

El origen de la cooperativa Por Más Tiempo

HORACIO SANTÁNGELO¹

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo indagar sobre las singularidades inherentes al surgimiento de la Cooperativa Por Más Tiempo que edita cada domingo, desde hace más de un año, el diario Tiempo Argentino. Se trata de una empresa recuperada por sus trabajadores y trabajadoras tras la puesta en práctica de una estrategia de vaciamiento de las distintas empresas del Grupo 23, implementada por el empresario Sergio Szpolski y su socio Matías Garfunkel.

Tras un convulsionado proceso de recuperación, los 105 trabajadores de la cooperativa se embarcaron en un proyecto que trajo aparejada una progresiva transformación de sus subjetividades, al manejarse con una racionalidad diferente a la imperante en una empresa privada.

En este contexto, ¿qué estrategias se implementan al interior de la cooperativa, en pos de fomentar la democratización en el proceso productivo, frente a la necesidad operativa de mantener la estructura de jefaturas, en la redacción, tal como venía funcionando cuando el diario Tiempo Argentino era editado por una empresa privada?

Palabras clave: empresa recuperada, diario, línea editorial, cooperativa, Por Más Tiempo

Resumo

A origem da “Cooperativa Por Más Tiempo”

Este trabalho tem por fim indagar sobre as singularidades inerentes à origem da “Cooperativa Por Más Tiempo”, que continua a editar cada domingo – e faz mais de um ano, o jornal “Tiempo Argentino”. Trata-se de uma empresa recuperada pelos seus trabalhadores e trabalhadoras, após da estratégia de esvaziamento patrimonial das diferentes empresas do Grupo 23 implementada pelo empresário Sergio Szpolski e seu sócio Matías Garfunkel.

¹ Estudiante de Sociología, UBA. Correo electrónico: santangelo_h@yahoo.com.ar.

Artículo arbitrado
Fecha de recepción:
02/06/2017
Fecha de aprobación:
27/09/2017

Revista *Idelcoop*, N°
223, *El origen de la
cooperativa Por Más
Tiempo*
ISSN 0327-1919. P.
146-164 / Sección: Ex-
periencias y Prácticas

Logo de um convulsionado processo de recuperação, os 105 trabalhadores da cooperativa entraram num projeto que trouxe consigo uma progressiva transformação de suas subjetividades, ao imporem um pensamento racional diferente do imperante nas empresas particulares.

Imersos naquele contexto, veremos quais estratégias foram implementadas na cooperativa, com o intuito de fomentar a democratização no processo produtivo, diante da necessidade operativa de manter a estrutura das chefias na editora, tal como vinha funcionando nos tempos em que o jornal “Tiempo Argentino” era editado pela empresa particular.

Palavra-chave: Empresa recuperada; jornal; linha editorial; “Cooperativa Por Más Tiempo”.

Abstract

The origins of the Por Más Tiempo co-operative

This article seeks to look into the origins of the Por Más Tiempo co-operative, which has been issuing the newspaper Tiempo Argentino, every Sunday, for more than a year. This is a company recovered by its male and female workers, as the answer to the usual practice of Sergio Szpolski and his business partner, Matías Garfunkel, of “emptying” the different companies of Grupo 23.

After a heated recuperation process, the 105 workers of the co-operative undertook a project that gradually caused a change in their own way of thinking and acting, when they started using a different approach to the one used in private companies.

In this context, the following question arises: What strategies are implemented within the co-operative, with the aim of promoting the democratization in the productive process, faced with the operative need of maintaining a leadership structure in the newsroom, as was the case when Tiempo Argentino was published by a private company?

Keywords: recovered company, newspaper, editorial policy, co-operative, Por Más Tiempo.

PRESENTACIÓN

Este trabajo tiene como objetivo indagar sobre las singularidades inherentes al surgimiento de la Cooperativa Por Más Tiempo que edita cada domingo, desde hace más de un año, el diario *Tiempo Argentino*. Se trata de una empresa recuperada por sus trabajadores y trabajadoras tras la puesta en práctica de una estrategia de vaciamiento de las distintas empresas del Grupo 23, implementada por el empresario Sergio Szpolski y su socio Matías Garfunkel. La cooperativa cuenta con 105 asociados. Al momento de elaborarse este trabajo, la redacción continuaba funcionando en el inmueble ubicado en el número 23 de la calle Amenábar, del barrio de Palermo, mientras se gestionaba la mudanza al edificio de la calle México al 437, del barrio de Monserrat, donde pasó a instalarse la cooperativa desde principios de 2017.

El primer incumplimiento de pago que padecieron los 205 trabajadores y trabajadoras que tenía *Tiempo Argentino* se produjo el 18 de diciembre de 2015. Szpolski justificó la demora en el pago de aquel medio aguinaldo a través de excusas por supuestos “problemas de financiamiento”. A partir de ese momento, los trabajadores y trabajadoras del diario no volvieron a cobrar. El 22 de enero de 2016 Szpolski anunció que había transferido la empresa al empresario Mariano Martínez Rojas. La llegada del nuevo dueño abrió el juego a ciertas expectativas de empezar a percibir los montos salariales adeudados. Sin embargo, las reiteradas promesas de pago quedaron truncas invariablemente. Por su parte, los trabajadores continuaron realizando sus tareas y se mantuvo la publicación del diario. La situación tuvo un nuevo momento de quiebre cuando en febrero, a causa de una deuda, se interrumpieron las negociaciones con la imprenta. Esta situación llevó a que el diario dejara de salir a la calle. Ante el *lockout* patronal,

los trabajadores y las trabajadoras definieron en asamblea ocupar el edificio ubicado en la calle Amenábar, casi esquina Dorrego, que compartían con Radio América (emisora que también afrontó una similar situación de vaciamiento), con el objetivo cuidar la redacción y las herramientas de trabajo.

