

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA
SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

*“Empresas Recuperadas en Lanús. Una experiencia
territorial, problemáticas y oportunidades”*

AUTOR: *Kevin Dupas*

TUTOR: *Sergio Pérez Rozzi*

Diciembre, 2016

Resumen

La investigación se propone estudiar las motivaciones y contexto del proceso de empresas recuperadas de Lanús dentro de un enfoque territorial, con el objetivo de enmarcar tal proceso dentro de un marco teórico y así brindar un diagnóstico para extraer conclusiones que puedan ser utilizadas para el aprendizaje de otros procesos territoriales sobre empresas recuperadas.

Para ello se realiza una investigación de Estudios de Casos, donde se relevan características propias del conjunto de empresas recuperadas de Lanús, para luego sintetizarlo en un diagnóstico de enfoque territorial, visualizando fortalezas, condicionantes y perspectivas que tienen que ver con cuestiones en torno a la gestión de tales empresas, continuidades y rupturas con la organización privada de la producción y cómo se redefine el vínculo y la organización laboral.

Desde un enfoque territorial se intenta, dentro de un encuadre teórico, aportar un diagnóstico y una propuesta que sirva para comprender y apuntalar al actor productivo y social de empresas recuperadas.

Palabras claves: Empresas recuperadas, abandono, oportunidad, diferenciación consensuada, territorialidad, solidaridad.

Índice

. <i>Introducción</i>	1
. <i>Metodología</i>	3
. <i>Marco teórico</i>	4
. Abandono y oportunidad.....	4
. Crisis, acomodación y reconstrucción.....	7
. Crisis–solidaridad vs crecimiento-diferenciación.....	9
. Continuidad, innovación y límites en el intercambio.....	11
. Lo territorial como actor y recurso estratégico.....	13
. <i>Diagnóstico</i>	15
. El miedo fue el escenario y el desafío la respuesta.....	15
. El dilema de ya no ser empleados, pero tampoco querer convertirse en Patrones.....	20
. El trabajo reorganiza al capital.....	23
. Diferenciación consensuada.....	29
. Diferenciación – desigualación.....	33

. Aislados en una relación mercantil hostil.....	34
. Indiferencia, complicidad y estafa.....	36
. Desarrollo territorial, una realidad prometida.....	39
. Comentarios sobre estado situacional.....	44
. <i>Propuesta de intervención</i>	45
. Propuesta de fortalecimiento para el conjunto de empresas recuperadas de Lanús.....	38
. <i>Conclusiones</i>	52
. <i>Referencia bibliográfica</i>	55
. <i>Anexo</i>	50

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se focaliza en el *universo* territorial del Municipio de Lanús, la *unidad de análisis* son el total de las cooperativas de trabajo que recuperaron la producción de una organización privada en quiebra, siendo un total de 6 “empresas recuperadas”.

El primer paso para abordar el escenario de empresas recuperadas en Lanús se orientó a visualizar y sistematizar indicadores constituyentes, mediante un *modelo de investigación* cualitativo con triangulación de datos extraídos de entrevistas semi-estructuradas, entre 1 y 2, durante el año 2015, y así realizar un análisis comparativo de las experiencias de empresas recuperadas aquí abordadas.

Es relevante mencionar que se toma en cuenta los contextos en que dichas experiencias emergen.

Recortar geográficamente un grupo de empresas recuperadas en el territorio del Municipio de Lanús del conurbano Bonaerense nos sirve como una muestra viva del fenómeno de recuperación de empresas por sus trabajadores que se viene desarrollando en Argentina desde la década del 90´ hasta el momento.

Así mismo, tal recorte facilita observar características y problemáticas para brindar un diagnóstico parcial del sector. Desde ésta muestra recortada se desprenden resultados representativos sobre procesos y realidades comunes del sector, tomando como referencia a un marco teórico que trata el fenómeno de recuperación de empresas por sus trabajadores en Argentina durante los últimos 20 años.

Luego de desarrollar el marco teórico se ahonda sobre los casos entrevistados en una dimensión empírica enmarcándolos en las categorías teóricas desarrolladas en el marco teórico, analizando desde esa base cada caso y comparando tales casos para ver cruces comunes y particularidades, brindando así un diagnóstico sobre el conjunto territorial de empresas recuperadas en Lanús.

Una vez desandado el diagnóstico, se pasa a brindar una propuesta de intervención para el conjunto de empresas recuperadas de Lanús encuadrado en una dimensión teórica territorial, y al mismo tiempo diagnosticando la realidad del proceso de desarrollo territorial del Partido de Lanús desde un enfoque sobre todo económico.

Por último se emiten una serie de propuestas como escenario estratégico potencial de desarrollo local centrándose en el conjunto territorial de empresas recuperadas de Lanús como sector y actor territorial dinámico.

También se ocupará de brindar una perspectiva focalizada en éste conjunto territorial de empresas recuperadas de Lanús, en tanto oportunidades por cercanía y por tener una historia constitutiva, desafíos y amenazas en común, lo que denota al mismo tiempo habilidades materiales y simbólicas potencialmente aprovechables territorialmente.

Además, al estar unidas por el hecho de ser empresas recuperadas y compartir un mismo territorio, la implicancia positiva de poder sumar al desarrollo local de la comunidad.

También se aclara, que los ejes que se desarrollaran, se intenta proponer una plataforma que sirva para futuras profundizaciones. Tal vez lo más destacable del presente trabajo, es fomentar la iniciativa de analizar territorialmente la realidad de las empresas recuperadas en Argentina.

Por último, los elementos que aquí se analizan, se espera que sean de utilidad e interés para vislumbrar posibles alternativas en una dialéctica constitutiva entre el sector y el territorio.

En un primer paso se encuadra teóricamente el objeto de análisis, para luego abordar un diagnóstico territorial de las empresas recuperadas en Lanús, resaltando rasgos y problemáticas propios de éste conjunto de empresas.

Después se evalúa propuestas de fortalecimiento para el sector territorial de empresas recuperadas de Lanús, en tanto posibilidades, riesgos y condicionantes.

Y para finalizar, se brindan algunas conclusiones que resaltan su potencial innovador como herramienta para afrontar un contexto macroeconómico hostil e indiferente a las realidades productivas y asociativas como las cooperativas emergentes de la recuperación de empresas dentro del territorio de Lanús.

METODOLOGÍA

El Partido de Lanús es la ciudad en que nací y en la que vivo, por una cuestión de cercanía y por interés acerca del fenómeno de recuperación de empresas por los trabajadores y convertidas en cooperativas, al contar Lanús con un total de 6 empresas recuperadas, es que decidí tomar tal conjunto como unidad de análisis y al territorio de Lanús como universo.

La variable territorial y la variable del fenómeno de recuperación de empresas concitaron interés también en el hecho de recortar territorialmente tal fenómeno y cotejarlo con el fenómeno de recuperación de empresas en general, como sector, tomando el marco teórico focalizado en las empresas recuperadas como unidad de análisis teórica.

Consultado el marco teórico mencionado se realizó entre 1 y 2 vistas a cada empresa recuperada de Lanús entre abril y noviembre del año 2015, indagando sobre indicadores cuantitativos y cualitativos mediante entrevistas semi-estructuradas. Una vez realizadas las entrevistas, se pasó a triangular la información extraída con categorías extraídas del marco teórico, lo que se desarrolla a continuación.

Las categorías que se pasan a desarrollar en el marco teórico son comunes al sector de empresas recuperadas en su conjunto y a su vez son representativas e indicativas del conjunto territorial de empresas recuperadas del Partido de Lanús.

Se analizó:

- Motivaciones/contexto para la conformación de las empresas recuperadas de Lanús.
- Procesos de igualación y diferenciación en la gestión interna de la producción.
- Continuidades y rupturas con la organización privada de la producción.
- Vinculación corporativa.
- Contexto territorial.
- Propuestas estratégicas.
- Proceso y desarrollo de la producción.
- Proceso y desarrollo del vínculo laboral y organización del trabajo.
- Proceso y desarrollo de la gestión interna y externa.

Las entrevistas fueron realizadas a miembros del Consejo de Administración.

MARCO TEÓRICO

Abandono y oportunidad

El proceso de cambio del modelo productivo que se comenzó a gestar en Argentina dentro la última dictadura, consolidándose en la década del 90', luego de una transición con algunas reformas moderadas en tal sentido por la gestión Alfonsinista, se constituyó un conjunto de cambios en los patrones de acumulación de capital y distribución del ingreso.

Tales procesos de transformación progresivos y por etapas aceleradamente, corrieron hasta el abandono en muchos casos a una parte importante de la industria manufacturera, centralizándose el modelo macroeconómico en el sector productivo de servicios, y principalmente el financiero como eje ordenador de las relaciones económicas y sociales, (Basualdo, 2001), desplazando el modelo de acumulación anterior de carácter más fordista, que a partir de la década del 70' viene desgastándose y transformándose.

En las relaciones salariales también se aceleró el proceso de vulneración, desapareciendo paulatinamente compensaciones laborales, incumplimientos salariales, y en un punto más álgido, la indemnización deja de existir para gran parte de los trabajadores de las empresas que clausuraron su producción, en un contexto de indiferencia bastante generalizada del poder político y jurídico, en complicidad con el poder económico dominante.

Entre muchas medidas políticas y jurídicas que se adoptaron en la década del 90' en favor de un nuevo patrón de acumulación centrado en la economía financiera, La Ley de concursos y quiebras vigente hasta 2011 que 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. Tal Ley buscaba la ejecución de los activos de quiebra con una ejecución rápida de los bienes para pagar a los acreedores, en especial a 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

“La ilegitimidad de la clase política alcanza una inusitada magnitud, que se extiende hacia otras instituciones, como la justicia, las fuerzas armadas, el empresariado y los sindicatos” (Rebón, 2004).

Es importante resaltar también, el creciente debilitamiento sindical durante la crisis del modelo de acumulación centrado en la producción financiera, que permitió paradójicamente experiencias de innovación autogestiva donde el trabajo logra activar unidades productivas deliberadamente abandonadas por el capital, y sin el respaldo del sindicato, corporación histórica representante de los derechos del trabajo en Argentina.

Muy pocos casos el sindicato como institución tuvo y tiene una respuesta a los trabajadores que son expulsados de la relación salarial formal y que deciden por la estrategia de recuperación de la producción y el trabajo.

“En la abrumadora mayoría de los casos. La acción de los sindicatos, dejaron librados al azar a sus representantes o que directamente operaron en contra de su interés en alianza con las patronales” (Hudson, 2012).

Los trabajadores incorporan a su caja de herramientas la alternativa de la recuperación de empresas en abandono por parte del capital (Salgado, 2011), articulando de manera novedosa trabajo asociado y propiedad de los medios de producción (Rebón y Salgado, 2009).

Así mismo la recuperación de empresas es una de las estrategias emergentes entre los trabajadores para afrontar el desempleo como método en común, pero desde un abanico de estrategias heterogéneas en sus procesos de puesta a producir ante la crisis.

La crisis económica, social e institucional que comienza a dar señales a fines de los 90', y profundizar a partir del 2001, constituyó, de acuerdo con Rebón (2004), un proceso de abandono parcial de la dirección capitalista de la producción, lo que se expresó en quiebras, entre otras estrategias de abandono o recambio productivo.

Estos cambios profundos en la estructura económica-social argentina generaron un quiebre de los modelos de integración social tradicionales. La asociatividad aparece en éste contexto como una de las estrategias adoptadas por sectores de la sociedad civil a modo de alternativa al desempleo. Entre tales alternativas, las cooperativas de trabajo cobran especial relevancia.

Así mismo, en la mayoría de los casos donde se dio el fenómeno de recuperación de empresas fallidas, fue en unidades productivas relativamente periféricas del capital (Rebón, 2004), de modo que la resistencia del capital a la recuperación productiva por parte de los trabajadores era más vulnerable.

Dado el contexto de intensa crisis promediando la década del 90' y su explosión social a finales del 2001, que había elevado la tasa de desempleo a niveles inéditos para la historia reciente de Argentina, sumando una cultura del trabajo signada en nuestra historia, concitó una fuerte legitimidad social el fenómeno de recuperación de empresas (Rebón y Salgado, 2012), legitimado en la figura del trabajador asalariado formal y no solo en el plano corporativo, sino también en un imaginario asociado a los derechos de ciudadanos (Danani y Hintze, 2011).

Entonces, como se refiere Hudson (2012), “La recuperación estaría determinada por el deseo de mantener o recuperar la condición de incluido dentro del mercado de trabajo formal”.

De modo que, el fenómeno vivo de empresas recuperadas no presenta hasta el momento desde su aparición en los 90', su multiplicación en la primera década del 2000', y en los aislados casos, pero vigentes de los últimos años, un carácter defensivo ni ofensivo en términos de clase, sino un carácter eminentemente *constituyente* como sugiere Hudson (2012).

Importante considerar que, si bien la recuperación como estrategia fue y es viable para mantener la fuente de trabajo desde una innovación no capitalista en el ámbito socioproductivo, sus protagonistas no necesariamente fueron motivados ni antes ni después de la recuperación, a asumir un carácter anticapitalista (Rebón, 2005).

Las empresas recuperadas y convertidas en cooperativas, sólo en casos aislados no tuvieron como principio invertir o modificar la relación de propiedad, si no de tenencia (Rebón y Salgado, 2009); salvo casos aislados como Bruckman o Zanón que apuntaron a la propiedad estatal.

Aquí se refiere a tenencia en términos de propiedad de la unidad productiva, no a la posición del capital en un valor cuantitativo, sino desde un valor cualitativo, en la idea de *Habitar* (Hudson, 2012), para mantener el trabajo y su fuente de ingreso.

El miedo de convertirse en desempleados fue el principal movilizador que incentivó a muchísimos trabajadores a ocupar la producción deliberadamente abandonada por la dirección privada, luego de que esa misma dirección, amparada jurídicamente para ejecutar el proceso de quiebra, justificara la continuidad de la producción hasta último momento desligándose progresivamente de las obligaciones patronales con respecto a los ingresos de sus trabajadores.

Las empresas en proceso de quiebra bajo el amparo jurídico, en muchos casos les sirvió como estrategia para generar durante ese proceso niveles de renta extraordinarios, justificando en la quiebra la estrategia del no pago progresivo de ingresos a los trabajadores, reteniendo parte del salario e inclusive hasta el salario completo, también aguinaldos e indemnizaciones al momento de clausurar definitivamente la producción. También fue excusa para endeudarse, mientras seguían produciendo, con el FISCO, bancos y proveedores, lo que sumaba, además del no pago de ingresos a los trabajadores, a que las rentas fueran extraordinarias.

La estrategia de quiebra, utilizada por los dueños de algunas empresas, sobre todo manufactureras, sirvió en muchos casos para reconvertirse a producciones de menor costo y mayor renta, abandonando producciones que hasta último momento extrajeron renta eludiendo casi el total de sus costos, en tanto empleados, Estado, proveedores y hasta el banco.

Los trabajadores de las empresas en procesos de quiebra encontraron una salida a su desesperada realidad de abandono y se animaron a ocupar como elección extrema ante la desolación y al desamparo eminente del desempleo al que eran arrastrados. Muy pocos trabajadores imaginaron hasta último momento la variable de la ocupación como oportunidad, la desesperación los condicionó a ocupar y reactivar la producción abandonada bajo su dirección.

Crisis, acomodación y reconstrucción

Esta singular e innovadora realidad productiva, propia de las empresas recuperadas, se constituye según cada caso y en todos los casos en “*procesos de acomodación y asimilación*” apelando a la teoría constructivista de Piaget (1977).

En el momento de impulsar el proyecto autogestionario los trabajadores no tienen opciones y prácticamente se vieron obligados a optar por el modelo cooperativo, el mismo que hasta ese momento es desconocido en sus principios y funcionamiento.

“La elección de la cooperativa de trabajo como forma de organización no presupone una concepción cooperativista, su elección se debe a que esta era la forma jurídica preexistente que mejor se adaptaba a los fines perseguidos” (Rebón, 2004).

Tal proceso de acomodación y asimilación presenta entre otros, el dilema de ya no ser empleados, pero tampoco querer convertirse en patronos (Dzembrowski, 2015).

“En suma, frente a la empresa fallida se constituye una democratización en el ámbito del poder originando una dirección más “colectivizada”. No obstante, en paralelo se produce un proceso de diferenciación y una nueva constitución de conducciones” (Rebón, 2005).

En la organización del proceso de trabajo de las empresas recuperadas, se perciben grandes similitudes con el resto de las empresas en relación con las funciones fijas, la fragmentación de las tareas, las repeticiones de la misma operación. (Fajn y Rebón, 2005).

“Se presenta con nitidez que en las fábricas recuperadas la división técnica del trabajo se mantiene de forma similar a la manera en que se hacía en la fábrica fallida. Respecto a la división social del trabajo, ésta se transformó en la búsqueda de consenso para legitimar el accionar de aquellos asociados que demuestran un apropiado manejo de las incertidumbres respecto a la gestión de la cooperativa” (Dzembrowski, 2015).

Tal diferenciación no pasa tanto por una voluntad de reproducirse en los cargos directivos los mismos trabajadores socios de siempre, sino más que todo por voluntad de los trabajadores socios que no quieren asumir responsabilidades de cargos, prefiriéndose en el rol conocido de empleados.

