es necesaria para la formación y el funcionamiento de la organización, tanto por el aporte de su fuerza de trabajo, como por su contribución a ella en ámbitos que expresan el peso de la ayuda mutua, tales como el aporte de las indemnizaciones para la formación del capital inicial, la apertura de la asociación para la incorporación en condición de socios de todos los trabajadores y la inclusión de los antiguos gerentes y de los cuadros sindicales más involucrados en el conflicto antes de la formación de la cooperativa.

En esas relaciones asociativas los beneficiarios de la cooperativa como trabajadores interesados en el desarrollo de su organización han puesto de manifiesto su capacidad de renuncia a los beneficios económicos inmediatos provenientes de la actividad

empresarial de modo de preservar la fuente de trabajo y ampliar las oportunidades laborales para ex compañeros que aún no han podido incorporarse.

La constitución organizacional de la cooperativa y la legitimidad buscada en su dimensión asociativa y empresarial, coincide entonces con la formulación de una serie de objetivos compatibles con los medios técnicos y humanos con que cuenta.

En esa búsqueda la cooperativa pudo lograr la adhesión y confianza de algunos aliados -la legitimidad externa- y ha promovido una implicación suficiente de los miembros que la integran para poder alcanzar sus objetivos -legitimidad interna.

Esta búsqueda de legitimidad y la orientación de sus objetivos no ha sido una tarea simple ya que supone una clara percepción de las expectativas explícitas o implícitas de los diversos aliados y por consiguiente una gran sensibilidad con respecto a sus demandas. A esto se agrega la necesidad de contar con una justa apreciación de sus capacidades de respuesta y de hacer que los objetivos sean motivadores, es decir, que coincidan en cierto grado con las aspiraciones de los miembros de la organización a fin de que estos se apropien de ellos y puedan satisfacer sus exigencias.

Los criterios de legitimidad que hacen a la existencia de la cooperativa y en parte a la de sus dirigentes, no son establecidos por la propia asociación, están bajo el control de los diversos aliados vinculados con la organización, que aprecian y evalúan su acción como así también bajo el control de sus miembros. Sin embargo, por ser dominante la determinación funcional prevalecen los criterios que permiten apreciar la dimensión empresarial de esta organización.

El apoyo que brinda el asociado a la cooperativa está en relación directa con la evaluación que cada miembro realiza sobre su pertenencia, la que consiste prioritariamente en conservar un empleo valorizante aunque no siempre bien remunerado. Cualquier estrategia que mantenga y/o aumente la importancia de esta utilidad posibilitará el desarrollo de esta organización cooperativa.

Referencias

- Acta constitutiva de la Cooperativa de Trabajo Industrial Argentina Metalúrgica "Julian Moreno" limitada. 20/11/96.
- Archivo SIAM y expediente del Archivio Centrale dello Stato Casellario Político Centrale, Fasc. 64.831.
- Cochran, Th. y Reina, R., *Espíritu de empresa en la Argentina*, EMECE Editores, Buenos Aires, 1965.
- Desforges, J.G y Vienney, C., *Stratégie et organisation de l'entreprise cooperative*, Ed. du Jour, 1980.
- Di Tella, T., *Torcuato Di Tella. Industria y algunas cosas más*. Asociación Dante Alighieri, Buenos Aires, 1993.
- SIAM *Sociedad Industrial Americana Maquinarias S.A.* Informe de Liquidación. Año 1986.
- SIGEP. Sindicatura General de Empresas Públicas. Febrero de 1987.
- Stake, R., (1995), *The art of case study reseach*, Sage Publications.
- Testimonio del Estatuto Social de la Cooperativa de Trabajo Industrial Argentina Metalúrgica "Julian Moreno" Limitada. 26/3/97.
- Vienney C. *Rapports d'activité et rapports de sociétariat* en J.G Desforges et C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Les Editions du Jour/CIEM, 1980.
- Zlotogwiazda, M., *De Siam a Ciam*, en Revista Trespuntos, Año 1 N° 34, 25/2/98