Tras un convulsionado proceso de recuperación, a partir de la decisión colectiva de afrontar la experiencia de motorizar una empresa periodística autogestionada, en pos de mantener su fuente de trabajo, los trabajadores del diario *Tiempo Argentino* se embarcaron en un proyecto que los compromete con nuevas responsabilidades cotidianas. Este proceso trajo aparejada una progresiva transformación de las subjetividades individuales, a partir de manejarse en el ámbito laboral de la cooperativa con una racionalidad diferente a la imperante en una empresa privada. Ya que, al formar parte de la empresa recuperada Por Más Tiempo, se involucran no solo con su trabajo periodístico, sino, en mayor o menor medida, también con las diferentes fases del proceso productivo del diario. Al dividirse tareas entre los asociados y las asociadas para desarrollar tanto la fase comercial y administrativa de la empresa, como encargarse de la logística que demanda la distribución del diario. En el marco de los aspectos diferenciales que asume la gestión cooperativa, se presenta como un desafío central la búsqueda por mantener la mayor horizontalidad posible, combinada con delegación, tanto en la toma de decisiones, como en la organización interna del diario. De hecho, en el caso de *Tiempo Argentino* se mantuvo la estructura preexistente en la redacción con el objetivo de maximizar la potencialidad de la planta, en pos de sostener el producto periodístico.

En el modo de producción capitalista, el mercado, a través de la competencia, le impone condiciones al proceso productivo de

cada empresa. En este marco, de acuerdo a lo planteado por el materialismo dialéctico, el cooperativismo detenta una fuerza transformadora y democrática, pero encuentra sus límites de desarrollo al estar subordinado a la lógica de producción capitalista, ya que esta subordinación implica que se terminen por reproducir necesariamente las contradicciones inherentes a esa lógica de producción capitalista. La misma se caracteriza por la separación de los productores de sus instrumentos de producción y de su producto. Al dividirse la sociedad en poseedores de medios de producción (capitalistas) y poseedores de fuerza de trabajo (trabajadores), son los primeros los que se adueñan individualmente de lo que se produce socialmente.

Según el planteo de Marx¹, la producción no tendrá como motivación directa la satisfacción de una necesidad social, sino la realización en el mercado (la venta) de lo producido, es decir, de la mercancía: unidad de valor de uso y valor, es decir, el objeto fabricado para la satisfacción de una necesidad y producto del trabajo humano intercambiable por otro producto del trabajo humano, a partir de la comparación de la cantidad de fuerza de trabajo socialmente necesaria que posee cada uno. El mercado es, entonces, una mediación que establecen los hombres para producir lo necesario para la satisfacción de sus necesidades. La capacidad de una mercancía de realizarse o no en el mercado es lo que va a determinar si sirve para la satisfacción de una necesidad. Las mercancías de un mismo género competirán en el mercado, y harán que los métodos de producción más eficientes se impongan.

En cuanto a la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y trabajadoras, la forma cooperativa, que pasa a tener de he-

El primer incumplimiento de pago que padecieron los 205 trabajadores y trabajadoras que tenía *Tiempo Argentino* se produjo el 18 de diciembre de 2015.

Szpolski justificó la demora en el pago de aquel medio aguinaldo a través de excusas por supuestos “problemas de financiamiento”.

A partir de ese momento, los trabajadores y trabajadoras del diario no volvieron a cobrar.

cho la propiedad de los medios de producción, avanza en dirección a que los trabajadores y las trabajadoras recuperen el control sobre dichos medios de producción, sobre el proceso productivo y sobre la mercancía producida. Es decir, esta forma cooperativa –trabajadores propietarios y trabajadoras propietarias de los medios de producción– hecha luz sobre un proceso que antes era estrictamente ajeno, extraño al trabajador y a la trabajadora. Esta experiencia permite darle una mayor racionalidad al proceso y, a su vez, generar nuevos vínculos de unidad entre los trabajadores y las trabajadoras y el compromiso con el proyecto del que forman parte.

Por lo demás, estos cambios solo repercuten hacia adentro de la empresa, al construir una nueva subjetividad en los trabajadores involucrados y trabajadoras involucradas en el proyecto. Pero sigue siendo una unidad productiva que debe competir por un lugar en el mercado, al ser en lo esencial indiferente a tales efectos si se trata de una empresa convencional o de una cooperativa de trabajadores y trabajadoras.

¹ Marx (1991).

En este contexto, ¿qué estrategias se implementan al interior de la cooperativa, en pos de fomentar la democratización en el proceso productivo, frente a la necesidad operativa de mantener la estructura de jefaturas, en la redacción, tal como venía funcionando cuando el diario *Tiempo Argentino* era editado por una empresa privada?