Iniciar nuevamente la producción impone tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva, como la necesidad de acumular un capital de trabajo, recomponer las relaciones de confianza con los proveedores y clientes, recuperar los servicios cortados, instrumentar las condiciones contables básicas (facturación, balances, etcétera), mantener y calibrar las máquinas e instrumentos de producción, incorporar o desarrollar internamente personal que desempeñe tareas comerciales y una multiplicidad importante de otras tareas urgentes (Fajn y Rebón, 2005).

De modo que los trabajadores del Consejo de Administración que gestionan las empresas recuperadas, “Este sector es el que cada día se enfrenta con los proveedores, son los que efectúan los trámites bancarios, reciben a la multiplicidad de actores que desea conocer la fábrica. Desde este sector se gestionan los subsidios o se tramitan las habilitaciones con las autoridades estatales. Y por, sobre todo, son quienes construyen las relaciones con los clientes”. (Hudson, 2012, p 10).

Estas experiencias autogestivas como una forma de preservar la fuente de trabajo más que como una forma de democratizar el espacio laboral. (Rebón y Salgado, 2012, martes 20 de noviembre, Página/12. Suplemento El País).

Constituirse en cooperativas, las empresas recuperadas, no implicó necesariamente una horizontalización del proceso productivo en roles y funciones, la tendencia fue la continuidad de la organización tradicional de la producción y el trabajo, como tenían bajo la dirección privada. Las innovaciones se dieron sobre todo en procesos inciertos de la producción bajo la dirección de los trabajadores, por ejemplo, en la labor administrativa y gerencial a cargo de empleados que, en la mayoría de los casos, no se sumó al proceso de recuperación. Tal incertidumbre fue mitigada paulatinamente por trabajadores que se animaron a suplir esos espacios vacíos y fundamentales del proceso productivo, marcando una diferencia sustancial tal hecho, donde un grupo de trabajadores de planta pasan a gerenciar y administrar una empresa cooperativa que les es propia colectivamente, mientras que el resto de los trabajadores socios prefieren el rol conocido del trabajador tradicional.

Crisis-solidaridad vs crecimiento-diferenciación

En todos los casos las empresas recuperadas, en la primera etapa de la producción bajo dirección de los trabajadores, la confianza, cooperación interna y gestación de redes con otras experiencias sociales en lucha fue un rasgo sobresaliente.

Un *consenso productivo*, como superador de la división social del trabajo de tipo taylorista que regía en las empresas fallidas (Dzembrowski, 2015) caracterizó la etapa inicial para suplir la usencia de los trabajadores administrativos, que alteraba la conocida reproducción de la producción en términos tayloristas en su división tecnológica del trabajo tradicional.

La primera fase de las empresas recuperadas, aquí se entiende que fue un proceso de autonomización e igualdad, seguido por un proceso embrionario de desigualación y dominación hacia otros trabajadores. Procesos de desigualación al interior de las unidades productivas en la medida que las cooperativas emergentes de la recuperación de empresas iban logrando sostener una sustentabilidad interna y externa productiva, avanzando paulatinamente hacia una *diferenciación jerárquica de retribución* como mencionan Rebón y Salgado (2009) que sucede en muchas empresas recuperadas.

“Así, los trabajadores hacen descansar sus decisiones sobre modos de organización y valores propios de una empresa capitalista: coagulación del poder decisorio en una persona o grupo minoritario de personas, repliegue de las experiencias hacia su interior limitando sus relaciones cooperativas, contratación de trabajadores bajo condiciones precarizadas, asambleas devenidas en espacios de votación de las decisiones pensadas por pocos trabajadores, procesos activos de delegación del poder decisorio, cruentas luchas por el poder interno, casos de corrupción, intensas disputas entre dirigentes de los movimientos representativos, etc” (Hudson, 2012, p 2).

En la primera etapa, caracterizada por la incertidumbre y la crisis, la cooperación entre los trabajadores socios es eminente como manera más eficaz y viable de lograr una sustentabilidad de la producción y así reproducir la fuente de trabajo. “La cooperación en el plano del intercambio de acciones concretas supone, de este modo, la construcción de una nueva normatividad que logre poner en correspondencia las acciones” (Rebón, 2005, p 2).

Se presentó un equilibrio necesario entre cooperación y conflicto que se da ante el *manejo de las incertidumbres* (Crozier y Friedberg, 1990) que plantea la reorganización de todo proceso productivo.

Aunque, en la medida que las cooperativas de las empresas recuperadas entran a una segunda fase es probable que, determinado por el avance productivo y comercial de las cooperativas, también se dé un progresivo retroceso de las relaciones de cooperación entre los obreros (Hudson, 2012).

Logrado un nivel de sustentabilidad productiva, las empresas recuperadas entran en una segunda etapa donde se constituye una diferenciación entre los socios, dándose un consenso productivo de diferenciación entre quienes cumplen roles en el Consejo de Administración ocupándose de las funciones administrativas, comercialización y gestión con el afuera en general, y el resto de los socios que trabajan en planta.

Inclusive son muchos los casos de empresas recuperadas que, adentradas en una segunda etapa de diferenciación entre socios trabajadores de planta y trabajadores del Consejo Administrativo en una fase de sustentabilidad productiva, la diferenciación se profundiza entre socios y no socios.

“Se registra una tensión entre los “nuevos y los viejos”, donde los miembros fundadores pueden pasar a conformarse como corporación excluyendo al menos parcialmente a los nuevos trabajadores” (Rebón, 2005).

Se produce una marcada segmentación laboral entre socios y trabajadores no asociados en cuanto a pagos, prestaciones y capacidad de decisión.

“Estas empresas no sólo han implicado el sostenimiento de la fuente de trabajo, sino que han podido incluso generar nuevos” (Salgado, 2011) En algunos casos dónde las cooperativas emergentes de la recuperación de empresas crecieron productivamente, sumaron trabajadores como asociados, y en algunos casos en negro.

Entonces, al entrar en una fase de sustentabilidad productiva, en las cooperativas de las empresas recuperadas es común que se instaure una diferenciación consensuada entre aquellos trabajadores que prefieren continuar trabajando en el terreno laboral conocido que heredan de la dirección privada, alejados de funciones y roles de gestión, delegando tal facultad a aquellos trabajadores que sí se animan y demuestran capacidad para hacerlo. Reproduciéndose una división tradicional del trabajo, con la diferencia que los roles de gestión son suplidos por los trabajadores más osados que se animan a salir de su conocido rol de trabajador de planta, de funciones estancas y repetitivas, modificando la gestión de la producción en torno a una nueva dirección delegada y consensuada por el total de los trabajadores-socios.

En algunos casos, aunque en otros muchos no, las cooperativas emergentes de empresas recuperadas que logran una sustentabilidad productiva, van más allá de los principios básicos que constituye a la cooperativa como organización productiva, y comienzan a sumar trabajadores no vinculados como socios, sino bajo condiciones laborales desiguales a las que perciben los socios.

La burocratización es una de los riesgos que asume las empresas recuperadas (Rebón, 2005), que más adelante se observará puntualmente en el grupo territorial de empresas recuperadas en Lanús.

Continuidad, innovación y límites en el intercambio

Salgado y Rebón (2009) aclaran que el intercambio que establece la unidad productiva de una empresa recuperada con la sociedad es predominantemente mercantil.

“Los emprendimientos deben organizarse bajo un contexto mercantil que requiere de decisiones constantes en la inmediatez” (Hudson, 2012, nd).

Hoy la tendencia más competitiva del mercado con un Estado que aún no define una política clara de anti crisis para el sector de empresas recuperadas, con la actual gestión del Presidente Mauricio Marcri, se presenta un escenario demasiado incierto, sobre todo por carecer, las empresas recuperadas, de un desarrollo acumulado de estrategias como sector para afrontar más robustamente tal coyuntura de manera conjunta.

“Vale mencionar que no existe en la Argentina un mercado proveniente de la economía social capaz de absorber y fomentar la producción de las empresas recuperadas por obreros” (Hudson, 2012, nd).

Hasta el momento lo que hoy se denomina economía social, aún no desarrolló un mercado propio capaz de contener y fomentar a las empresas recuperadas en la economía de Argentina.

“Si bien existen intercambios con empresas recuperadas y otras formas de la denominada economía social, el intercambio se produce predominantemente con el mercado” (Rebón, 2005, p 13).

Así mismo, desde lo político, hasta el momento ningún gobierno diseñó una política para el sector en su conjunto, con una cartera de beneficios directos o indirectos para apuntalar técnica y financieramente a las empresas recuperadas desde una política integral que mejore la participación e impacto en el mercado como sector.

“La estrategia para sobrevivir depararía, tal como vemos, una doble dependencia: dar respuesta inmediata a las siempre renovadas exigencias de los mercados y también dependencia respecto del Estado como única posibilidad de financiamiento de inversiones que permitan dar respuesta a dichas demandas” (Hudson, 2012, nd).

El Estado como potencial aliado, sólo colaboro apuntalando al sector de manera discrecional técnica, financiera, jurídico, administrativo y políticamente, sin un criterio universal durante la gestión Kirchnerista desde el 2003 hasta al 2015, etapa que se multiplicaron las experiencias de recuperación de empresas. Aunque durante este periodo el Estado fue cuando más cerca estuvo del sector de empresas recuperadas, si se compara con gestiones anteriores y con la actual, sobre todo en lo simbólico-político y discrecionalmente en lo material-económico.

“Así, en las empresas recuperadas la presión puede ser doble: por la tendencia de aumento de los gastos en los medios de producción y por la tendencia de caída de las ventas y la disminución de los pedidos” (Lombardi Verago, 2009, p 2)

La impronta solidaria interna de las empresas recuperadas, en sus diferentes niveles según cada caso, es una fortaleza que sí vienen desarrollando y es vital para afrontar la actual tendencia del mercado a concentrarse y achicarse. Tal vez ésta impronta fue y es el rasgo más sobresaliente que cuentan las empresas recuperadas por sus trabajadores para lograr superar la crisis del abandono de la dirección privada, las recurrentes crisis económicas y su posición aún marginal en la macroeconomía argentina.

Hoy los gobiernos crean paquetes anticrisis que solamente atienden a las demandas de empresas de gran capital, nacional o extranjera (Lombardi Verago, 2009, p 2)

De todos modos, las empresas recuperadas vienen demostrando un poder asombroso de afrontar y superar importantes obstáculos internos y externos, logrando recuperar las producciones abandonadas por la dirección privada, siendo capaces inclusive de convertirlas sustentables en el tiempo bajo dirección del trabajo dentro de un mercado bastante hostil mercantilmente. Son muy pocas las empresas recuperadas en Argentina que no logran sobrevivir.

“Si comparamos esto con la mortalidad normal de las empresas tradicionales, podemos concluir que la tasa de sobrevivencia de las empresas recuperadas es asombrosamente alta” (Ruggeri, 2014, p 13)

Desarrollado teóricamente el contexto de cómo el fenómeno de recuperación de empresas se instaura en una práctica y herramienta del trabajo en defensa a su vulnerabilización, ante una práctica del capital de reconversión con exclusión, en sintonía con un modelo de acumulación financiero que en las últimas décadas viene avanzando sobre el capital industrial manufacturero, entre otros. Se resalta la habilidad e innovación del trabajo, que logra correrse como variable primera de ajuste a tal reconversión, ocupando y reconstruyendo la producción para mantener la fuente laboral bajo su dirección ante el abandono.

También, en adelante, se analizará cómo se constituyen y reproducen las estrategias del actor de empresas recuperadas en argentina, tomando al conjunto territorial de empresas recuperadas de Lanús, como muestra representativa del sector, y al mismo tiempo resaltando lo territorial como potencialidad.

Lo territorial como actor y recurso estratégico

La variable territorial es un eje que aquí se introduce para abordar al grupo de empresas recuperadas de Lanús. Compartir un mismo territorio político y fisco posibilita un análisis recortado del fenómeno de empresas recuperadas y al mismo tiempo es representativo del sector, y sobre todo, posibilita contar con la variable territorial como potencial recurso estratégico en virtud de mejorar el entorno para el desarrollo micro como macroeconómico.

“El desarrollo no solamente exige actuaciones en el nivel macroeconómico, sino que incluye fundamentalmente mejoras y cambios en el plano microeconómico” (Albuquerque, 2004, p 2), pensando en un impacto en el seno de la actividad productiva, laboral y gestión empresarial.

Lo territorial implica estrategias de desarrollo local que impulsen recursos de carácter endógeno que apunten a construir un entorno institucional, político, cultural, tecnológico, productivo y estructural propicio.

Es importante tener en cuenta que cuando se habla de innovación en cuestión de desarrollo local es en un sentido amplio, incluyendo los cambios e *innovaciones sociales* que lo acompañan y hacen posible (Albuquerque, 2004).

El desarrollo económico de las unidades productivas en gran medida depende de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio como hace mención Albuquerque (2004), siendo las innovaciones sociales en muchos casos las más significativas y de mayor impacto en la calidad del proceso productivo y de la renta.

Para las empresas es cada vez más importante los entornos que presenten *sistemas territoriales de innovación* sustentables, desde un compromiso integral entre las empresas y los gobiernos locales.

“En efecto, tanto los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas, como las organizaciones empresariales y sindicales, así como otras organizaciones de la sociedad civil (Universidades, institutos de investigación y desarrollo, organizaciones no gubernamentales u otras) pueden concertar actuaciones conjuntas para la construcción de una atmosfera facilitadora del desarrollo económico local” (Albuquerque, 2004, p 13).

Así mismo, un entorno innovador propiciado por poderes públicos territoriales, tanto a nivel político, académico, sectorial, o integral entre estas esferas, además de introducir o mejorar recursos endógenos, pueden ser receptores eficaces de recursos externos para el desarrollo local en general y para el desarrollo micro de las unidades productivas, “ya que se trata de *endogenizar* las oportunidades externas existentes” (Albuquerque, 2004, p 18).

Fomentar y facilitar entornos territoriales a modo de red, es indicador de gestiones lúcidas sobre todo por parte de los gobiernos locales, tanto para el desarrollo local, y como estrategia política de presente hacia futuro. Fomentar el trabajo en red a nivel local puede ser una exitosa estrategia política y un incentivo de madurez participativa ciudadana, generando un entorno de consenso y desarrollo integral, involucrando de manera directa e indirecta al conjunto de actores parte.

“La creación de redes o entornos territoriales innovadores se convierte, pues, en uno de los objetivos principales de las iniciativas de desarrollo económico local, ya que el territorio es un actor decisivo de desarrollo y, como tal, debe dotarse de componentes que alienten la creatividad y la capacidad emprendedora” (Alburquerque, 2004, p 21).

Lo territorial es entonces, un sistema organizador de flujos, en la medida de cómo se conjuga la organización de espacios, gobierno y recursos. Los gobiernos locales no solo son organizaciones representativas, sino también, y sobre todo contemporáneamente, organizaciones de gestión (Quetglas, 2008).

DIAGNÓSTICO

El miedo fue el escenario y el desafío la respuesta

Analizar el proceso de las empresas recuperadas de Lanús es muy indicativo del proceso conjunto de recuperación para entender cómo comenzaron ante la crisis del abandono de la dirección privada, cómo se dio la acomodación del trabajo para sustituir la dirección histórica del capital, y cómo pensarse y actuar sin ser empleados, y al mismo tiempo paradójicamente para mantener su empleabilidad ante la desolación de quedar sin trabajo. Ocupan la producción y cómo tal acción transforma su conocido rol de empleados a socios dueños de una cooperativa. Qué continuidades, y qué innovaciones en la producción bajo dirección del trabajo, sus actuales limitaciones y amenazas.

En fin, en adelante se analizará algunas variables del proceso constitutivo y el desarrollo de las empresas recuperadas de Lanús, dentro de una dimensión territorial tanto en riesgos y potencialidades en común.

La reactivación, en gran parte de los casos de empresas recuperadas, fue un comenzar con desmantelamiento de maquinaria de la línea de montaje, sin trabajadores que sepan ocuparse del saber hacer administrativo, sin saber cómo conectar y recuperar clientes, con servicios cortados, y otros factores que los llenaban de incertidumbre, pero con la fuerza para afrontar tal incertidumbre producto del miedo a ser desempleados, y la oportunidad histórica de contar con una relativa legitimidad social y política de ocupar lo abandonado por el capital.

El caso de la Cooperativa de trabajo San Remo, empresa dedicada a la producción textil, en el año 2002 luego de un proceso de abandono productivo por parte de los dueños privados desde finales de la década del 90', sus trabajadores motivados por muchas experiencias similares y simultáneas, ante la desesperación de perder su fuente de trabajo y la hostil realidad para el reingreso al mercado de trabajo, decidieron ocupar y reactivar la producción con su principal capital, su saber hacer

La Cooperativa de trabajo Citrus, dedicada a la producción de gaseosas y aguas saborizadas, en el año 2005 un grupo de trabajadores diseminados, acreedores de una inmensa deuda por parte de los dueños privados en sueldos e indemnizaciones. Ante el cierre de la empresa, deciden ocupar lo abandonado y reactivar la producción con miedo, decisión e incertidumbre. Al principio fueron unos pocos, pero luego se sumaron más, teniendo en cuenta que en el año 2005 era un fenómeno, el de la recuperación de empresas, con una avanzada legitimidad gracias al contexto de crisis reciente y el derecho a seguir trabajando en una cultura argentina signada por el trabajo, y por casos previos

constituyentes de la recuperación de empresas por parte del trabajo a causa del abandono deliberado del capital, como el caso de su vecino territorial, la Cooperativa San Remo.

La recuperación como respuesta y salida del trabajo ante el desempleo, introduce de manera novedosa y eficiente una herramienta en el repertorio de lucha (Rebón, 2004).