METODOLOGÍA

Se utilizarán como eje interpretativo de este trabajo las dimensiones de conflicto, proceso de trabajo, poder y gestión, regulaciones de trabajo, actualidad, identidad y género, planteadas en la guía de entrevista confeccionada durante el seminario de investigación "Las empresas recuperadas". El mismo es organizado por la cátedra de Sociología de las Organizaciones, perteneciente a la carrera de Sociología de la UBA. Las mencionadas dimensiones permitirán discriminar las declaraciones expuestas por el presidente de la cooperativa, que se desempeña además como subeditor de "Sociedad", y uno de los redactores de la sección "Espectáculos". Las entrevistas serán complementadas por los datos recogidos durante las visitas a la redacción del diario (volcados en la guía de observación), y por la muestra realizada por los trabajadores y las trabajadoras de la cooperativa: "Dueños de nuestras palabras: del vaciamiento a la autogestión", en la sala de exposiciones de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, durante la segunda quincena del mes de septiembre de 2016.

Con estas herramientas se efectuará un estudio de caso de tipo descriptivo, al exponer las características principales del funcionamiento de la cooperativa y del proceso de lucha que posibilitó su constitución, lo que propicia así un análisis de los distintos aspectos particulares que presenta esta empresa recuperada. Al tratarse de un medio de comunicación,

el diario *Tiempo Argentino* asume la autoterminación de los contenidos que difunde, ya que la línea editorial del diario fue definida por votación en asamblea, lo cual sienta las bases de una libertad de expresión propia de una publicación autogestiva.

ANTECEDENTES

El caso de *Tiempo Argentino* presenta la particularidad de ser el primer diario recuperado del país que se distribuye entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Gran Buenos Aires y la Ciudad de La Plata. Inició su apuesta como cooperativa con una tirada de treinta mil ejemplares. Asimismo, en la Argentina existen otras cooperativas periodísticas que se mantienen vigentes, con un alcance regional. El diario *El Independiente* de La Rioja es el más antiguo. Surgió en 1959 como un emprendimiento privado, y hacia 1971 los propios dueños impulsaron la creación de una cooperativa. Cuando se produjo el golpe de Estado de 1976, la dictadura militar intervino la publicación al consumir un vaciamiento tanto de recursos como de contenidos. Con el regreso de la democracia, se dio comienzo a un proceso de reconstrucción del diario y de la organización autogestiva de sus trabajadores. Actualmente, la cooperativa tiene 113 asociados y asociadas y cuenta con una tirada diaria de casi once mil ejemplares, lidera así el mercado riojano del sector. La línea editorial de *El Independiente* prioriza temáticas vinculadas a cuestiones sociales y sus trabajadores y trabajadoras valoran positivamente el hecho de no tener vinculación orgánica con los gobiernos provinciales de turno.

Además, en Villa María, Córdoba, desde diciembre de 2001 funciona la Cooperativa de Trabajo Comunicar, que edita *El Diario*, empresa recuperada en la que trabajan 56 socios y socias. En el año 2009, lograron adquirir su propio edificio ubicado en la calle

Periodistas Argentinos. Su eslogan promocional reza: *El Diario... 100% de la gente.*

También, en la provincia de Córdoba se edita en forma autogestionada el diario *Comercio y Justicia*, que fue fundado en 1939. Esta publicación hace foco en temáticas jurídicas y económicas. La empresa fue recuperada por sus trabajadores en junio de 2002, cuando se creó la Cooperativa La Prensa, inicialmente con 25 socios y socias.

Comercio y Justicia se convirtió así en el tercer diario cooperativo de la Argentina. Tras un fallo judicial, en el año 2003 el medio quedó definitivamente en manos de los trabajadores y las trabajadoras. En 2007, la cooperativa cambió su nombre a Comercio y Justicia Editores Cooperativa de Trabajo Ltda. En la actualidad, cuentan con alrededor de 78 socios y socias.

A su vez, en Chaco tras la quiebra de la empresa Gráfica Chaqueña SACI, que desde 1990 venía editando *El Diario Chaqueño e Independiente*, sus trabajadores y trabajadoras decidieron nuclearse para recuperar la empresa y se constituyeron como cooperativa. Lograron editar desde fines de 2002 un producto renovado al que llamaron *El Diario de la Región*. Conformada por 42 asociados, la Cooperativa de Trabajo La Prensa administra y edita el diario, que viene experimentando un crecimiento progresivo en su participación en el mercado chaqueño.

Por su parte, tras dos meses de conflicto, hacia fines de octubre de 2016, los trabajadores y las trabajadoras del diario *El Ciudadano*, de Rosario, anunciaron a través de un comunicado de prensa que, a raíz del alejamiento de la empresa Los Álamos, del grupo Indalo, la publicación seguiría editándose a cargo de una cooperativa formada por los 84 trabajadores y trabajadoras del diario. Además, en la

página web del diario, los y las periodistas del medio expusieron su deseo de seguir adelante con sus labores habituales, ahora en forma autogestionada, en una nota titulada: "No nos rendimos: El Ciudadano es posible".³

EL CONFLICTO

El diario *Tiempo Argentino* comenzó a editarse en mayo de 2010, durante la primera presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, con la premisa de mantener una línea editorial oficialista. Se trataba de un producto del Grupo 23, multimedio regentado por los empresarios Szpolski y Garfunkel, que contaba con nueve medios: el canal de noticias CN23; los diarios *Tiempo Argentino* y *El Argentino*; las revistas *Siete Días* y *Cielos Argentinos*; las radios *Rock & Pop*, *Vorterix*, *Splendid* y *Radio América*; y el sitio de internet *Infonews*, que también se constituyó como cooperativa durante 2016, a partir del esfuerzo de sus trabajadores y trabajadoras. Este grupo se financiaba principalmente con un importante flujo de pauta publicitaria oficial que recibía de parte del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Cuando Mauricio Macri ganó las elecciones presidenciales, en el ballottage de fines de noviembre de 2015, una gran preocupación embargó a los trabajadores del Grupo 23. Y rápidamente quedó demostrado que sus miedos no eran infundados, porque Szpolski, distanciado ya de Garfunkel, comenzó de inmediato a darle curso al vaciamiento del grupo. A los trabajadores y trabajadoras de *Tiempo Argentino* les dejaron de habilitar remises para ir a hacer las notas, se suspendieron coberturas, empezaron a faltar insumos para las impresoras, y comenzaron a generarse demoras en la entrega de las toallas de papel para el baño, entre otras cosas, mientras la deuda con

³ <http://www.elciudadanoweb.com/no-nos-rendimos-el-ciudadano-es-posible/>, última fecha de acceso: 28 de octubre de 2016.

proveedores y servicios básicos continuaba acrecentándose. En medio de un clima enrarecido donde crecían los rumores de que el diario iba a quedar a la deriva, sus trabajadores y trabajadoras no recibieron el medio aguinaldo de diciembre de 2015 y, a partir de ese momento, no volvieron a cobrar sus salarios. Si bien Szpolski todavía tenía pendiente el cobro de pauta oficial previamente adjudicada, este empresario argumentó que se había quedado sin fondos. Su accionar dejó expuesto que el *pool* de medios que manejaba se había sostenido únicamente con el apoyo oficial. Es decir, prácticamente sin gestión empresarial. Por eso, ante el cambio de gobierno, prefirió vaciar sus empresas antes que encarar una estrategia empresarial que le permitiera enfrentar un inminente escenario de descapitalización, al dejar de recibir el apoyo económico oficial del que gozaba.

Un tiempo después, los trabajadores y las trabajadoras se fueron enterando que la pauta oficial que Szpolski siguió cobrando fue vendida a empresas del sector privado por menor valor, al incurrir así en una maniobra fraudulenta. A partir de que dejaron de percibir sus haberes, los trabajadores y las trabajadoras del diario iniciaron medidas de fuerza y organizaron marchas al Ministerio de Trabajo para visibilizar la irregular situación que afrontaban. A raíz de un paro llevado a cabo el miércoles 13 de enero de 2016, se preparó una edición de emergencia, ya que los trabajadores decidieron no obstaculizar la salida a la venta del producto. Pero Szpolski prefirió frenar la impresión del diario, como parte de su estrategia de vaciamiento.

Hacia fines del mes de enero de 2016, Szpolski anunciaba que había transferido la empresa Balkbrug, responsable de la edición del diario *Tiempo Argentino*, a Mariano Martínez Rojas, un empresario sin antecedentes en la actividad periodística, que venía de afrontar

denuncias por estafa como saldo de su actividad empresarial. Los papeles de dicha venta nunca fueron presentados, por lo que no se pudo corroborar la veracidad de la operación. Con la aparición en escena de Martínez Rojas, se renovaron las promesas de pago de los haberes adeudados a los trabajadores y las trabajadoras, quienes tomaron los dichos del supuesto nuevo dueño de la empresa con una moderada expectativa, que se vería desalentada en poco tiempo. El redactor de la sección espectáculos que fue entrevistado para este trabajo describe la percepción general entre los compañeros y las compañeras del diario en aquel momento crítico: “Pensamos que íbamos a tener algo de aire, pero nada. Encima [Martínez Rojas] nos empezó a hacer promesas truchas, al estilo de ‘esta semana les tiro dos lucas’, y nada... Iba al Ministerio [de Trabajo], dejaba asentado por escrito que nos iba a pagar algo y después no pagaba nada”. Tras incumplir sus promesas de pago, con el lógico deterioro que esto implica para la situación de los trabajadores, el 5 de febrero de 2016, interpelado por el reclamo de la imprenta por una deuda millonaria, Martínez Rojas optó por determinar que se dejara de imprimir el diario.

Para enfrentarse al *lockout* patronal, los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino* resolvieron en asamblea ocupar la redacción para cuidar las herramientas de trabajo y su acceso al inmueble como trabajadores y trabajadoras del diario. Se hicieron guardias para que hubiera compañeros y compañeras en la redacción durante las 24 horas del día. Además, se organizó una manifestación frente a la Casa Rosada; se decidió cortar la Avenida 9 de Julio; se convocó a jornadas solidarias con músicos que tocaron en la puerta de la redacción, quienes apelaron a la venta de choripanes y bebidas para recaudar fondos. Incluso, se realizó un festival en Parque Centenario, al que asistieron

unas 25 mil personas, donde tocaron bandas como Bersuit Vergarabat, Las Manos de Filippi y El Chango Spasiuk.