La Cooperativa de trabajo San Remo, de producción textil, fue el primer caso en Lanús de recuperación de una empresa abandonada por sus dueños privados, para ellos era un desafío inmenso, sabían algunos de sus trabajadores de tal posibilidad, la de recuperar la producción y conformarse en cooperativa, por los medios de comunicación sobre todo, pero no contaban con ninguna experiencia territorial cercana para apoyarse, además el abandono de la producción por parte de los dueños privados había sido reciente, aunque con una gradualidad progresiva de abandono durante los últimos años antes de declararse en quiebra, donde la permanente y mayor variable de ajuste había sido el ingreso de los trabajadores.

Hoy nos cuentan que fue cuestión de agruparse y animarse a enfrentar a los dueños, que al comienzo no sabían cómo hacerlo y les provocaba muchísimo miedo, pero mayor era el miedo de quedar sin fuente de empleo.

Tomaron la decisión, casi el total de los trabajadores de planta, de ocupar la producción, enfrentar a los dueños privados, y la solidaridad apareció en abundancia, desde los vecinos, actores territoriales, otras cooperativas de empresas recuperadas y de movimientos propios de éste nuevo sector, que ayudaron desde variadas acciones y colaboraciones a reactivar la producción abandonada, organizarse en cooperativa y sobre todo mantener la fuente de trabajo.

La cooperativa de trabajo Copacinox (ex Pavas Luva), empresa con una larga historia en el mercado local, cuenta que, la motivación a ocupar la producción y conformarse en cooperativa de trabajo en el año 2004, en ningún momento se les ocurrió a sus trabajadores tal posibilidad ante el abandono de la producción por parte de sus dueños, sino que fue consecuencia del abuso patronal y de sus amenazas permanentes de dejarlos en la calle definitivamente.

Luego de venir adeudando aguinaldos, salarios y otras obligaciones patronales, el dueño de la empresa privada Luva anuncia de un día para el otro vacaciones forzadas sin goce de sueldo para el total de los trabajadores, tanto de planta como administrativos. La reacción de los trabajadores fue miedo de un despido encubierto, pues los obligaba a no asistir a sus puestos de trabajo, lo cual podía ser causa de despido justificado. Deciden entonces, no acatar la decisión patronal de vacaciones forzadas, y ante tal proceder el dueño de la empresa llamativamente acude al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Claro que puso en evidencia sus faltas de responsabilidad patronal y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social falla a favor de los trabajadores, como acreedores principales

del proceso de quiebra de la empresa Luva, y los incentiva y apoya a que se conformen en cooperativa de trabajo y como tal se hagan cargo de la continuidad de la producción.

Este caso atípico descrito, nos indica que es la necesidad y las circunstancias lo que lleva a asumir a los trabajadores una acción no capitalista, la de conformarse en cooperativa de trabajo y ocupar la producción para su continuidad, pero en nada una actitud anticapitalista.

Tal vez lo más significativo, simbólico y material en cuestión de ruptura capitalista, o de innovación no capitalista es que “Desaparece la figura frente a la cual los sindicatos se organizaron históricamente, el patrón, pero el sujeto trabajador se mantiene” (Ruggeri, 2014, p 46). Tal ruptura, la desaparición del patrón, y continuidad del trabajador sin patrón, no implicó, ni implica una realidad anticapitalista.

La cooperativa de trabajo emergente de la recuperación de una empresa más reciente en el territorio de Lanús, la cooperativa Extrusora del Sur / ex Espinosa Hnos, se conforma en enero del 2015. Esta recuperación contó a favor con una ya nutrida historia de experiencias de recuperaciones previas, experiencias que conforman a un sector con historia, con institucionalidad y anclajes territoriales, con estructuras políticas y sociales focalizadas en éste sector productivo, todo ello facilitó que la reciente Cooperativa Extrusora del Sur recupere la empresa para la continuidad del trabajo y la producción de marcos de aluminio.

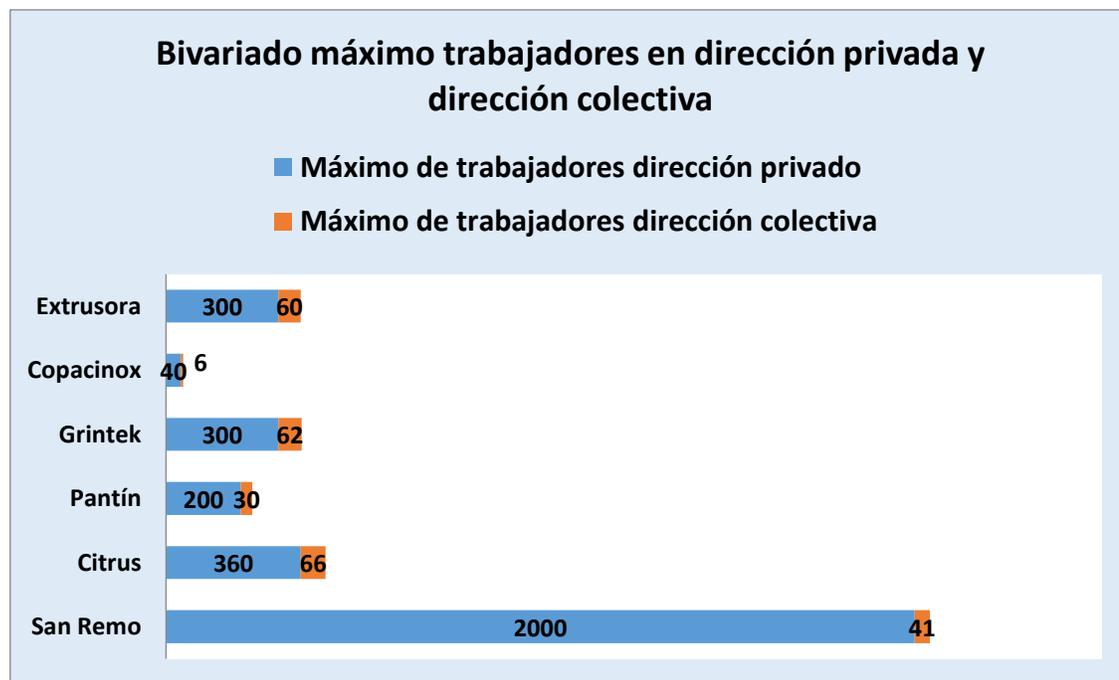
Su motivo no fue político mencionaba Marcelo (M) el Presidente de la cooperativa en la entrevista, sino la necesidad de no perder el trabajo, M: “ahora sin patrón trabajamos mejor, producimos más y de manera más cómoda, y hasta a veces en menos tiempo. Vamos todos aprendiendo hacer cosas de la producción que antes ni idea, como es el trabajo administrativo y comercial. Ya no hay marcha atrás”, cerraba con una sonrisa este comentario.

El conjunto de empresas recuperadas en el territorio de Lanús, un total de 6, en todos los casos, desde diferentes versiones, la estrategia patronal, la dirección privada, fue el abandono de la continuidad productiva, siendo los ingresos de los trabajadores la primera variable de abandono.

Cuadro 1: Indicadores de empresas privadas que abandonan la producción y son recuperadas por sus trabajadores en Lanús

Empresa privada Nombre	Años	Producción	Máximo de empleados
<i>San Remo</i>	1970 – 2001	Textil / Tejidos en Bremer	2000 a mediados de los 90'
<i>Jugos Suin</i>	1985 – 2005	Gaseosas / aguas saborizadas	360 comienzos de los 90'
<i>Fontela Pantín (1)</i>	1975 – 1995 1995 - 2012	Terminación de cueros	200 a mediados de los 90'
<i>Grintek</i>	1992 - 2011	Golosinas para perros	300 a mediados de los 90'
<i>Luva</i>	1975 – 2004	Vajilla metálica	40 a mediados de los 90'
<i>Espinola Hnos</i>	1958 – 2014	Aberturas en aluminio	Más de 300 en la década del 80'

- 1- Luego de un proceso sistematizado de estafas Fontela S.A cambia de firma y continúa el mismo grupo familiar con el nombre Pantín S.A.



Todos los casos aquí analizados, los trabajadores llegan a la decisión de la recuperación como acción desesperada, luego de hasta incluso meses sin percibir ingresos mientras seguían trabajando para la dirección privada.

Pantín, ex Fontela, una curtiembre con más de 50 años de trayectoria productiva, que llegó a producir los cueros del tapizado de la automotriz Ferrari, entro en una dinámica deliberada de estafas al fisco, clientes, proveedores, inclusive logró que sus empleados trabajen sin ingresos durante meses. El Presidente del Consejo de Administración de la actual Cooperativa de trabajo Pantín conformada en el año 2012, comentaba que primero no le pagaban horas extras, después jornadas laborales, luego retención de turnos, quincenas y después meses, hasta que la deuda con los trabajadores era millonaria e inmensa la desesperación de ellos.

La desesperación de quedar sin trabajo, de empezar de nuevo y todo lo que implica contemporáneamente la desocupación fue el impulso a animarse a aprovechar la oportunidad de recuperar, conformarse en cooperativa, dar continuidad a la producción cueste lo que cueste, no había nada peor que quedar sin trabajo. El miedo fue el escenario y el desafío la respuesta, animarse a continuar sin patrón.

En todos los casos el miedo al desempleo los impulso a aprovechar la oportunidad histórica de recuperar, supieron, cada caso a su modo, dar continuidad a la producción. Hoy trabajar sin patrón es del orden natural para el conjunto de trabajadores/as de las empresas recuperadas de Lanús, incluso para los trabajadores de la cooperativa de trabajo Extrusora del Sur que al momento de la entrevista solo tenían 8 meses de vida.

El dilema de ya no ser empleados, pero tampoco querer convertirse en patrones

La cooperativa de trabajo Copacinox dedicada a la producción de vajilla metálica, ollas, pavas, entre otros, recuperan la producción bajo la dirección de los trabajadores y se constituyen en cooperativa por consejo y respaldo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. No imaginaban la posibilidad de decidir ocupar la producción contra la voluntad de la dirección privada.

Margarita (Ma), la síndica de la cooperativa, que se ocupa de la gestión administrativa en su totalidad, comentaba que, Ma: “ocupamos la producción porque los patrones nos obligaron, nos intimaron a tomarnos vacaciones a todos y sabíamos que si aceptábamos iban a cerrar y dejarnos en la calle, queríamos por lo menos asegurar que algo nos paguen”.

Ahora, el caso de Copasinox que llegan a la recuperación y constitución de una cooperativa de trabajo por una motivación y respaldo externo, por el respaldo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social como se relató, posteriormente se enfrentaran a un desafío aún más inesperado, al hecho de seguir siendo trabajadores, pero ya no como empleados sino como dueños al mismo tiempo.

La cooperativa de trabajo San Remo llega a la ocupación de la producción por abandono de la dirección privada en un contexto de crisis y alta movilización social generalizada en Argentina, contexto que legitimaba socialmente al fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Entonces los trabajadores de la textil San Remo apenas decidieron ocupar como estrategia de mantener la fuente de trabajo, también tuvieron claro que la organización en cooperativa era el modelo que mejor encajaba jurídicamente y socialmente para viabilizar la continuidad de la producción bajo la dirección de los trabajadores. Pero hasta el día de hoy muchos de los ex empleados de la empresa San Remo bajo dirección privada, hoy socios de la cooperativa de trabajo San Remo bajo dirección de sus trabajadores, gran parte de ellos no pueden dejar de sentirse empleados y comportarse como tales.

La presidenta del Consejo Administrativo de la cooperativa San Remo, Graciela (G), durante la entrevista constantemente resaltaba que son muchos los trabajadores socios que ven en ellos, al Consejo Administrativo, como si fueran la patronal y que tal mirada es una debilidad que pesa y cuesta cada vez más modificar, G: “cada vez menos se toma conciencia que la empresa es de todos, que hay que tomar decisiones importantes entre todos, y que lo único que importa no es sólo el retorno”.

La cooperativa de trabajo Grintek, Citrus y Copacinox cuando fueron entrevistadas también planteaban la misma problemática e inquietud como central por parte de los miembros del

Consejo Administrativo, al punto de que siempre son los mismos quienes ocupan los mismos puestos de dirección y que la rotación de cargos es cada vez más difícil.

El Presidente de la cooperativa de trabajo Grintek, comentaba que, si bien se siente cómodo y se reconoce como hábil en su rol, no es bueno para el futuro de la cooperativa que sean siempre los mismos los que se encarguen de la gestión de la empresa y que tal saber hacer no lo quieran aprender nuevos porque se sienten más cómodos como empleados cuando en realidad son todos dueños.

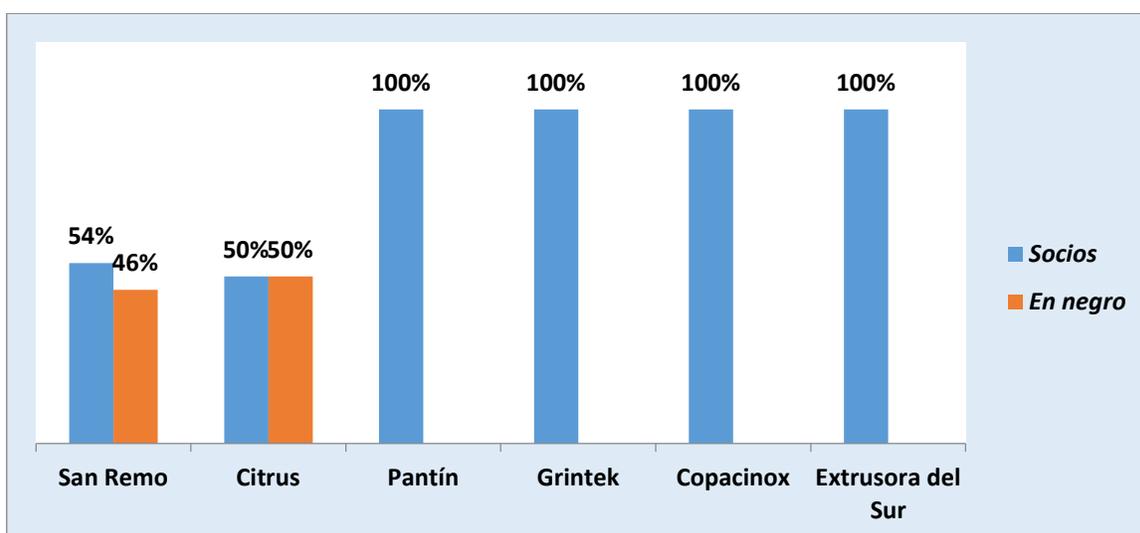
G: “Que el retorno sea el único interés que una a todos los socios no está bueno, los del Consejo de Administración no somos jefes, y no está bien que seamos los únicos en preocuparnos de los clientes, proveedores, inversiones, de llevarnos problemas a casa, de trabajar más que el resto porque la mayoría se empecina en vernos como jefes y ellos verse en la comodidad de empleados”, comentaba la Presidenta de la Cooperativa San Remo.

Tal vez la cooperativa Extrusora del Sur por ser muy reciente, todavía sus trabajadores no atraviesan el dilema de no ser más empleados y no querer ser jefes, porque en ellos todavía todo es muy nuevo y desafiante. Similar con la cooperativa Pantín que, si bien cuenta con más años, la inestable viabilidad de la continuidad de la producción bajo dirección de los trabajadores es tal, que el compromiso y los roles aún son bastantes compartidos y rotativos entre sí.

En la mayoría de los casos, las empresas recuperadas en Lanús que llevan tiempo constituidas en cooperativas y con continuidad de la producción de manera sostenida, el espíritu de la organización cooperativa tiende a debilitarse, porque aquí se entiende que organizarse en cooperativa fue un modelo que en ningún caso nació por iniciativa de los trabajadores, sino fue el modelo que mejor encajaba a la realidad de ocupar la producción abandonada como respuesta al desempleo. Aún son muchos los trabajadores socios que no pueden terminar de asimilar la realidad de no ser más empleados y sí ser socios de una empresa cooperativa, donde el compromiso debería ser más horizontal.

Indicadores de las empresas cooperativas emergentes de la recuperación del abandono privado en Lanús

Cooperativa Nombre	Años	Producción	Cantidad de socios	Trabajadores en negro
San Remo	2002- Actualidad	Textil / Tejidos en bremer	22	19
Citrus	2005 Actualidad	– Gaseosas / aguas saborizadas	33	33
Pantín	2012 Actualidad	– Terminación de cueros	30	—
Grintek	2011 Actualidad	– Golosinas para perros	62	—
Copacinox	2004 Actualidad	– Vajilla metálica	6	—
Extrusora del Sur	2015 Actualidad	– Aberturas en aluminio	60	—



El trabajo reorganiza el capital

La reciente cooperativa de trabajo Extrusora del Sur en el barrio de Remedios de Escalada, a diferencia del resto de las empresas recuperadas de Lanús, el total del personal, tanto de planta como administrativo, participó de la ocupación y de la continuidad de la producción abandonada por la dirección privada. Se mantuvo la división de trabajo taylorista en su organización tecnológica, en roles y funciones, aunque desde una lógica relacional diferente, sobre todo en derechos y obligaciones cofundados por los trabajadores, lo que permitió que la transición de la dirección privada a la de los trabajadores, técnicamente fuera fácil en comparación al resto de las empresas recuperadas de Lanús.