La redacción original del diario estaba ubicada en Amenábar 23. Una zona turística en la que proliferan productoras, canales de televisión, hoteles boutique y numerosos restaurantes de cuidado diseño y decoración, que por las tarifas que manejan están destinados a ser frecuentados por personas de ingresos superiores al salario promedio del país. En este contexto, de acuerdo a la percepción de miembros de la cooperativa, en líneas generales, la reacción de los vecinos del barrio de Palermo ante el conflicto vivido por los trabajadores y las trabajadoras del diario fue positiva. De hecho, varios de ellos se acercaron a donar alimentos, expresar su apoyo y colaborar económicamente con el fondo de lucha. Incluso hubo quien se ofreció a prestar ayuda voluntariamente en el área de sistemas de la redacción. Además, durante los espectáculos que se fueron desarrollando en la puerta de la redacción para visibilizar el conflicto y recaudar fondos, no hubo una reacción hostil o indiferente, sino un acompañamiento solidario, consciente de que un grupo de trabajadores intentaba mantener su fuente de trabajo.

Mientras tanto, a finales de febrero de 2016, Martínez Rojas anunció su intención de rescindir el contrato que lo vinculaba a la empresa Balkbrug, y argumentó que se había encontrado con pasivos no declarados en la supuesta venta y una flagrante evasión de las cargas sociales de los empleados del diario. Quedaba claro que nadie se iba a hacer cargo de detener el vaciamiento de la empresa. Situación que no se presentó como ajena al contexto general que se empezaba a vivir en el país, a partir de la implementación de políticas de corte neoliberal por parte del flamante gobierno de Cambiemos. Rápidamente se avanzó en

Si bien Szpolski todavía tenía pendiente el cobro de pauta oficial previamente adjudicada, este empresario argumentó que se había quedado sin fondos. Su accionar dejó expuesto que el pool de medios que manejaba se había sostenido únicamente con el apoyo oficial. Ante el cambio de gobierno, prefirió vaciar sus empresas antes que encarar una estrategia empresarial que le permitiera enfrentar un inminente escenario de descapitalización.

una gradual quita de subsidios a los servicios y al transporte público, sumado a un aumento en las tarifas, con la consiguiente caída del poder adquisitivo de los trabajadores y gradual achicamiento del Estado. Específicamente, en lo que a la prensa se refiere, se empezó a evidenciar una creciente monopolización de la información tendiente a acompañar y justificar sistemáticamente medidas de gobierno netamente antipopulares.

CAMINO A LA AUTOGESTIÓN

En este marco, ni los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino*, ni los y las de Radio América encontraban respuestas a sus reclamos. Entre los compañeros y las compañeras, el desgaste ante la falta de pago por parte de la patronal empezó a originar que surgieran casos de deudas que se acumulaban, cambios de planes obligados en pleno verano y alquileres que quedaban impagos. Tal es así que uno de los trabajadores, que no pudo seguir pagando el alquiler de su departamento, se mudó transitoriamente a la redacción, con el aval de sus compañeros y

compañeras. Frente a un escenario cada vez más complicado, entre los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino* se discutió en asamblea el proyecto de formar una cooperativa. Si bien no contaban con los fondos necesarios, tras un prolongado debate, se decidió publicar una edición especial del diario para la conmemoración del 40° aniversario del Golpe de Estado militar de 1976. Para poder plasmar esta iniciativa se contó con la colaboración de la Cooperativa Gráfica Patricios que aceptó imprimir la edición de 35 mil ejemplares sin cobrar por su trabajo en forma anticipada, y apostaron a que los mismos se vendieran para que, con el dinero recaudado, los trabajadores y las trabajadoras del diario pudieran concretar el pago de la impresión. Gráfica Patricios es también una empresa recuperada, que cuenta con la capacidad requerida para imprimir un diario ya que, durante la etapa previa a su recuperación en 2004, en sus instalaciones se imprimieron publicaciones como *El Cronista Comercial* y la edición local de *El País* de España.

La jornada del 24 de marzo de 2016 marcó un punto de inflexión para los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino* en función del proyecto de conformar una cooperativa. La edición especial del diario preparada para el Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia fue un éxito rotundo. Se instalaron gazebos a lo largo de Avenida de Mayo que funcionaron como puestos de venta. El resultado fue que se agotaron los treinta y cinco mil ejemplares impresos. Además, los trabajadores y las trabajadoras del diario recibieron innumerables muestras de apoyo e incluso colaboraciones de un importante número de personas que participaron de la marcha. A esto se sumó el apoyo ofrecido por personalidades de la cultura, como representantes de Madres de Plaza de Mayo-Línea Fundadora o el periodista Víctor Hugo Morales, quien también ayudó a

vender el diario. Con lo recaudado, no solo se pudo pagar el monto pactado con la imprenta, sino además repartir dinero entre los compañeros y las compañeras, que llevaban casi cien días de lucha sin cobrar. Y así se logró tomar el impulso necesario para definir que la autogestión sería el camino colectivo que empezarían a recorrer.

Por su parte, en el caso de Radio América, la frecuencia de la emisora pertenece al Estado. Por aquellos días sus trabajadores y trabajadoras decidieron continuar transmitiendo, con una programación de emergencia, a la espera de que se adjudicase la licencia de la frecuencia a un nuevo empresario. Apostaron así a que esa situación potencial les permitiera mantener sus puestos de trabajo. Por tal motivo, no tomaron la decisión de conformar una cooperativa.

EL NACIMIENTO DE POR MÁS TIEMPO

A la hora de empezar a interiorizarse sobre cómo organizar un medio autogestionado, los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino* mantuvieron reuniones con distintos representantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, con miembros del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), con la Red Gráfica, Gráfica Suárez, Gráfica Patricios, con gente de Lavaca (cooperativa que edita la revista *Mu*), y cooperativas de distribución, entre otros. De esta manera, fueron asimilando los lineamientos necesarios para la puesta en práctica de una cooperativa. Además, mantuvieron reuniones con miembros del Sindicato de Canillitas, quienes expresaron su apoyo. De hecho, el 40 % del precio de tapa de *Tiempo Argentino* queda para el canillita, lo que respeta un significativo reclamo del sector. El eje del conflicto se produjo durante la crisis de 2001, cuando los diarios de mayor tirada como *Clarín* o *La Nación* motoriza-

ron la reducción del porcentaje de tapa en un 8%. Por lo tanto, el mismo bajó del 40 al 32%, y los canillitas perdieron alrededor de un 20% de su salario.

Mientras se trabajaba en la organización de la cooperativa, ya con la idea de editar el diario los domingos, se realizaron paulatinas ediciones que se vendieron en plazas del Conurbano, en San Martín, Ramos Mejía e Ituzaingó; y en capital sucedió lo propio en puntos estratégicos como Parque Centenario, entre otros. Durante aquellas jornadas de venta se llevó a cabo la tarea de recolectar los correos electrónicos de quienes se acercaban a comprar el diario para avisarles en qué quioscos de su barrio iban a poder encontrar ejemplares de *Tiempo Argentino* cuando empezara a editarse semanalmente. Además, se les comentó sobre la posibilidad de suscribirse para recibir el diario en sus casas cada domingo. Porque la estrategia implementada fue la de conjugar la modalidad de tener una distribución formal en el circuito comercial y, al mismo tiempo, ofrecer la suscripción a los lectores, lo cual les permite a los miembros de la cooperativa saber con qué piso económico se cuenta a nivel operativo y de acuerdo a esto pautar la cantidad de ejemplares que se van a imprimir. Ya que, debido a su costo, no están en condiciones de arriesgarse a imprimir muchos más ejemplares de los que tienen la certeza de que van a vender.

Finalmente, después de un prolongado proceso de lucha, el domingo 24 de abril de 2016, con una edición de treinta mil ejemplares distribuidos en Capital, Gran Buenos Aires y La Plata, *Tiempo Argentino* volvió a los puestos de diarios como una publicación autogestionada, con un precio de tapa de \$30 (actualmente es de \$38). Era el comienzo de la Cooperativa Por Más Tiempo, que cuenta con 105 asociados y asociadas que trabajan efectivamente. Cuando el diario era editado

La estrategia implementada fue la de conjugar la modalidad de tener una distribución formal en el circuito comercial y, al mismo tiempo, ofrecer la suscripción a los lectores, lo cual les permite a los miembros de la cooperativa saber con qué piso económico se cuenta a nivel operativo y de acuerdo a esto pautar la cantidad de ejemplares que se van a imprimir.

por una empresa privada contaba con 205 empleados y empleadas, de los cuales 55 tenían puestos administrativos. Por distintos motivos, estos últimos no participaron de la recuperación de la empresa. Solo tres vendedores de publicidad continúan vinculados al diario, pero como freelance. Es decir que perciben comisiones por las publicidades que acercan a la cooperativa. Los 150 empleados y empleadas restantes eran periodistas, de los cuales 35 eligieron no participar del proyecto autogestivo.

Por su parte, actualmente se encuentran trabajando en el diario diez mujeres. Por ende, la proporción entre hombres y mujeres es aproximadamente de diez a uno. En su mayoría, las mujeres de Por Más Tiempo ocupan puestos de injerencia en la estructura periodística, quienes trabajan en pie de igualdad con los hombres. Dos de ellas forman parte del Consejo de Administración. Desde la línea editorial se busca evitar caer en cualquier discurso sexista, promover el lenguaje inclusivo y favorecer la pluralidad de voces de los distintos colectivos sociales.