En los casos de las cooperativas San Remo, Citrus, Pantín y Grintek, el sector administrativo en la producción bajo dirección privada no participó del proceso de recuperación, ni tampoco de la continuidad productiva bajo dirección de los trabajadores en cooperativa. Para todas estas cooperativas fue muy difícil la transición de la continuidad productiva privada a cooperativa, dado que los trabajadores de planta que protagonizan la recuperación no tenían la menor idea de cómo suplir la necesaria actividad de los trabajadores administrativos ausentes. No tenían idea de cómo llamar a un cliente o proveedor, calcular costos, procesos administrativos fiscales, entre otros, pero de todos modos lograron aprender y salir adelante. Tal aprendizaje en los casos mencionados, se focalizó en los trabajadores que comenzaron a ocupar funciones en el Consejo de Administración, y la aprensión de ese saber hizo que los trabajadores miembros del Consejo de Administración vengán siendo los mismos en el tiempo.

La Cooperativa Pantín se diferencia del resto de las empresas recuperadas en Lanús, porque sus trabajadores rotan permanentemente en las funciones dentro de la línea de producción y en los roles de la gestión de la producción.

En Pantín la rotación de cargos y funciones es recurrente. Básicamente la Cooperativa Pantín aún produce condicionada por el modelo de entrega a façon, lo que indica una falta de autonomía productiva y una realidad productiva no sustentable al borde de la crisis permanente.

Dicha situación de crisis y dependencia permanente condiciona a que los trabajadores socios de la cooperativa se encuentren en un nivel alto de solidaridad entre sí para poder mantener la difícil misión de continuidad productiva con dependencia casi total con proveedores-clientes. Si no desarrollan una capacidad versátil y solidaria, los trabajadores de la Cooperativa Pantín no podrían sostener la actual realidad productiva por entrega de façon, a propósito, muy difícil de sostener desde la rígida organización taylorista como tenían bajo dirección privada.

La cooperativa Pantín, comparativamente, sus socios son los que más vienen desarrollando una experiencia autogestiva en el sentido de democratización del espacio laboral, tanto en

funciones y roles, pero en la avanzada democratizante de la cooperativa, hasta el momento es la necesidad lo que sostiene la solidaridad como el recurso más efectivo a su dependencia productiva a façon para mantener su fuente de trabajo.

El façon viene a ser un patrón oculto, que entrega la materia prima y retira el producto terminado, fija el precio de obra y los gastos generales e impone también los ritmos de producción, así como controla toda la cadena de distribución

Si la cooperativa Pantín logra una sustentabilidad productiva sin dependencia de la entrega a façon, sería muy interesante observar si el alto nivel de solidaridad entre socios se mantiene o no.

El cuadro delicado e inestable de la cooperativa Pantín se diferencia del resto de las empresas recuperadas organizadas en cooperativa que lograron superar la instancia de supervivencia y pasar a la instancia de sustentabilidad con capacidad de retorno sostenido.

Entonces hay que señalar que no es representativo que el proceso de recuperación de empresas expresa una lógica de supervivencia (Rebón, 2007), que obligue a modificar la ya conocida división jerárquica del trabajo y de la línea de montaje tradicional, aunque en algunos casos tal modificación, es sobre todo por factores externos más que internos, como el caso de Pantín.

En ninguno de los casos entrevistados que lograron una sustentabilidad en el tiempo, se observó una organización no taylorista de la producción, la línea de montaje, puestos fijos y división jerárquica del trabajo predomina por consenso de los socios de las cooperativas. Entonces, en la organización del trabajo y de la producción, la ruptura es poca entre la dirección privada y la de los trabajadores. Sí en cambio se observa que, en una realidad de crisis productiva sostenida en el tiempo, como es el caso de Pantín, es más eficiente la solidaridad y la versatilidad entre los trabajadores socios, que la rigidez del modelo taylorista de organización del trabajo.

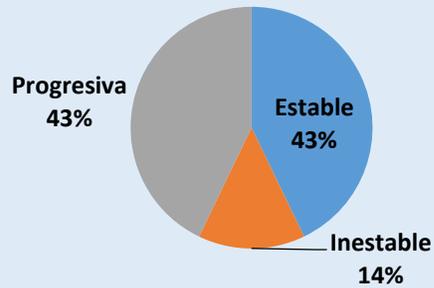
Logran entonces en casi todos los casos, trascender la etapa crítica inicial de continuidad de la producción bajo dirección de los trabajadores manteniendo la anterior división de trabajo para superar la crisis y supervivencia de la producción y lograr su sustentabilidad, pero desde una división tecnológica del trabajo que reorganiza el capital bajo la dirección del trabajo.

Indicadores internos de la continuidad bajo dirección del trabajo

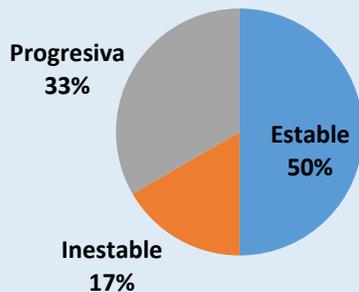
Cooperativas	San Remo	Citrus	Pantín	Grintek	Copasinox	Extrusora del Sur
Sustentabilidad productiva	Estable	Estable	Inestable	Progresiva	Estable	Progresiva
Sustentabilidad del retorno	Estable	Estable	Inestable	Progresiva	Estable	Progresiva
División tecnológica del trabajo	Rígida	Rígida	Flexible	Rígida	Rígida	Semi rígida
Rotación de socios en el Consejo de Administración	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja (1)	Media
Continuidad de los trabajadores administrativos	No	No	No	No	Si	Si

- 1- Si bien al ser 6 socios en total, todos cumplen un rol en el Consejo de Administración, no hay casi rotación de roles.

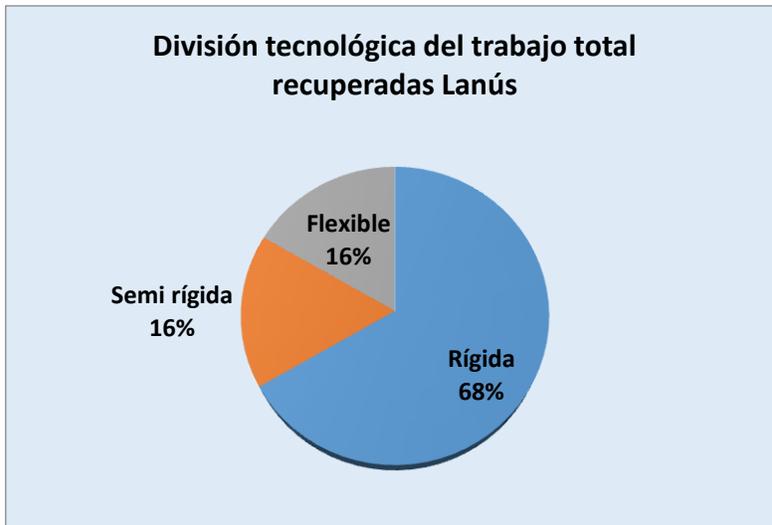
Sustentabilidad productiva total recuperadas Lanús



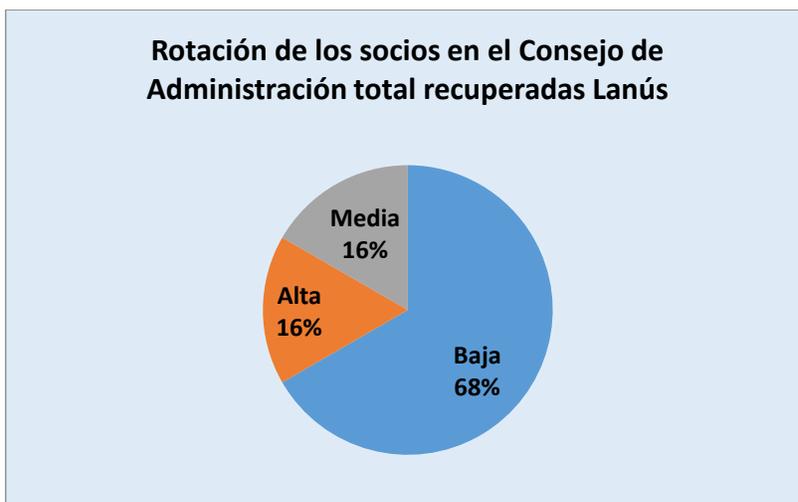
Sustentabilidad del retorno total recuperadas Lanús



Tomando el total de empresas privadas en proceso de quiebra recuperadas por sus trabajadores en Lanús, sí comparamos las categorías, que son las mismas, en la variable sustentabilidad productiva y sustentabilidad del retorno, sobre el total de las recuperadas en el territorio de Lanús, arroja los mismos valores. De modo que se puede extraer la conclusión relativa, de que en el universo analizado la sustentabilidad productiva tiene una correspondencia directa con la sustentabilidad de la renta.



Tres tercios del total de las recuperadas del territorio de Lanús mantienen un división rígida de la organización tecnológica del trabajo, sólo en un caso se da flexibilidad en la organización productiva laboral, el caso de Pantín, por su permanente crisis de sustentabilidad, el caso de semi rigidez es el de Copacinox por su reciente recuperación y conformación de cooperativa direccionado por los trabajadores. De modo que, las recuperadas que muestran sustentabilidad en el tiempo en el territorio de Lanús, Grintek, San Remo, Copacinox, Citrus, también organizan la organización de la producción en un modelo rígido de división tecnológica del trabajo.

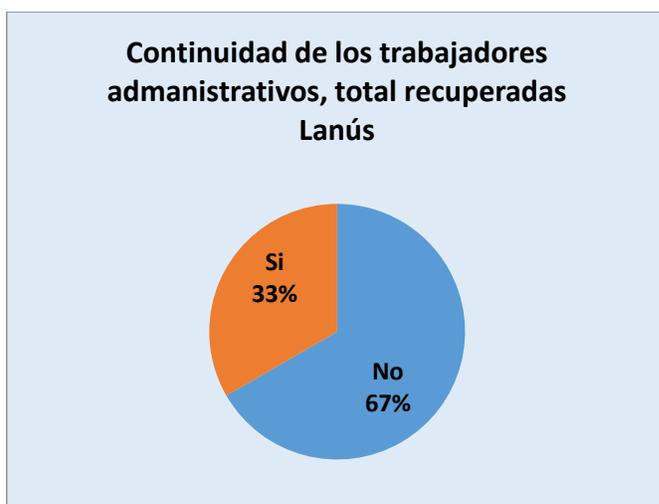


Si tomamos la variable de “rotación de los socios en el Consejo Administrativo total de las recuperadas de Lanús”, se observa una relación directa con las anteriores variables analizadas, tres tercios la rotación es baja, igual que a tres tercios de la rigidez de la división tecnológica de la producción, en los tres tercios que presentan sustentabilidad productiva y del retorno.

Así entonces, se puede estimar la conclusión de que, sobre el total de las recuperadas de Lanús, la sustentabilidad productiva implica una sustentabilidad del retorno para sus trabajadores, en los casos que se organizan en una división rígida del trabajo con baja rotación en el tiempo de socios en el Consejo Administrativo en las unidades productivas. Mientras en los casos, que es uno sólo, en el territorio de Lanús, la recuperada que no logra ser sustentable en la producción, claro tampoco lo puede en el retorno, para sobrevivir en tal turbulencia debe organizarse de manera flexible tanto en su organización productiva, laboral y en su dirección.

Según los valores de las variables aquí analizadas, el total de recuperadas en el territorio de Lanús, nos indica que, rigidez implica sustentabilidad y que flexibilidad indica turbulencia en la producción y organización de éstas unidades productivas recuperadas.

Entonces la sustentabilidad productiva para una sustentabilidad del retorno, se sostiene y organiza en una rigidez de la organización tecnológica del trabajo y la producción.



Por último, la variable sobre la continuidad de los trabajadores administrativos bajo la dirección privada de la producción que continuaron en la dirección colectiva de los trabajadores en la misma unidad productiva, tal continuidad en la mayoría de los casos no se dio, de todos modos no fue un condicionante para lograr una sustentabilidad productiva en las recuperadas de Lanús organizada en una organización taylorista de la producción. Aunque la división taylorista del trabajo, entre trabajadores de planta y administrativos se mantuvo, no se mantuvo la continuidad de los trabajadores administrativos bajo dirección privada, excepto Copacinox y Extrusora. Hubo una transición turbulenta, donde los trabajadores de planta más osados y resolutivos gradualmente fueron supliendo los roles administrativos ausentes en la organización colectiva para poder sostener de manera eficiente la producción recuperada, al mismo tiempo que iban ocupando cargos, roles y funciones en el Consejo Administrativo.

- Rigidez de la organización y dirección de la producción = sustentabilidad productiva y de retorno en las empresas recuperadas de Lanús.
- Flexibilidad de la organización y dirección de la producción = turbulencia productiva y de retorno en las empresas recuperadas de Lanús.

Sería interesante ahondar sobre cómo es organizado el capital desde la dirección del trabajo manteniendo una división tecnológica del trabajo en términos tayloristas, pero trasciende la capacidad de lo analizado aquí.

Diferenciación consensuada

Excepto el caso de la cooperativa Extrusora y Copacinox, que quienes ocupaban la labor administrativa continuaron bajo la dirección de los trabajadores, en estos casos la transición entre el abandono de la dirección privada y la constitución de la cooperativa fue menos traumática e incierta que el resto de las cooperativas emergentes de la recuperación de empresas dentro de Lanús que no contaron con la participación de los trabajadores administrativos, aunque igualmente se fundó un nuevo consenso productivo diferente al que había bajo dirección privada, que reformula la solidaridad interna en todos los aspectos de la producción.

Según la particularidad de cada caso, es bastante representativo de la realidad de las empresas recuperadas en Lanús, casos como el de la cooperativa San Remo, Citrus y Grintek, que en la medida que estas cooperativas vienen sosteniendo la sustentabilidad de sus producciones, los procesos de igualación de la primera etapa caracterizada por un nuevo consenso productivo que reformula a la división de trabajo tradicional bajo dirección privada, sobre todo por no haber contado con la continuidad de los trabajadores administrativos en la instancia de dirección del trabajo, comienzan a retomar modelos de desigualación y diferenciación de estilo más tradicional del sector privado, abandonando progresivamente relaciones de tipo más cooperativas.

Indicadores de igualdad y desigualación del proceso productivo en las empresas recuperadas de Lanús

Cooperativas	<i>San Remo</i>	<i>Citrus</i>	<i>Pantín</i>	<i>Grintek</i>	<i>Copacinox</i>	<i>Extrusora del Sur</i>
Primera fase: <i>Crisis, ocupación, reactivación</i>	Consenso de igualdad	Consenso de igualdad	Consenso de igualdad	Consenso de igualdad	Consenso de igualdad	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones
Segunda fase: <i>Sustentabilidad productiva y laboral</i>	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones	No ingreso	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones	Diferenciación consensuada entre socios en roles y funciones
Tercera fase: <i>Diferenciación entre socios y no socios</i>	Si	Si	No	No	No	No

Si despejamos las variables del cuadro de arriba, se observa en principio que, en 5 de los casos, excepto Extrusora del Sur y parcialmente Copacinox, en la primer fase, la de inicio de la cooperativa y recuperación de la producción por los trabajadores abandonada por la dirección privada, fue una fase de crisis, ocupación y reactivación, instancia turbulenta, incierta y extraordinaria para los trabajadores activos en tal misión, como se observa en el gráfico de abajo.



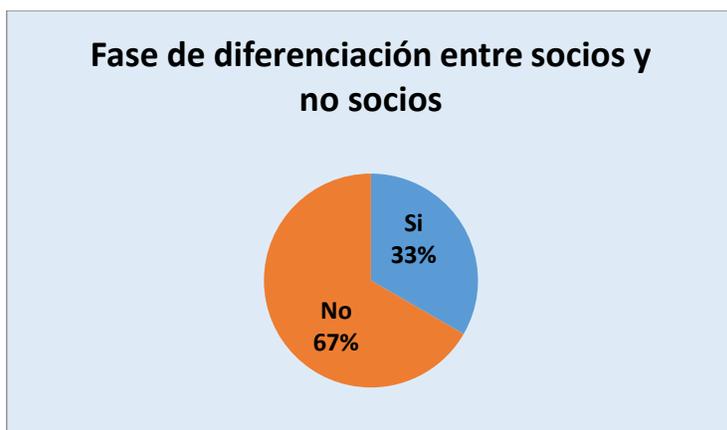
La excepción de Extrusora Sur sobre el total de las recuperadas de Lanús, fue que la transición entre el abandono de la dirección privada y la ocupación, reactivación y colectivización de la producción, lo hace, como ya se desarrolló, por una nutrida y extensa experiencia de ocupación y recuperación de la producción por parte de trabajadores tanto territorialmente en Lanús, como el sector en general de empresas recuperadas. Y tal experiencia histórica alentó al personal administrativo a sumarse al proyecto de ocupación y reactivación de la producción, muy diferente a anteriores ocupaciones, que los trabajadores administrativos se mantuvieron al margen, tanto en el proceso en ocupación, ni tampoco de reactivación, por no empatía con los trabajadores de planta, o por empatía con la dirección privada, dimensión ésta que escapa a la subjetividad del análisis de este trabajo.



Si se observa que el último gráfico nos arroja un indicador llamativo, que en todos los casos que lograron una sustentabilidad productiva, pasada la instancia de crisis, ocupación y reactivación, pasan de una organización y dirección de la producción basada en una *igualación consensuada*, a una *diferenciación consensuada*, sólo Pantín, como se analizó, es la que siempre organizó la producción en un modelo de *igualación consensuada*, precisamente como también se analizó, por una turbulencia permanente en su dinámica y realidad productiva, que los condiciona a ser flexibles en roles y funciones para mantener a flote la cooperativa.