En cuanto a la distribución de funciones de la cooperativa, aproximadamente el 50%

de los asociados y de las asociadas tienen asignadas tareas que exceden el trabajo periodístico. Y son entre 20 y 25 compañeros y compañeras los y las que tienen una mayor carga de responsabilidades en el día a día. Ya sean aquellos y aquellas que forman parte del Consejo de Administración, como los y las que tienen asignadas tareas del área de personal, suscripciones, comerciales o de presencia en el circuito de distribución. De hecho, en el caso de los miembros del Consejo de Administración, su responsabilidad en torno a la gestión empresarial los lleva a participar de reuniones con otras empresas y funcionarios del Gobierno, que les demandan una considerable cantidad de tiempo extra, más allá del que le dedican a su función periodística. Al no haber patrón, las responsabilidades son colectivas, por lo que existe un compromiso de colaborar entre todos con lo que haga falta. Por ejemplo, participar en la constante labor de estar pendientes del proceso de producción y distribución para evaluar qué se puede optimizar. En este contexto, un grupo de los asociados y de las asociadas se encarga de establecer contacto con quienes están suscriptos y suscriptas para saber si el diario les llegó en tiempo y forma, con la intención de solucionar cualquier inconveniente que pueda haber surgido en la distribución.

Las funciones específicamente administrativas de Por Más Tiempo son desempeñadas por diez periodistas que asumieron ese rol, al relegar por el momento su participación en las tareas periodísticas en función de las necesidades del proyecto. Se encargan de cubrir las áreas de personal, despacho, maestranza, suscripciones y facturación. Se les suman otros cinco compañeros que trabajaban en el diario *El Argentino*, que forman parte de la cooperativa, quienes trabajan como serenos y colaboran con el área de administración. Si bien hay un socio de la coopera-

tiva encargado de la limpieza, que ya venía desempeñando esta labor previamente, el resto contribuye en dejar sus puestos de trabajo lo más limpios posible. Tal es así que en la redacción de la calle Amenábar se podían ver carteles que llamaban a tener presente la necesidad de cuidar la limpieza del inmueble entre todos. En los baños se disponía de toallas de mano de algodón, que se recambian cada tres días. Además, de impulsar un uso responsable de la energía eléctrica. También se llevó a cabo una resignificación del espacio, ya que cerraron una sala vidriada que usaba Szpolski para realizar reuniones, y sobre la mesa se esparcieron billetes de dólar de fantasía, acompañados por consignas que hacen referencia al vaciamiento del diario, la radio y el Grupo 23, en general, por parte de la patronal. Mientras que, en el ambiente de la redacción donde originalmente funcionaban las secciones de "Espectáculos" y "Policiales", ahora se emplaza una sala de reuniones.

Cada domingo por la tarde, distintos miembros de la cooperativa hacen un relevamiento en los quioscos de diario de la zona en la que viven para saber si recibieron el diario, si se vendió, cómo está exhibido en cada punto de venta, etc. Se imprimen treinta mil ejemplares por edición y, aunque a veces el diario se agota en algunas zonas, por el momento, la estrategia de la cooperativa es no arriesgarse a imprimir de más. Por eso, le dan mucha importancia a promocionar las suscripciones, ya que estas les permiten contar con una base de ingresos estable para manejarse. "En general, esta experiencia se vive con mucho compromiso. Sufrís cuando algo sale mal impreso. Se festeja cuando conseguimos alguna publicidad nueva", manifiesta el presidente de la cooperativa.

Por Más Tiempo se rige por su estatuto y las decisiones se toman en asamblea, entre los asociados y las asociadas. Para favorecer la

comunicación tanto interna como externa, se eligió implementar un Consejo de Administración ampliado, formado por el presidente, el tesorero, el secretario y cuatro vocales. Por su parte, el síndico de la cooperativa es un compañero de la redacción, que cuando al diario lo editaba la empresa Balkbrug era delegado, y no forma parte del Consejo. Los cargos son anuales y se definen por el voto de las y los miembros de la cooperativa.

Actualmente, se designó una comisión para terminar de pulir un reglamento interno de Por Más Tiempo que, si bien no es una herramienta legal obligatoria, los asociados y las asociadas procuran que allí queden plasmados sus derechos y obligaciones como trabajadores y trabajadoras de la cooperativa.

La reconstrucción del espacio organizacional desde una perspectiva de gestión colectiva tiene el efecto de desestructurar las relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión (...). Esta desestructuración favorece la emergencia de procesos de democratización de la toma de decisiones en el interior de la empresa. De hecho, en todas es común la adopción de prácticas asamblearias para la toma de decisiones.⁴

UNA LÍNEA EDITORIAL INDEPENDIENTE

Al lograr autogestionar el diario, los asociados y las asociadas de la cooperativa pasaron a ser dueños y dueñas del producto. Por lo tanto, ya no tienen que seguir las directivas de la pata empresarial, que en todo medio establece los límites y lineamientos sobre lo que se puede decir y lo que no. Situación que, además, en las empresas periodísticas privadas determina que se vayan jerarquizando las distintas noticias para su publica-

El principal acuerdo en relación a la línea editorial tiene que ver con un consenso general que opera por oposición a las políticas neoliberales.

Los miembros de Por Más Tiempo consideran que el camino que los y las representa es el de la inclusión, el de las políticas que promueven la generación de empleo, y no el de aquellas que benefician a los grupos empresarios y a las corporaciones.

ción, en función de intereses tanto políticos como comerciales.