Entonces, si recortamos el universo de las recuperadas al total de recuperadas de Lanús, tal recorte nos indica que, en las instancias de crisis, turbulencias e incertidumbre de la reproducción de la producción, la igualdad consensuada es el modelo que mejor encaja, en cambio cuando la reproducción de la producción entra en una etapa de sustentabilidad, el modelo organizativo tiende a encajar en un modelo de diferenciación consensuada.

En los casos de las cooperativas de Citrus y San Remo, además de que es marcada la diferencia entre los miembros del Consejo de Administración y el resto de los socios de las cooperativas, en decisión, roles y responsabilidades; se da una división aún más profunda, la división entre los viejos y los nuevos, como se observa en el siguiente gráfico.



Citrus y San Remo, al haber ya superado la primera etapa, la más crítica y solidaria, y sostener una sustentabilidad en el tiempo, comenzaron a incorporar nuevos trabajadores, pero no como asociados, ni tampoco contratados, ya que por su razón jurídica de cooperativa no pueden contratar trabajadores sino solo asociar, o en todo caso temporalmente incorporar como monotributistas.

Estos nuevos trabajadores perciben ingresos inferiores a los viejos trabajadores (los socios), pueden participar de las asambleas, pero sin voto, y suelen cumplir los roles más fijos y repetitivos en la producción, también trabajan en negro o como monotributistas, que en el caso de la cooperativa Citrus, estos trabajadores no socios tienen que pagarse el monotributo.

Además, los trabajadores nuevos suelen ser jóvenes y los socios suelen ser trabajadores adultos mayores, dándose una división y tensión entre nuevos y socios, también entre jóvenes y viejos.

La reciente cooperativa de trabajo Extrusora del Sur, se supone aquí, por ser todavía muy nueva, aún no es atravesada por la burocratización tradicional que caracteriza al sector privado de producción industrial, en términos de desigualación y diferenciación entre sus trabajadores, tampoco es el caso de la cooperativa Pantín por su inestable y delicada

realidad productiva. Y parcialmente es caso de la cooperativa Copacinox, donde los procesos de desigualación y diferenciación son leves y moderados dado que son sólo 6 trabajadores socios; en cambio los casos de San Remo, Citrus y Grintek, sí la burocratización tradicional se viene desarrollando no sólo por haber entrado en una etapa de sustentabilidad como ya se mencionó, sino también porque son cooperativas compuestas por muchos trabajadores, Grintek cuenta con 62 trabajadores, todos socios; Citrus cuenta con 66 trabajadores, la mitad socios y el resto no asociados; y San Remo 41 trabajadores, 22 socios y 19 no asociados.

Pero lograda una base de sustentabilidad productiva, la igualación comienza a ceder paulatinamente a la diferenciación entre los trabajadores. La cooperativa San Remo con 12 años de permanencia, y Citrus con 10 años, se suma la variable que ambas cuentan con más de 40 trabajadores, quienes componen el Consejo de Administración vienen siendo los mismos en el tiempo, rotando entre ellos los cargos, marcándose una diferencia entre los trabajadores socios de planta y los trabajadores socios del Consejo de Administración.

Tal diferenciación no pasa tanto por una voluntad de reproducirse en los cargos directivos los mismos trabajadores socios de siempre, sino más que todo por voluntad de los trabajadores socios que no quieren asumir responsabilidades de cargos, prefiriéndose en el rol conocido de empleados, como anteriormente se analizó.

Se puede decir que la diferenciación entre quienes quieren y quienes no quieren asumir roles de cargo y dirección entre los trabajadores socios, constituye una diferenciación consensuada y no impuesta como sí lo era bajo dirección privada. Aquí no se incluye a Copacinox que cuenta con 12 años de permanencia, porque Copacinox son solo 6 trabajadores socios, prácticamente el hecho de ser cooperativa obliga a todos sus trabajadores socios tener cargos y roles de dirección.

Diferenciación – desigualación

Citrus y San Remo actualmente cuentan con el 50% de sus trabajadores en una relación laboral desigual, no sólo en roles y funciones, sino que también en derechos, sobre todo en los ingresos. Estos trabajadores no están asociados, sino que vinculados a la producción como monotributistas, como ya se mencionó, cobran menos y realizan las tareas más alienantes, marcando una diferenciación entre socios y no socios, entre viejos y nuevos y entre jóvenes y adultos mayores.

La cooperativa Grintek, si bien es mucho más joven comparativamente con la mayoría de las cooperativas emergentes de empresas recuperadas en Lanús, también se encuentra ya en una fase de diferenciación.

Grintek en solo tres años logró estabilizar una sustentabilidad productiva y lograr retornos progresivos, conformando una diferenciación consensuada entre quienes direccionan y quienes quieren asumirse solo en el rol conocido de operarios, pero aún la diferenciación no se profundizó al nivel de los derechos entre trabajadores socios y no socios, como son el caso de San Remo y Citrus. Actualmente Grintek cuenta con 62 trabajadores y todos son socios.

De todos modos las empresas recuperadas de Lanús, excepto Pantín por su frágil situación que los condiciona a ser versátiles y solidarios para sostener la supervivencia de la cooperativa, el resto mantiene una organización tecnológica del trabajo, con una división del trabajo donde predominan los puestos fijos, sobre todo entre los trabajadores de planta y los que componen el Consejo de Administración, conformando una diferenciación consensuada, inclusive, parcialmente, en la cooperativa Copacinox que son solo 6 trabajadores y socios.

Todas menos Copacinox, poseen un mínimo de 30 trabajadores, que es el caso de Pantín, y con un máximo de 66 trabajadores en Citrus, pero sólo San Remo y Citrus cuentan con trabajadores no socios, lo que profundiza la diferenciación más allá de consenso entre todos sus trabajadores socios.

Hasta el momento Grintek con 62 trabajadores, Extrusora con 60, Pantín con 30 y Copasinox con 6, el total de sus trabajadores son socios y solo Pantín permanece en una etapa de igualación, con sus tres años de antigüedad.

Aislados en una relación mercantil hostil

Tomando una dimensión externa, en el intercambio de las empresas recuperadas de Lanús predomina una relación mercantil no solidaria, en un mercado signado por la lógica privada capitalista. Aun así, siendo producciones bajo dirección del trabajo, conformadas en cooperativas, con sus innovaciones y continuidades en relación a la anterior dirección privada, supieron y saben mantenerse a flote productivamente, pero de manera aislada entre sí.

A nivel local en Lanús, las empresas recuperadas no cuentan aún con un mínimo antecedente de avanzar hacia una acción común mercantil solidaria entre sí que ayude a competir en el mercado.

Hasta el momento el único vínculo entre las empresas recuperadas de Lanús, es que todas participaron del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, que data del año 2002 bajo la dirección permanente del Abogado Luis Caro.

Actualmente son 4 de las 6 empresas recuperadas de Lanús que siguen siendo miembro del Movimiento mencionado, las dos que lo abandonaron fue la cooperativa Citrus y Copacinox. Ambas cooperativas argumentan que la razón de dejar de participar fue que el movimiento les parecía obsoleto, sí fue útil en la primera etapa, la de crisis y ocupación y reactivación de la producción, en el movimiento encontraron una contención política e institucional, que las asesoró de cómo dar los primeros pasos de la ocupación, de cómo organizarse en cooperativa y cómo gestionar la producción de forma horizontal.

Una vez superada la etapa de crisis y recuperación, de lograr una sustentabilidad productiva y laboral, los trabajadores de Copacinox y Citrus encontraron que el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas ya no contenía sus necesidades en una etapa de sustentabilidad, necesidades ya no políticas y simbólicas, sino claramente técnicas y materiales en cuestión de financiamiento, comercialización, procesos jurídicos y administrativos, capacitación y reconversión productiva, entre otros. Sólo les significaba una dedicación de tiempo, energía y dinero, y que tal dedicación no les retribuía en nada a sus demandas y necesidades en la relación mercantil actual.

Se suman reproches al Movimiento, como mal asesoramiento que luego les trajo serios problemas, al punto de hacerles peligrar la reproducción de la producción. Sobre todo, se reprocha el asesoramiento de dejar de pagar los servicios, que derivó en corte definitivo y que su reconexión implicaba una reconversión de la línea de producción. Es el caso de la cooperativa Pantín, que se dedica al secado fino y terminación de cueros, la calidad de su producción depende totalmente del secado a vapor, tal secado sólo es posible mediante la energía a gas.

La Cooperativa Pantín en el momento de crisis y recuperación de la unidad productiva abandonada por la dirección privada, por asesoramiento del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas deciden dejar de pagar los servicios, cuando quieren reinstalar el servicio de gas, indispensable para su producción, la empresa dispensadora del servicio, bajo la nueva normativa, exigía una reconversión de la caldera, dicha reconversión implica un costo en diseño y piezas que es imposible hasta el momento financiar.

Actualmente la Cooperativa Pantín produce la terminación en cueros con secado en seco mediante electricidad, pero su resultado final es de baja calidad, lo que los complica gravemente para competir ventajosamente en el mercado, mercado cada vez más competitivo y excluyente.

Similar fue la experiencia de la Cooperativa Grintek, que también el secado de cueros en su producción de huesos de perros estaba organizado en una línea de producción alimentada a

gas. El no pago del servicio y posterior corte implicó la parálisis de la producción. Pero para Grintek a diferencia de Pantín, el gas no es determinante para la calidad del producto final. Hasta el momento artesanalmente reconvirtieron el 30% de su línea de producción a electricidad. Tal reconversión les es más beneficiosa en costo, pero el aumento de su capacidad productiva depende de reconvertir el 100% a electricidad la línea de producción.

Cabe aclarar que en todos los casos, para las empresas recuperadas de Lanús activar los servicios luego del corte fue un esfuerzo inmenso tanto económico como administrativo, teniendo en cuenta que no eran propietarios del inmueble, lo que legalmente bloqueaba la instalación.

De modo que, las organizaciones político sociales, en una primera instancia la sindical, en el proceso de abandono de la producción por la dirección privada y luego por el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas en la instancia de dirección de los trabajadores, fue de nula, poca o negativa la ayuda de las organizaciones corporativas, según los casos aquí abordados.

Corporativamente, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas sirvió de contención parcial, sobre todo en lo simbólico en la instancia de la recuperación para las empresas recuperadas de Lanús, pero en nada hasta el momento su respaldo viene sirviendo para elaborar una estrategia corporativa solidaria que sirva para enfrentar el actual contexto mercantil tan competitivo y selectivo. Ni tampoco para negociar políticamente con el poder político y económico, y ser reconocido como actor activo en la renta.

Indiferencia, complicidad y estafa

El sindicato como institución histórica y más representativa del trabajo en Argentina no colaboró en el proceso previo, durante y posterior de las recuperaciones de empresas en Lanús, si intervinieron, fue en todo caso para trabar esos procesos.

El sindicato como institución histórica y por excelencia representante de los intereses del trabajo en Argentina, no supo, no quiso y no pudo contener el fenómeno de recuperación de empresas por parte del trabajo.

En casi todos los gremios, se dio el fenómeno de recuperación de empresas por sus trabajadores, pero no acompañaron tal proceso, tal vez, porque la recuperación de la producción por parte del trabajo ante el abandono del capital escapa al triangulo constitutivo de la institución sindical, que es su mediación entre el trabajo y el capital.

“Los sindicatos, salvo mínimas excepciones, actuaron en convivencia con los dueños de las empresas” (Hudson, 2012, p 3).

El capital al abandonar la producción y el trabajo recuperarla, el rol mediador del sindicato aparece obsoleto, sus prácticas y experiencia histórica hacen a un modelo que escapa al fenómeno de la recuperación de empresas, sobre todo escapa a su institucionalidad el hecho que se conviertan en cooperativas.

Las empresas recuperadas al constituirse en cooperativas, sus trabajadores dejan formalmente la relación salarial para constituirse en socios, ante tal realidad el sindicalismo en Argentina no supo, ni pudo capitalizar, en todo caso actuó con indiferencia y hasta en complicidad con el capital, inclusive en algunos casos en contra de los trabajadores. Cabe aclarar que hay experiencias, como la del sindicato gráfico que sí apoyó el fenómeno de empresas recuperadas dentro de la órbita de su gremio y hasta supieron capitalizar, tema que aquí se toca, pero no se ocupa de analizar puntualmente.

Los 6 casos de empresas recuperadas en Lanús encuadran en el contexto mencionado, se pudo observar, según cada caso, como el sindicato actuó con indiferencia, en complicidad con el capital inclusive y hasta con intervenciones de carácter mafioso en las desesperadas acciones de los trabajadores por recuperar la producción.

Los trabajadores de la actual cooperativa Copacinox dentro de la rama metalúrgica, cuentan que su sindicato, cuando eran trabajadores bajo dirección privada, no brindó la mínima señal de apoyo a su desesperado pedido de ayuda, los ignoró absolutamente. Lo mismo sucedió con los trabajadores de la reciente cooperativa Extrusora del Sur, también de la rama metalúrgica, con la particularidad de que la empresa Espinalo, nombre que tenía la actual cooperativa Extrusora del Sur bajo dirección privada, sus delegados en UOM (Unión Obrera Metalúrgica), eran parte de la conducción, ni siquiera esta impronta atrajo la atención del sindicato a su favor.

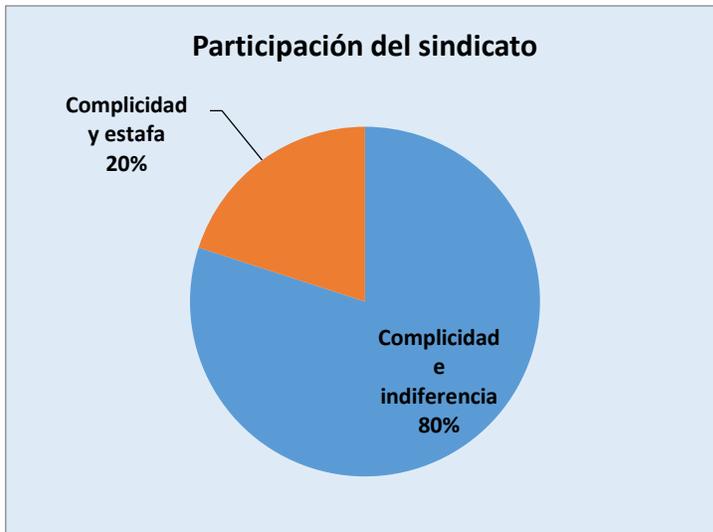
En ambos casos, Copacinox y Extrusora del Sur, el sindicato ignoró la lucha de los trabajadores por recuperar la producción abandonada por la patronal para mantener la fuente de trabajo, y sólo entablo diálogo con los dueños privados en gesto de complicidad a su estrategia de abandono, con retención de ingresos acumulados y sin pago de indemnizaciones.

Indicadores de respaldo corporativo al sector de empresas recuperadas de Lanús

Cooperativas	<i>San Remo</i>	<i>Citrus</i>	<i>Pantín</i>	<i>Grintek</i>	<i>Copacinox</i>	<i>Extrusora del Sur</i>
Participación del Sindicato	Complicidad con la dirección privada, indiferencia con la constitución de la cooperativa	Complicidad con la dirección privada, indiferencia con la constitución de la cooperativa	Complicidad con la dirección privada, estafa a la cooperativa	Complicidad con la dirección privada, indiferencia en la constitución de la cooperativa	Complicidad con la dirección privada, indiferencia con la constitución de la cooperativa	Complicidad con la dirección privada, indiferencia con la constitución de la cooperativa
Participación de organizaciones del sector de empresas recuperadas	Participa del Mov de Fábricas recuperadas	Participó del Mov de Fábricas recuperadas	Participa del Mov de Fábricas recuperadas	Participa del Mov de Fábricas recuperadas	Participó del Mov de Fábricas recuperadas	Participa del Mov de Fábricas recuperadas

Lo mismo sucedió con los trabajadores de Grintek y Pantín, que pertenecían al Sindicato de Obreros Curtidores (SOC), la indiferencia fue la respuesta de éste sindicato a la situación de abandono de la producción por parte de la dirección privada y a la demanda desesperada de los empleados por mantener la fuente de trabajo.

Pantín cuenta una particularidad peculiar, y es que el sindicato fue más allá de la complicidad con la estrategia de abandono de la producción por parte de la dirección privada, y una vez que los trabajadores deciden ocupar la empresa con la esperanza de mantener la fuente de trabajo, recién ahí interviene el sindicato con la supuesta intención de colaborar, pero tal intervención radicó en tomar el total de la producción de cueros en stock con la excusa de colocarlos de manera inmediata en el mercado y a un buen precio, valiéndose de la apremiante y desesperada situación de los trabajadores por capitalizarse para continuar la producción abandonada. La realidad fue que nunca entregaron nada, ni en dinero, ni en cueros, fue una estafa deliberada desde el comienzo. De modo que los trabajadores de Pantín no sólo fueron estafados por la dirección privada, sino también por su sindicato.



La cooperativa San Remo, que pertenecía al gremio textil, y la cooperativa Citrus, al gremio de gaseosas y bebidas, también sufrieron la indiferencia de sus sindicatos.

El apoyo corporativo hasta el momento es poco significativo para las cooperativas emergentes de empresas recuperadas en el territorio de Lanús, y negativo por parte de la organización sindical en el proceso de abandono de la dirección privada y de recuperación.

Desarrollo territorial, una realidad prometida

Es muy importante que los gobiernos locales y provinciales se responsabilicen activamente como *agentes facilitadores* (Alburquerque, 2004) para el acceso a nuevas tecnologías hacia dentro de las unidades productivas, como también para el entramado empresarial local. Tal

dimensión estratégica territorial puede ser conducente para el conjunto de empresas recuperadas de Lanús a modo de fortaleza, que sin el respaldo de los gobiernos locales, provinciales o nacional, el acceso a cierta información, influencias, créditos, subsidios, conocimiento, entre otros, es inmensamente difícil de manera aislada como hasta el momento se vienen desempeñando.

Como ya se mencionó, desde el gobierno nacional, con la gestión de Mauricio Macri que se inicia en el 2016, hasta el momento no se pronunció ninguna política a favor del sector de las empresas recuperadas, ni formalmente, ni discrecionalmente, en tanto beneficios directos o indirectos para el sector. Símil es la política para el sector desde los gobiernos provinciales, siendo la provincia de Buenos Aires donde más unidades productivas presenta el sector, con un 35% sobre el total del territorio nacional, (Ruggeri, 2014). Tampoco hubo una política clara para el sector durante la gestión nacional anterior.

A nivel local se repite una ausencia de políticas a favor del sector. La realidad hasta el momento, es que desde el gobierno local de Lanús, no se materializó ninguna política de impacto para el desarrollo local a favor del conjunto de pequeñas y medianas empresas, mucho menos todavía para el conjunto de empresas recuperadas dentro del territorio. Solo se viene avanzando en programas y proyectos más del plano de la exclamación que de la praxis política (*lanus.gob.ar/areas-gobierno/5*, 2016).

El actual gobierno del Municipio de Lanús, con la conducción de Néstor Grindetti, se vienen anunciando proyectos para el desarrollo local, como el de un Parque Curtidor, dado que históricamente en el territorio de Lanús la industria de cueros fue predominante, pero hasta el momento ni siquiera se presentó un programa de acción, lo mismo con el anunciado proyecto del Polo Industrial Tecnológico, y la Casa de Lanús en el exterior, para endogenizar beneficios externos en favor de la producción local, mediante un convenio con el Banco de la Provincia de Buenos Aires, utilizando sus sucursales en el extranjero para visualizar la producción local de Lanús y así propiciar potenciales negocios.

También se proyecta desde el Municipio de Lanús intermediar con diferentes bancos para que empresas locales puedan tener mejor y mayores oportunidades de créditos y financiamientos, lo mismo con entes públicos.

Otra propuesta es que el Municipio de Lanús sea permeable a auspiciar y a asistir a grupos empresariales locales en sus negociaciones a modo corporativo.

La creación desde el Municipio de un observatorio local es otro proyecto para la elaboración de estadísticas que permitan conocer la actividad económica local, y brindar propuestas de inversión y crecimiento.

También priorizar como proveedores del municipio a productores locales.

Se suma la intención de que el municipio sea un facilitador en cuestión de políticas fiscales tanto con la jurisdicción provincial, como nacional.

Fomentar la investigación y la innovación productiva para las empresas locales, es otra propuesta histórica de los gobiernos locales de la Lanús.

Tales propuestas son exclamaciones de una voluntad política programada, pero que en los hechos no existe. Las gestiones anteriores, la de Darío Pérez, durante 8 años y la de Manuel Quindimíl durante casi 40 años, también pronunciaron variadas carteras de fomento y promoción para el desarrollo local, pero que en los hechos no se concertaron. El desarrollo local en Lanús siempre dependió de la actividad aislada de cada unidad productiva, impactando sin una estrategia local, siendo la incorporación de mano de obra el mayor impacto, generándose un impacto desde la producción local hacia la comunidad, pero rara vez desde la comunidad para la producción local.

Tal vez las cámaras empresariales vienen siendo el actor más significativo para el conjunto de productores en Lanús, pero así todo, la capacidad y la necesidad de conectividad mediante cámaras empresariales locales que nucleen empresarios de los sectores, muestran muy poca representatividad. Hoy las cámaras empresariales sólo nuclean al 30 % del total de las empresas locales (Vitelli, 2011). Actualmente las cámaras en vigencia son Asociación de Empresarios (ADE) Lanús, que vincula institucionalmente a la Asociación de Empresarios a nivel nacional, la Cámara de Microempresarios de Lanús que tiene una interesante vinculación con el Programa de Formación Profesional del Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo de la UNLa, y la Unión Industrial de Lanús, esta institución se encuentra en formación.

La mayoría de los empresarios locales son conscientes de la importancia que podría tener la posibilidad de la asociación entre ellos para fines concretos, pero no se genera un clima de confianza mutuo respecto a formas solidarias y así mejorar los niveles productivos y competitivos de los sectores, por ejemplo la intencionalidad de asociarse con otras empresas para compra / venta, también existe un cierto grado de recelo respecto a compartir los gastos de la investigación en el desarrollo tecnológico, por cuanto se teme perder y compartir los propios conocimientos, suponiendo que la asociación facilitaría el espionaje tecnológico (Grimblatt y Robles, 2003).

Una política clara de desarrollo local puede intervenir positivamente en la cadena productiva local calificando el nivel tecnológico, ésta es un de las necesidades más urgentes, para profesionalizar su nivel de competencia. La articulación real del sector productivo, universidad y gobierno es lo que falta para que Lanús inicie un proceso de desarrollo ascendente y con responsabilidad social.

La idea de *competitividad sistémica*, pensando en un patrón que el Estado y los actores sociales crean en forma deliberada las condiciones para un desarrollo industrial exitoso, sustentable y de responsabilidad social.

La realidad productiva histórica de las empresas de Lanús, es que tienen muy pocos profesionales o especialistas en su plantel de personal. Predomina el empleo mayoritario de equipamientos con tecnologías antiguas o rezagadas.

En la mayoría de los casos la fuente de financiamiento prevista para proyectos es capital propio.

Poca iniciativa hasta el momento de compras de materia prima de manera conjunta.

Existe crítica a la actuación del Municipio con relación a la actividad industrial, desde el punto burocrático, reclamando mejoras en los tiempos de la tramitación de expedientes en el Municipio, además del manejo clientelar político y amiguismo en los estratos de decisión (Glimbatt y Robles, 2003).

El universo de empresas del partido de Lanús está conformado fundamentalmente por PyMes y Micropymes, coexistiendo en el partido una gran diversidad de ramas manufactureras y de servicios muy dispersas.

El personal ocupado en su mayoría varía de 3 a 25, dependen todos de abastecimiento de materia prima nacional y algunos insumos importados, tienen muy poca rotación de la renovación de productos y diseños. Existe una fuerte restricción en la oferta para incorporar mano de obra calificada (Vitelli, 2011).

Se destaca la producción en serie, según el sistema por órdenes. Salvo pocos modelos excepcionales no desarrollan productos propios, trabajan copiando modelos. Marginal control de calidad sobre sus producciones, a pesar de tener la mayoría un buen nivel de calidad, no cumple con las normas de calidad oficiales. El costo en materias primas es de un 48% promedio y de un 25% de mano de obra (Vitelli, 2011).

Pasando por un diagnóstico representativo de la producción local de Lanús, si nos focalizamos en el conjunto de empresas recuperadas de Lanús, el débil contexto de desarrollo local se profundiza.

Además de los indicadores enunciados que marcan debilidades en cuestión de desarrollo territorial comunes al conjunto de empresas de Lanús, las empresas recuperadas dentro del territorio tienen que afrontar obstáculos jurídicos y administrativos propios del sector.

Las empresas recuperadas Extrusora, Grintek y Pantín todavía no contaron con el beneficio de la Ley General de Expropiaciones de la Provincia de Buenos Aires (Ley 5708), sí en cambio las empresas recuperadas como Citrus que cuentan por segunda vez con el beneficio de la Ley de Expropiación de la Provincia de Buenos Aires, Copacinox que van por un tercer fallo a favor, y San Remo por primera vez hasta el año 2017. Contar con el amparo de tal Ley, más allá de permitir la liquidación de la quiebra y adquirir la cooperativa la propiedad del inmueble, durante el amparo legal de la Ley, facilita a las

empresas recuperadas, que cuenten con el beneficio de la expropiación, realizar trámites administrativos vinculados con el fisco y en cuestión de habilitaciones.

Es importante también tener en cuenta la incapacidad financiera de poder comprar la quiebra, por ahorro propio o por financiación externo, para el conjunto de las empresas recuperadas de Lanús, inclusive para las que cuentan con el amparo de la Ley de Expropiación.

Así mismo, las empresas recuperadas amparadas por la Ley 5708 se les hace más fácil llevar los procesos administrativos con el fisco, lo que les permite vincularse con clientes y proveedores sin obstáculos, también les es mucho menos engorroso los procesos administrativos vinculados a las habilitaciones.

También en cuestión de habilitación municipal, no poseerla, condiciona a las empresas recuperadas a diversificar su producción a nuevos productos. Es el caso Citrus, que desde que vienen contando con el amparo de la Ley de Expropiación, pudieron ampliar su producción a nuevos productos en aguas saborizadas.

Un reclamo común de Extrusora, Grintek y Pantín, que no cuentan con el amparo temporal de la Ley de Expropiación, es que carecer de tal amparo bloquea obtener la habilitación municipal, que sin esa habilitación no pueden operar con proveedores y clientes de manera formal en el mercado y los condiciona a depender de procesos clientelares con funcionarios locales mediante coimas.

El Presidente de la Cooperativa Pantín mencionaba que es cada vez más frecuente la visita de autoridades locales, tanto municipales como de la Policía para pedir coimas ante la amenaza de clausura, además que tales coimas son cada vez más costosas.

Carlos, el Presidente de la Cooperativa Grintek, cuenta que cuando se negaron pagar coimas, se encontraron inmediatamente con una faja de clausura. Lo que los obligo a renegociar el vínculo clientelar.

El Consejo Deliberante del Municipio de Lanús en abril del 2015 aprobó la modificación de la ordenanza fiscal impositiva a favor de las empresas recuperadas locales, que a pocos días, el Intendente Darío Pérez, aprobó por decreto (Decreto 539), que otorgaba las habilitaciones a todas las empresas recuperadas de Lanús para que puedan tener los papeles en regla. Pero al no eximir la deuda acumulada con el Municipio desde cuando era empresa privada, anula la posibilidad de habilitación.

Lanús posee los ingredientes: sector productivo diversificado por sector y escala, universidad de vocación local y excelencia académica, una población densa y variedad de recursos humanos.

Uno de los principales condicionamientos estructurales es el sector público fundamentalmente local, aunque también provincial, demostrando ausencia de una política efectiva de desarrollo para el sector productivo privado de Lanús en condiciones actuales.

Una política clara de desarrollo local puede intervenir positivamente en la cadena productiva local calificando el nivel tecnológico, ésta es un de las necesidades más urgentes, para profesionalizar su nivel de competencia. La articulación real del sector productivo, universidad y gobierno es lo que falta para que Lanús inicie un proceso de desarrollo ascendente y con responsabilidad social.

Pensar en cambios cualitativos/cuantitativos en la producción industrial es el camino, incrementando su dinamismo a través del aumento del valor agregado, desde un ámbito de dialogo entre los actores (producción, universidad, gobierno), en un marco de adecuado cuidado del medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la población.

Es posible un modelo de desarrollo industrial mediante un proceso dinámico sostenible y sustentable, abarcativo y sistémico, logrando niveles de competitividad, desde el compromiso de las unidades productivas, asumiendo el compromiso de aplicar en sus procesos productivos los objetivos de mejorar la producción ante el mercado, manteniendo el cuidado del medio ambiente, vinculando factores y actividades, como mejorar las estrategias empresariales, construir la infraestructura adecuada, calificación de proveedores, las condiciones de la demanda, la disponibilidad de la mano de obra calificada y la capacidad asociativa de los distintos actores.

Tal escenario ideal descrito, de comenzar a concertarse, si bien es general para todos los sectores productivos en Lanús, sería sumamente beneficioso para el sector productivo local de empresas recuperadas, más allá de una política puntual para el sector.

Comentarios sobre estado situacional

A modo de cierre del diagnóstico desarrollado, se resalta que, los indicadores constitutivos de las empresas recuperadas de Lanús, son los mismos indicadores que atraviesan al conjunto de empresas recuperadas como sector.

El fenómeno de recuperación de empresas dentro del territorio de Lanús es una muestra bastante representativa de la realidad del colectivo de empresas recuperadas que se viene desarrollando en la historia reciente de Argentina, como una realidad que trae una nueva impronta, y que modifica parcialmente la relación asimétrica generalizada y tradicional entre capital y trabajo.

Así mismo, los indicadores analizados en un marco territorial, nos revela rupturas y respuestas novedosas, pero también continuidades con el modelo tradicional de producción privada.

Próximo paso será esbozar algunas propuestas que puedan servir a las cooperativas de las empresas recuperadas de Lanús para contemplar la posible ventaja de pensarse territorialmente como sector y en conjunto elaborar estrategias que agregue valor y robustez a sus organizaciones.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Propuesta de fortalecimiento para el conjunto de empresas recuperadas de Lanús

Las empresas recuperadas de Lanús se vinculan con la sociedad mercantilmente, la organización social hacia fuera de estas unidades productivas tiene un carácter social-mercantil predominantemente.

Sobre todos los trabajadores miembros del Consejo de Administración en las empresas recuperadas de Lanús, están condicionados a una relación netamente mercantil con el afuera, para sobrevivir como empresa cooperativa en un mercado capitalista.

Los miembros del Consejo de Administración, en todos los casos cuando se los entrevistó, comentaban que les gustaría poder dedicarle más tiempo a entablar vínculos más allá de las cuestiones mercantiles apremiantes. En casi todos los casos los socios parte del Consejo de Administración, son los únicos interesados en el capital de ampliar los vínculos a cadenas de valor más allá de la cuestión mercantil de manera directa. Mantener a flote la cooperativa y su producción les demanda un sobre esfuerzo que prácticamente no deja tiempo para iniciativas vinculares por fuera de la relación mercantil.

A su vez, capitalizar vínculos sobre intereses y demandas en común entre las cooperativas de las empresas recuperadas de Lanús, aprovechando una misma territorialidad, puede ser un proceso que implique un gran esfuerzo, pero que puede mejorar y facilitar la dinámica productiva de cada empresa en particular, desde acciones estratégicas como sector territorial potencial.

Las cooperativas de las empresas recuperadas de Lanús, sus demandas, sobre todo de aquellas unidades productivas que lograron un nivel de sustentabilidad, tienen que ver con demandas técnicas, financieras, jurídicas, administrativas y político-legislativas.

La capacitación en oficios para trabajadores nuevos es central en los casos que la productividad aumenta y tienen que sumar más trabajadores, o actualizar a los trabajadores socios más antiguos cuando se realizan cambios en la línea de producción, como el caso de Citrus, San Remo y Grintek.

Cabe aclarar que, Grintek sumó siempre vinculando a los trabajadores nuevos como socios a diferencia de Citrus y San Remo.

También la capacitación, en gestión administrativa, empresarial, contable, comunicacional, jurídica, financiera, son demandas que atraviesa al conjunto de las empresas recuperadas de Lanús.

Otras demandas en común, tiene que ver con habilitaciones, permisos, ordenanzas y otras cuestiones administrativas-institucionales de nivel local.

Lanús cuenta con una Universidad Nacional, la Universidad Nacional de Lanús (UNLa), también con universidades privadas, institutos, e inclusive un departamento de la UNLa, dedicado a la economía social.

La UNLa posee experiencia agregando valor a la producción local, un ejemplo fue sumar a la oferta académica una tecnicatura en terminado de cueros, sobre todo para el personal de la basta población de curtiembres radicadas en el territorio de Lanús, altamente demandado, tal conocimiento, por el mercado de curtiembres.

Dada la voluntad de la UNLa con la comunidad productiva local, el conjunto de cooperativas de empresas recuperadas de Lanús puede elaborar convenios donde la UNLa traslade conocimiento que suma valor a sus realidades productivas, creando cursos que brinden recursos a sus demandas, también mediante pasantías e investigaciones. Claro que, la propuesta de que la universidad suma valor, puede ser con otras universidades de la región.

Similar acción puede realizar el conjunto de empresas recuperadas de Lanús con el poder político local, demandando la constitución y funcionamiento de un Departamento de Economía Social, ubicándose como un actor central en su promoción y como beneficiario.

Excepto Extrusora del Sur, el resto de las empresas recuperadas de Lanús tienen espacios físicos ociosos, lo cuales pueden servir para ampliar o diversificar la producción sumando a la comunidad, desde emprendimientos productivos, sociales, educativos, recreativos u otros.

A su vez, abrirse a la comunidad pueden contar con recursos nuevos que fortalezcan a las cooperativas, también apostar a estrategias de vínculo con la comunidad seguramente sirva para visualizar, y positivamente, a las empresas recuperadas de Lanús territorialmente, teniendo una implicancia a su favor en el mercado y en el poder político local.

Pensar estrategias aprovechando un común territorial, las empresas recuperadas de Lanús, pueden inclusive visualizarse más corporativamente, en acciones y puestas extra locales, como de participar en eventos empresariales a nivel regional e inclusive internacional, presentando una cartera en común, encontrando oportunidades que mejoren sus ventajas empresariales.

Se estima aquí que, de pensarse más corporativamente el grupo de empresas recuperadas de Lanús, podría ser un estímulo para que los trabajadores miembros que se sienten cómodos en la posición de empleados, comiencen a asumir roles que trasciendan el vínculo de trabajador tradicional, en un proceso de crecimiento y apertura con la comunidad, entre las cooperativas parte, y hacia dentro de cada cooperativa.

La solidaridad en una dialéctica entre el hacia dentro y el hacia fuera de las cooperativas emergentes de las empresas recuperadas de Lanús, potencialmente es una herramienta de un valor inmenso, pero también es inmenso construir tal dialéctica que, de concertarse éste recurso solidario, su eficiencia superaría ampliamente la actual eficiencia que cada cooperativa posee aisladamente.

Inclusive es probable que, si se desarrolla un vínculo solidario entre el conjunto de empresas recuperadas de Lanús, la tendencia actual de constituirse en un consenso de diferenciación entre socios y entre socios y no socios, se pueda invertir y se vuelva a constituir nuevamente un consenso de igualación, como fue en la primera etapa de crisis y recuperación. Claro que, de lograrlo, se refundaría un consenso de igualación más sofisticado, profundo y más apto para afrontar la actual coyuntura macroeconómica.

Lo sugerido no es nada fácil, implica un desafío, voluntad y dedicación para los trabajadores de las empresas recuperadas de Lanús muy grande, sobre todo dentro de la actual coyuntura económica argentina, caracterizada por la tendencia progresiva de caída del consumo y aumento de precios, además de la falta de políticas anticrisis desde el gobierno para el sector de empresas recuperadas y la poca articulación de estas empresas entre sí y con la sociedad, más allá de un vínculo netamente mercantil.

Por lo menos en el territorio de Lanús, no se percibe vínculos solidarios y estratégicos para participar con mejores ventajas en la organización mercantil capitalista dominante. Vínculos entre sí y con la comunidad que de entablarse y viabilizarse, podría potencialmente mejorar la robustez de cada unidad productiva de las recuperadas de Lanús para afrontar las recurrentes crisis de la economía argentina. En tanto estrategias logísticas, comerciales, financieras, subsidiarias, recursos humanos, entre otras.

Plantear acciones conjuntas entre las unidades productivas de las empresas recuperadas de Lanús, y de éste conjunto con la comunidad, aprovechando la cercanía local, podría ser una fortaleza estratégica en la realidad económica general y para el sector en particular, en un contexto mercantil actual tan competitivo y selectivo.

Territorialmente, por cuestión de cercanía, pueden tener un intercambio de técnicas y estrategias y mejorarlas dialécticamente, mediante un espacio compartido de reflexión, diálogo y acción en común.

Potencialmente compartir información valiosa, tal intercambio puede servir para socializar logros y replicarlos, acondicionándolos según las necesidades y demandas de cada unidad productiva en particular, como también compartir desaciertos que permita evitar errores experimentados por otro.

También constituir un espacio de intercambio entre las cooperativas de las empresas recuperadas de Lanús, puede servir para presionar conjuntamente y así obtener beneficios como subsidios del Estado a nivel nacional, provincial y local.

El intercambio entre las empresas recuperadas de Lanús, también puede ser una herramienta para optimizar la búsqueda de asistencia técnica y financiera del Estado en sus diferentes jurisdicciones, con el ámbito privado y con instituciones y organizaciones de la comunidad en general.

Pueden además, compartir recursos logísticos y relacionales y actuar en conjunto para mejorar sus condiciones y ventajas individuales, de cada unidad productiva, mediante una acción en común que fortalezca su participación en el intercambio dentro de la relación mercantil dominante.

Diversificarse en producciones con la comunidad, puede servir para visualizarse desde una impronta territorial y aprovechar el importante mercado local de Lanús.

Por último, de avanzar hacia acciones y experiencias comunes, el conjunto de empresas recuperadas en Lanús puede aprovechar su misma territorialidad a favor, y obtener significativas ventajas como colectivo territorial. Ventajas potenciales que de lograrse, mejoraría la robustez a futuro de éstas empresas cooperativas. Y también, de suceder, marcaría tal proceso territorial de empresas recuperadas organizadas en cooperativa, un antecedente y experiencia replicable para otros conjuntos territoriales de empresas recuperadas.

Quilmes, Lanús, La Plata, Lomas de Zamora, La Matanza, Berazategui, San Fernando, CABA, Ciudad Córdoba, Rosario, entre otros territorios-ciudades, que residen conjuntos de empresas recuperadas organizadas en cooperativa. Las empresas recuperadas de tales territorios, si se piensan y organizan aprovechando una misma territorialidad, podrían a su vez articular experiencias y estrategias en una red de carácter territorial y fortalecer al

sector de empresas recuperadas. Seguramente es de mayor fortaleza una red de solidaridades territoriales entre empresas recuperadas, que de manera aislada o dentro de organizaciones corporativas de carácter más federal.

Posibles propuestas

.Desde el Municipio y la Universidad de Lanús desarrollar una planificación estratégica, que permita el impulso de agrupamientos industriales, con políticas de fomento y ayuda concretas, creando las condiciones necesarias para los emprendedores, microempresarios y Pymes, que quieren y necesitan desarrollarse y relocalizarse. Si se avanza en éste camino, pueden, las empresas recuperadas de Lanús, ubicarse como sector territorial local y así intervenir como actor, entre otros, en las diferentes negociaciones con respecto a otras empresas locales, sectores productivos locales y el gobierno en sus diferentes jurisdicciones.

.Desarrollar alianzas con organismos técnicos nacionales y provinciales, como Instituto Nacional de Tecnología e Industria (INTI), o el Consejo Nacional de investigaciones Científicas y técnicas (CONICET-CIC) para impulsos tecnológicos.

.Efectuar estudios con profesionales formulando proyectos viables y sustentables en el tiempo, construyendo cadenas productivas, integrando la producción y así optimizarla. Mediante convenios con Universidades, centros de investigación, observatorios, otros.

.Lograr que la Municipalidad se convierta en un centro promotor del desarrollo local.

.Que se fortalezcan institucionalmente las Cámaras Empresariales e incrementen su representatividad logrando confianza del empresario. Y que tales cámaras reconozcan y valoren a las empresas recuperadas de Lanús como sector productivo territorial, incluyendo a este sector dentro de su agenda y a su vez elabore propuestas propias para tal sector.

.Contar con información y posibilidad de acceso a los programas nacionales y provinciales de apoyo a la actividad industrial, mediante cámaras territoriales representativas, el gobierno local, provincial o nacional y/o universidades.

.Desarrollar una actitud asociativa primero como sector territorial, y luego como sector con otros sectores e instituciones públicas y privadas.

.Mejorar la gestión de las unidades productivas desde una logística con una estrategia corporativa territorial.

.Impulsar como sector territorial la constitución de un grupo promotor del Desarrollo Económico Local constituido por el Municipio, la UNLa, el INTI, CIC, empresarios representativos de los distintos complejos productivos y asociaciones gremiales de trabajadores, para la concreción, de manera conjunta, de las acciones estratégicas.

.Crear una Unidad Operativa de Desarrollo Local, no habiendo un modelo estándar, adecuándose a las características de cada territorio.

.Generar oferta de información, capacitación y asistencia técnicas a empresas, trabajadores y microemprendimientos de productores locales que lo necesiten y así marcar prácticas solidarias entre conjuntos productivos locales, mejorando de esta manera el desarrollo territorial.

.Impulsar la desburocratización de los trámites de las habilitaciones municipales, en virtud de modernizar el municipio sus procesos administrativos, entre otros, informatizar los sistemas.

.Promover encadenamientos productivos con la idea de conformar complejos productivos.

.Impulsar la creación de incubadoras tecnológicas y productivas, para nuevos emprendimientos en el territorio, en conjunto con otros sectores, cámaras empresariales locales, universidad, centros de investigación y el Estado.

.Como sector, una política endógena puede consistir en procesos de reingeniería y mejora continua, en actitud emprendedora, redefinición de fines y objetivos, cambios de la estructura productiva, revalorización de los mercados, generar nuevos productos dado por un nuevo nivel tecnológico, análisis de los procesos productivos, establecimiento de sistemas de costos, análisis de la calidad de procesos y productos, optimización de la capacidad instalada y acumulada, nuevas inversiones, relevar sistema de información, impulsar el trabajo en red, motivación dirigida al personal, formulación y evaluación de proyectos.

.Desarrollar y promover tecnologías duras y blandas en estrategias productivas más diversificadas y complementarias entre sí como sector territorial.

.Búsqueda de nuevos mercados de manera más corporativa como sector territorial.

.Impulsar la concurrencia a ferias nacionales e internacionales y la constitución de grupos exportadores, de manera corporativa.

.Impulsar y destacarse en el ámbito industrial la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para mejorar el nivel de influencia con otros sectores productivos, Estado y demás instituciones.

.Convertirse en un sector territorial referente del trabajo digno, tanto para el sector de empresas recuperadas en general, como para con otros sectores productivos.

.Lo mismo, convertirse en un referente de relación responsable con los proveedores y los clientes.

.Caracterizarse las empresas recuperadas de Lanús, de acondicionar sus producciones con el cuidado del medio ambiente, como un ejemplo para el desarrollo local y para las empresas en general. Mejorando así, su visualización e influencias como sector territorial.

.Diseñar una estrategia solidaria entre sí para el cumplimiento de las obligaciones impositivas.

Desafío

La cercanía potencia y optimiza la solidaridad, el sector de empresas recuperadas podría pensar una vinculación entre cooperativas, más allá de una vinculación entre las unidades productivas de manera aislada, sino desde una vinculación entre conjuntos territoriales de empresas recuperadas. Partiendo de lo local, pasando por lo regional, hasta el plano nacional como sector. Y desde esa dinámica, con un anclaje más territorial, el sector de empresas recuperadas puede vincularse también con otros sectores y el mercado, tal vez más eficientemente.

También, la iniciativa de éste trabajo, iniciativa de analizar un conjunto territorial de empresas recuperadas organizadas en cooperativa, replicar los ejes aquí analizados, u otros nuevos, puede sumar a una plataforma teórica y empírica de investigación comparativa y aplicada para el sector de empresas recuperadas.

Estas son algunas propuestas que aquí se sugieren, muy embrionarias, pero con certeza, lo sugerido es un camino sustentable en consonancia a que las empresas recuperadas de Lanús tienen en común ser cooperativas y ser parte de un mismo sector más allá del movimiento cooperativo.

CONCLUSIONES

Todas las empresas recuperadas en Lanús, excepto Pantín, lograron, según cada caso, una sustentabilidad productiva y laboral desde una autonomía casi aislada en cada unidad productiva.

Como se mencionó, todavía no se avanzó en una estrategia solidaria como sector para competir con mejores ventajas para cada unidad productiva en particular, incorporando el conjunto de empresas recuperadas de Lanús, una estrategia territorial colectiva en común.

También se mencionó que la solidaridad intra e inter empresas cooperativas se dio sobre todo en la etapa de crisis y ocupación para la recuperación de la producción abandonada por los dueños privados.

En Lanús, las empresas recuperadas logran mantenerse vivas en un mercado cada vez más excluyente, y lo vienen logrando desde una realidad corporativa muy débil.

El panorama actual macroeconómico no es alentador para las empresas recuperadas constituidas en cooperativas, variables como la inflación, baja del consumo, aparición de competidores locales y extranjeros con mejores ventajas competitivas, costos cada vez más elevados, pocas o nulas facilidades financieras y técnicas, complica a futuro la reproducción sustentable de la producción de éstas cooperativas.

La estrategia de sobrevivir dependiendo relativamente del apoyo del Estado, como se venía dando en los últimos años, ya no es tan así para las cooperativas emergentes del fenómeno de recuperación de empresas. Anteriormente el Estado de manera discrecional, apuntalaba a aquellas cooperativas que supieron atraer su colaboración, sobre todo para inversiones que salvaran o mejoraran el proceso y la sustentabilidad productiva.

Hoy el Estado no manifiesta señales claras de apoyo para el sector de cooperativas de empresas recuperadas, se suma un mercado que tiende a contraerse y achicarse.

Suplir la discrecional dependencia que se tenía con el anterior gobierno presenta una nueva incertidumbre y un nuevo desafío, tal colchón de amparo estatal, sobre todo financiero a corto plazo, no aparece como una posibilidad viable con el reciente gobierno de Mauricio Macri.

Tal vez la capacidad innovadora de los trabajadores de las cooperativas de empresas recuperadas, capacidad que manifestaron tener en el proceso de crisis y recuperación ante el abandono de la dirección privada, les sirva para innovar estrategias independientes del amparo estatal.

Todas las empresas recuperadas por los trabajadores en Lanús aún sobreviven y compiten dentro del mercado por su fortaleza solidaria interna, pero como en algunos casos tal fortaleza viene debilitándose como ya se analizó, ese debilitamiento puede coalicionar con la tendencia actual de la relación mercantil muy poco amigable para medianas y pequeñas producciones, sobre todo manufactureras y cooperativas.

“Estas empresas no sólo han implicado el sostenimiento de la fuente de trabajo, sino que han podido incluso generar nuevos”. (Salgado, 2011).

Tal vez, con ese saber hacer, el de lograr ser sustentables y crecer, las empresas recuperadas de Lanús, por lo menos territorialmente, puedan pensarse en la potencialidad conjunta que tienen a favor, si suman el potencial de cada unidad productiva, y si comienzan a compartir problemáticas, articular acciones estratégicas en común para mantenerse en la actual y venidera relación mercantil dominante.

Las empresas recuperadas de Lanús reúnen condiciones para construir una fortaleza sectorial y territorial como insumo de autonomía y robustez, y de esta manera poder enfrentar mejor a un mercado cada vez más competitivo y sin la ayuda momentánea del Estado.

Los logros y dificultades son variados y muchos, dentro del conjunto de empresas recuperadas de Lanús. El contexto actual, tanto económico como político, presenta un escenario complicado para éstas unidades productivas recuperadas por el trabajo y convertidas en cooperativas, pero al mismo tiempo poseen una extensa, profunda y cualitativa experiencia de cómo salir adelante.

Pudieron y supieron ocupar lo abandonado por el capital, lograron saber acomodarse y organizarse en cooperativa, reactivaron la producción con muchísimas ausencias materiales y humanas. También, cada experiencia específica de las cooperativas emergentes de la recuperación de empresas en Lanús, cada una a su modo, según sus necesidades y particularidades, adaptaron eficientemente la organización taylorista del trabajo y de la producción heredada de la dirección privada, moldeándola bajo dirección del trabajo.

Si bien, en los casos de las empresas recuperadas de Lanús que lograron una sustentabilidad, vienen avanzando hacia modelos de diferenciación en la organización del trabajo y la producción más cercano al modelo bajo dirección privada, tal cercanía dista bastante todavía de constituir una estructura taylorista de producción igual que la división jerárquica de una empresa privada.

La solidaridad es un recurso central y constitutivo en todos los casos de las empresas recuperadas de Lanús, en algunas cooperativas la solidaridad fue por motivación interna y en otras por motivación externa, igualmente la solidaridad fue y es una herramienta incondicional para mantener la sustentabilidad productiva, y seguramente siga siendo una

herramienta vital para pensar acciones innovadoras que preserven la renta y productividad de éstas empresas cooperativas, y para competir en un mercado dominado ampliamente por el capital privado, el cual generalmente suele ser más competitivo.

En todas las empresas recuperadas de Lanús, por lo menos en su primera etapa, en la recuperación y reconstrucción de la unidad productiva, la solidaridad fue primordial y estratégica para salir adelante, tanto la solidaridad interna como externa. Mantenerse en la órbita de la solidaridad interna y ampliarse a la órbita de solidaridad externa con otras cooperativas de empresas recuperadas aprovechando la cercanía territorial, puede ser un camino apropiado para reproducirse productivamente, profundizando la dimensión solidaria como capital y valor que sirva para defenderse e intervenir competitivamente en el mercado de manera más sólida y eficaz.

Incorporar la variable territorial en un sentido solidario, puede ser un recurso de gran valor para sostenerse y pensar a futuro el crecimiento y sustentabilidad de las empresas recuperadas de Lanús en un escenario macroeconómico poco alentador.

Las posibilidades para el conjunto de empresas recuperadas de Lanús son muchas y contingentes, de todos modos, aquí se encuadra teóricamente un diagnóstico que intenta indagar sobre indicadores constitutivos, con la intención de visualizar potencialidades y recursos según la realidad de cada unidad productiva, según la realidad colectiva territorial, y según la realidad del sector en su totalidad en el contexto macroeconómico actual.

También si las empresas recuperadas de Lanús apuestan a abrirse a la comunidad, más allá de su propio sector, tal apertura puede ser otro insumo potencial para fortalecerse. La comunidad, y sobre todo local, puede ser un insumo social de altísimo valor para proyectar la reproducción de las empresas recuperadas y convertidas en cooperativas de Lanús.

Un vínculo dialéctico con la comunidad local puede generar nuevas incertidumbres que se resuelvan con innovación, y así adentrarse cada unidad productiva particular, y conjuntamente como sector territorial, a nuevas estrategias y habilidades dentro de gestiones compartidas entre las empresas recuperadas de Lanús con la comunidad, creando nuevas oportunidades y escenarios solidarios superadores de las condiciones actuales que poseen de manera casi aislada.

Se espera que el planteo y foco que en éste trabajo se realiza, sirva para motivar a otros investigadores que se ocupan de estudiar al sector de empresas recuperadas, y contemplen la variable territorial como un recurso analítico y como un recurso estratégico para pensar futuras investigaciones y propuestas de intervención sobre éste sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

.BASUALDO, E. (2011) “*Sistema Político y modelo de acumulación*” en Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

.CROZIER, M y FRIEDBERG, E. (1990) “*El actor y el sistema: restricciones de la acción colectivo*”. México, Alianza Editorial Mexicana.

.DANANI, C y HINTZE, S. (2011) “*Protecciones y desprotecciones*”: *La seguridad social en Argentina 1990 – 2010*. En Política, Políticas y Sociedad de la Universidad Nacional General Sarmiento.

.DZEMBROWSKI, N. (2015) “*Poner el cuerpo: desafíos, incertidumbres y experiencias inscriptas en las subjetividades de los trabajadores asociativos*” en CEIL-CONICET.

.FAJN, G; REBÓN, J. (2005) “*El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas*” en Revista Herramienta (Buenos Aires) N° 28.

.GRIMBLATT, G y ROBLE, J. (2003) “*Configuración productiva y aspectos demográficos del partido de Lanús*” en Universidad Nacional de Lanús, Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo, dic.

.HUDSON, J. (2012) “*Empresas Recuperadas en Argentina*”: *Una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse*. CIREC, en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, N° 76, dic, España.

.LOMBARDI VERAGO, J. (2009) “*¿Cómo pueden las empresas recuperadas responder a la crisis económica y superar la inestabilidad económica y laboral*”? en OSERA, Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas Autogestionadas, N° 2.

.PIAGET, J. (1997) “*El criterio moral del niño*”. Editorial Fontanela, Barcelona.

.REBÓN, J. (2004) “*Una empresa de trabajadores*”: *Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas*. CONICET, en Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires.

.REBÓN, J. (2005) “*Trabajando sin patrón*”: *Las empresas recuperadas y la producción*. CONICET, en Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires.

.REBÓN, J. (2007) “*La empresa de la autonomía*”. Trabajadores recuperando la producción. En Colectivo Ediciones, Ediciones Picaso, 2008.

.REBÓN, J y SALGADO, R. (2009) “*Desafíos emergentes de las empresas recuperadas*”: *La imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 119, sept.

.REBÓN, J y SALGADO, R. (2012) “*La fuerza del trabajo*”. En Diario Página /12, nov, martes 20. Secc: País, opinión.

.RUGGERI, A. (2014) “*Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina*”: *Las empresas recuperadas en el periodo 2010 – 2013*. SUEBE, en Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

.SALGADO, R. (2011) “*Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina*”: *Avances en la institucionalización del proceso*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 159, dic.

.VITELLI, L. (2011) “*Matriz de competitividad industrial del partido de Lanús*”. En Universidad Nacional de Lanús, Departamento de Desarrollo y Trabajo.

Páginas web:

lanus.gob.ar/areas-gobierno/. (2016) Secretaria de Desarrollo Económico, en Municipio de Lanús.

ANEXO

Entrevista - indicadores

Las entrevistas se realizaron entre abril y noviembre del 2015. A Citrus, Extrusora y Grintek visité dos veces, a Copacinox, Pantín y San Remo una vez.

Las preguntas formuladas durante las entrevistas que realice a todas las empresas recuperadas de Lanús se relacionaron con los siguientes indicadores:

- Rubro de producción

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Rubro de producción</i>			
	Curtiembre	Metalúrgico	Textil	Bebidas
Citrus				x
Copacinox		x		
Extrusora del Sur		x		
Grintek	x			
Pantín	x			
San Remo			x	

- Año de constitución de la cooperativa

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Año de constitución</i>
Citrus	2012
Copacinox	2005
Extrusora del Sur	2015

Grintek	2012
Pantín	2012
San Remo	2002

- Producto

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Producto</i>
Citrus	Juguetes de cuero y golosinas para perros
Copacinox	Marcos para carpinterías de aluminio
Extrusora del Sur	Gaseosas y aguas saborizadas
Grintek	Elaboración de prendas: Bremer, camperas y tejidos, etc
Pantín	Pelambre, curtido, tintado y terminación en cueros
San Remo	Pavas, vajilla metálica para gastronomía. Diversidad de 100 productos

- Cantidad de trabajadores

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Cantidad de trabajadores</i>
Citrus	62
Copacinox	60
Extrusora del Sur	66
Grintek	41
Pantín	30
San Remo	6

- Tipo línea de Producción

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Modelo mecánico / manual (Cadena de montaje mecánica, combinado con etapas manuales)</i>	<i>Modelo mecánico</i>
Citrus	x	
Copacinox	x	
Extrusora del Sur		x
Grintek	x	
Pantín	x	
San Remo	x	

- Tipo de organización del trabajo

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>División científica del trabajo entre trabajadores de planta y administrativos en roles fijos y estandarizados. Organización democrática direccional en funciones flexibles</i>
Citrus	x
Copacinox	x
Extrusora del Sur	x
Grintek	x
Pantín	x
San Remo	x

- Tipo de relación laboral

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Relación laboral</i>
Citrus	50% asociados y 50% monotributistas no

	asociados
Copacinox	100% asociados
Extrusora del Sur	100% asociados
Grintek	100% asociados
Pantín	100% asociados
San Remo	53% asociados y 47% monotributistas no asociados

- Trabajo y/o producción terciarizada

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Tipo de terciarización</i>
Citrus	Terciarizado la distribución-logística y la asistencia contable y legal
Copacinox	No tienen trabajo terciarizado, sólo la venta, pero de manera mixta, la gran parte mediante corredores (5), y una venta menor al público directo
Extrusora del Sur	Solo tiene terciarizado la distribución -logística
Grintek	Solo tiene terciarizado la distribución -logística
Pantín	No tienen nada terciarizado, ni trabajadores no asociados, ni tampoco comisionados, como tampoco asesoría técnica permanente
San Remo	Terciarizado el 30% de la producción en talleres, la distribución-logística en 5 comisionados y la asistencia contable y legal

- Participación federativa

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Participación federativa</i>
Citrus	Participó del Mov de Fábricas Recuperada, ya

	no
Copacinox	Participó del Mov de Fábricas Recuperada, ya no
Extrusora del Sur	Participa del Movimiento de Fábricas Recuperadas
Grintek	Participa del Movimiento de Fábricas Recuperadas
Pantín	Participó del Mov de Fábricas Recuperada, ya no
San Remo	Participó del Mov de Fábricas Recuperada, ya no

-Gestión local

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Gestión local</i>
Citrus	El ejecutivo local solo intervino en la aprobación de la ordenanza sancionada por el Consejo Deliberante local, para la habilitación municipal puntual para la cooperativa. Pero al no eximir la deuda acumulada desde cuando era empresa privada, anula la posibilidad de habilitación puntual
Copacinox	El ejecutivo local solo intervino en la aprobación de la ordenanza sancionada por el Consejo Deliberante local, para la habilitación municipal puntual para la cooperativa. Pero al no eximir la deuda acumulada desde cuando era empresa privada, anula la posibilidad de habilitación puntual
Extrusora del Sur	Hasta el momento vínculo nulo y negativo.
Grintek	El ejecutivo local solo intervino en la aprobación de la ordenanza sancionada por el Consejo Deliberante local, para la habilitación municipal puntual para la cooperativa. Pero al no eximir la deuda acumulada desde cuando era empresa privada, anula la posibilidad de habilitación puntual

Pantín	Hasta el momento vínculo nulo y negativo.
San Remo	El ejecutivo local solo intervino en la aprobación de la ordenanza sancionada por el Consejo Deliberante local, para la habilitación municipal puntual para la cooperativa. Pero al no eximir la deuda acumulada desde cuando era empresa privada, anula la posibilidad de habilitación puntual

- Organización de la renta y el retorno

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Organización de la renta y el retorno</i>
Citrus	Al Consejo Adm le es difícil consensuar la Inversión sobre la voluntad de retornar al máximo la renta
Copacinox	Les es difícil consensuar la Inversión sobre la voluntad de retornar al máximo el ingreso. Como son pocos y todos formalmente tienen un rol en el Consejo Administrativo, pero la mayoría no asume la función y no pueden todavía dejar de pensarse como sólo trabajadores, haciendo muy difícil consensuar estrategias de inversión de la renta, sobre una voluntad de querer retornar al máximo el Ingreso.
Extrusora del Sur	Al ser una cooperativa tan joven, todavía no tiene experiencia suficiente para poder calcular la renta y su retorno
Grintek	Al Consejo Adm le es difícil consensuar la Inversión sobre la voluntad de retornar al máximo la renta
Pantín	Por las exigencias varias que sufren, tanto en lo adm y productivo, todavía no pueden tener un cálculo ordenado mínimo
San Remo	Al Consejo Adm le es difícil consensuar la Inversión sobre la voluntad de retornar al máximo la renta

- Contexto legal

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Contexto legal</i>
Citrus	Segunda Ley de Expropiación
Copacinox	Van por su tercera ley de expropiación, y en relación, como en todas las cooperativas recuperadas, es la incapacidad financiera de poder comprar la quiebra, por ahorro propio o por financiación externa.
Extrusora del Sur	Están peleando su Ley de Expropiación
Grintek	Coyunturalmente están amparados por la Ley de expropiación hasta el año 2017
Pantín	Están peleando su Ley de Expropiación (La Quiebra se formaliza en marzo del 2012 y se conforman como coop en agosto del mismo año). La S.A en su última etapa fue clausurada por normativa ambiental
San Remo	Tercer Ley de Expropiación (se ocupó la unidad con concurso preventivo, cuando se falla la quiebra ya eran cooperativa)

- Etapa última privada

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Etapa última privada</i>
Citrus	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO
Copacinox	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO. Algo curioso del caso, que luego de adeudar el dueño privado, aguinaldos, sueldos, vacaciones, aportes, etc. Cuando los trabajadores reaccionan con un paro de producción, el mismo dueño va a

	hacer la denuncia al Ministerio de Trabajo, algo inédito, claro que inmediatamente el Ministerio de Trabajo falló a favor de la recuperación de la producción por sus trabajadores
Extrusora del Sur	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO
Grintek	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO
Pantín	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO. Con el personal: 1° retención de días de trabajo, 2° retención de turnos, 3° quincena, 4° retención de meses (hasta 2 meses). Deuda por un total de 5.000.000 de pesos
San Remo	Política de vaciamiento adeudando obligaciones patronales con el personal, deuda con proveedores, clientes, servicios, bco y AFIP. Estafas varias con el FISCO

- Seguridad Social

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Seguridad social</i>
Citrus	ANSES / monotributo
Copacinox	ANSES / monotributo
Extrusora del Sur	ANSES / monotributo
Grintek	ANSES / monotributo
Pantín	ANSES / monotributo
San Remo	Pago de monotributo de asociados y no asociados, excepto de los que tienen planes por opción de los

	beneficiarios, aguinaldo y vacaciones.
--	--

- Frecuencia del retorno

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Frecuencia del retorno</i>
Citrus	Quincenalmente y todos por igual
Copacinox	Quincenalmente y todos por igual
Extrusora	Por ser una cooperativa tan joven, no pueden tener aún una frecuencia y tipo de retorno definido
Grintek	Quincenalmente y todos por igual
Pantín	Por su situación tan apremiante, no pueden tener aún una frecuencia y tipo de retorno definido
San Remo	Cobran por hora de trabajo y todos por igual

- Características históricas

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Características históricas</i>
Citrus	No brindaron detalles sobre la historia de la empresa bajo dirección privada, siempre prefirieron hablar durante la entrevista de su historia como empresa cooperativa. Primero fueron unos pocos quienes se animaron a la ocupación y recuperación de la producción abandonada por los dueños privados, luego se sumaron más y hasta hoy la cantidad de trabajadores viene aumentando progresivamente. Supieron de a poco suplir la ausencia del personal administrativo y acondicionar la línea de producción vaciada por los dueños privados. Recuperaron proveedores y clientes, consiguieron subsidios del Ministerio de Desarrollo Social y hasta diversificaron su producción a nuevos productos.
Copacinox	Siempre Luba fue una marca líder en el mercado, dado por la calidad de su materia prima, inclusive en organización cooperativa mantienen dicho liderazgo. El momento de mayor escala productiva

	<p>fue en manos privadas, con una cantidad de 40 trabajadores en los años 90'. Cuenta con 40 años de trayectoria entre organización privada y cooperativa</p>
<p>Extrusora del Sur</p>	<p>Los comienzos de la producción privada de la empresa se ubica históricamente en la década del 50', etapa en que el Estado argentino más fomentó un régimen de acumulación teniendo en cuenta la primordilidad del nivel de rentabilidad y utilidad para la reproducción del mercado interno, que representaba la cadena de valor industrial, siendo un eje central en el plan económico - político, siendo el metalúrgico uno de los sectores líderes en dicha etapa. Espinosa Hnos, nombre de la producción privada, durante la etapa desarrollista argentina, década del 60, inicia una etapa de diversificación productiva dentro del sector metalúrgico, ampliando la producción, ubicándolas en diferentes locaciones. La unidad productiva específica extrusora, nombre que hereda la actual producción cooperativa, se especificó en la producción estructural de marcos de aluminio para aberturas, desde la fundición hasta el producto final, llegando a ubicarse como marca líder en el mercado a nivel nacional. La mayor capacidad productiva se desarrolló durante la década del 80'y primera etapa de la década del 90', empleando a más de 200 trabajadores, luego, como casi toda la cadena de valor industrial, la balanza comercial comenzó progresivamente a afectar a las producciones industriales, condicionándolas a un proceso marginal de producción, aunque no necesariamente ello implicaba pérdida de rentabilidad. Durante la última década el sector industrial, si bien estuvo lejos de la bonanza productiva, de renta y comercial del sector primario de producción, tuvo un leve crecimiento productivo, o por lo menos dejó de ser marginal. Extrusora mantuvo un nivel alto de productividad y renta, aunque menor que en décadas anteriores, así todo, decidieron comenzar un proceso de quiebra legal, amparándose en la virtualidad de la Ley de Quiebra, legitimando la idea de quiebra productiva y de renta para justificar la progresiva deuda con sus empleados de planta y administrativos, reteniendo fracciones de salario, aportes, aguinaldo,</p>

	<p>vacaciones, hasta salarios completos, mientras que paralelamente contraía deuda con proveedores, servicios, banco, entre otros. Proceso que llega a la parálisis de la producción, dentro de una estrategia de vaciamiento sistemático como medio para llegar a un nivel de rentabilidad y lucro extraordinario, apelando de lleno al recurso de la estafa planificada, amparándose en la aún vigente Ley de Quiebra. La respuesta, es la actual cooperativa de trabajo Ex Estrusora, que salva y continua la producción y renta, cambiando sustancialmente su organización y objetivo.</p>
Grintek	<p>Record de cantidad de trabajadores fue de 300 a mediados de los años '90 en organización privada de la producción. Exportaban el 100% de la producción al mercado de los EEUU. Se conformaron en cooperativa con la unidad productiva clausurada por Ecumar</p>
Pantín	<p>Record de cantidad de trabajadores fue de 200 a mediados de los años '90, promediando el 2010, 160 trabajadores. En el 2012 recuperan 10 trabajadores y en el 2013 se suman otros 20 más. Históricamente la S.A exportaba el total de la producción. La unidad productiva cuenta con 50 años de trayectoria. Hasta el año 1995 fue S.A Fontela, por deudas y estafas varias, S.A Fontela cierra y los mismos dueños por testafarro crean la S.A Pantín hasta el año 2012 que entra en quiebra por política de vaciamiento</p>
San Remo	<p>Record de cantidad de trabajadores fue de 200 a mediados de los años '90 en organización privada de la producción. Los dueños privados sistemáticamente vaciaron la producción. Lograron reactivar la producción y hasta mejoraron la línea de producción. Progresivamente fueron sumando trabajadores y diversificando sus productos</p>

- Capacidad productiva

<i>Empresa-cooperativa</i>	<i>Capacidad productiva</i>
Citrus	Superaron la capacidad productiva a la que había bajo dirección privada. También mejoraron y ampliaron la línea de producción abarcando el proceso completo de la elaboración del producto, desde el envase al contenido
Copacinox	Están trabajando al 70% de su capacidad productiva, sobre todo por limitaciones endógenas, por cerrarse a entrenar nuevos recursos y sumarlos a la producción y así aumentarla, aunque también hay un déficit estructural en la oferta del mercado laboral de no haber mano calificada disponible y joven
Extrusora del Sur	Está trabajando al 90% de su capacidad, por no tener aún fundición propia
Grintek	Están trabajando al 30% de su capacidad productiva por cuestión energética. Todavía no concluyeron el PRI (Plan de reconversión industrial) del 70% restante de gas a electricidad, ya que el servicio de gas está cortado por deuda a METROGAS y en segundo orden por depender de un solo proveedor de materia prima (cueros en crudo)
Pantín	Están trabajando al 15% de su capacidad porque continuaron en cooperativa sólo el 15% de los trabajadores comparando con el máximo de personal en S.A que eran 200. Por otro lado por tener el servicio de gas cortado, hasta el momento sólo pudieron reconvertir a electricidad el 15% de la línea de producción de manera artesanal, además se suma, que al no tener gas, el secado del cuero al no ser con vapor, los limita a recortar la variedad de terminado en cuero. La falta de mano de obra calificada disponible es otro condicionante en su incapacidad coyuntural de poder elevar la escala de producción. Y el condicionante de trabajar a entrega por façon
San Remo	Están trabajando al 80% de su capacidad por falta de oferta de talleres y mano de obra calificada

	disponible y problemas de insumos de la línea de producción mecánica
--	--