Varios compañeros y compañeras que hoy forman parte de la cooperativa se fueron conociendo durante el proceso de lucha, ya que anteriormente tenían una relación formal, de "hola" y "chau", durante la jornada laboral. Se limitaban a cumplir con su labor profesional, cada uno y una en su área, y producto de la propia dinámica laboral, no habían llegado a vincularse entre sí. Esta característica le fue dando fuerza al grupo y favoreció al intercambio de ideas que se dio durante el debate sobre la línea editorial de la publicación, que se discutió en diferentes asambleas. Se partió de la base de que, desde su surgimiento, el diario apuntaba a un público de sectores de nivel de ingreso medio, que buscaba una mirada diferente sobre la actualidad a la ofrecida por los diarios tradicionales. Y también a sectores populares que atravesaron un proceso de inclusión durante la gestión kirchnerista. Esta situación terminó por inclinar la balanza para mantener ese perfil, en busca de intentar retener el piso de público con el que contaban. Y, si bien el diario funciona con

⁴Fajn y Rebón (2005), 10.

una dirección periodística formal, el principal acuerdo en relación a la línea editorial tiene que ver con un consenso general que opera por oposición a las políticas neoliberales. De acuerdo a lo expresado en las entrevistas, los miembros de Por Más Tiempo consideran que el camino que los y las representa es el de la inclusión, el de las políticas que promueven la generación de empleo, y no el de aquellas que benefician a los grupos empresarios y a las corporaciones. A su vez, al interior de la cooperativa, conviven diferentes orientaciones políticas, que le aportan distintos matices a la publicación. “Ahora tenemos la posibilidad de manejarnos con una libertad mucho mayor, discutiendo las notas en cada sección para definir el enfoque de los temas. Es un aprendizaje constante”, argumenta el presidente de la cooperativa. A poco de haberse constituido la cooperativa, *Tiempo Argentino* publicó una columna de opinión del periodista Hernán Brienza, quien no es asociado de Por Más Tiempo y colaboraba gratis con el diario. La mencionada columna, titulada “¿Y si hablamos de corrupción en serio?”, fue publicada en mayo de 2016 y generó críticas de parte de los diarios *Clarín* y *Perfil*, entre otros medios que, sobre la base de un análisis de lo escrito por Brienza, desplegaron una crítica dirigida tanto a él como a la cooperativa. A partir de estas repercusiones negativas, algunos compañeros y compañeras manifestaron su voluntad de diferenciarse de lo escrito por Brienza. El tema se debatió en asamblea y se decidió publicar una nota en la que se planteaba un desacuerdo de parte de la redacción con lo expresado en aquella columna de opinión. Fue una situación que los llevó a reflexionar sobre la importancia de no exponerse demasiado desde la línea editorial, salvo que existiese una temática coyuntural que lo ameritase. Este análisis sobre lo ocurrido parte de la toma de consciencia de encontrarse en una situación comparativa de debilidad frente a medios con una estruc-

tura más grande, con los cuales se compite cada domingo y que, llegado el caso, tenderán a desarrollar las políticas que consideren necesarias para recuperar aquellos lectores que decidan optar por una propuesta independiente como la de *Tiempo Argentino*. Los asociados y las asociadas de la cooperativa concluyeron que no tienen margen económico para exponerse a ser blanco de críticas que, de lograr generar un impacto en la opinión pública, favorecidas por la difusión que les pueden dar los medios de mayor tirada, así como repercusión en televisión o radio, puedan representar una baja en el volumen de ventas.

ASPECTOS LEGALES

El diario se convirtió formalmente en una cooperativa a mediados de abril de 2016, momento en que lograron terminar los trámites con el Instituto Nacional de Economía Social, que supervisó la elección de sus autoridades. La cooperativa Por Más Tiempo se encuentra inscrita en AFIP, sus asociados y asociadas cuentan con ART, y facturan sus retornos como monotributistas. El Estado, a través del Ministerio de Trabajo, les brinda el apoyo Programa de Trabajo Autogestionado (PTA) Línea 1. Lo cobran aquellos trabajadores y aquellas trabajadoras que no poseen otro trabajo o quienes en su otro trabajo no están registrados o registradas. De igual forma, el monto percibido se reparte, en partes iguales, entre todos los asociados y las asociadas de la cooperativa. Además, constantemente mantienen abierto el canal de diálogo con el Estado, ya que se encuentran en tratativas para conseguir un mayor apoyo oficial. Lo cual se lleva a cabo trabajosamente en un contexto en el que no son pocos los trabajadores y las trabajadoras de cooperativas que denuncian una política institucional de debilitamiento de las cooperativas de trabajo en general, a raíz de una merma en los

programas que favorecían al funcionamiento de las empresas recuperadas, durante la década anterior.

Con respecto al edificio, detentaron la guarda legal del mismo hasta que se mudaron a principios de 2017. Como no se logró arribar a un acuerdo con los anteriores dueños del inmueble para poder establecer un contrato de alquiler, tuvieron que mudarse a otro edificio. Con este fin, los asociados de Por Más Tiempo fueron analizando distintas propuestas. Mantuvieron reuniones con la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT) y otras organizaciones como el Sindicato de Prensa de Buenos Aires (SiPreBA). Finalmente, la cooperativa logró pautar con un particular el alquiler de un inmueble, ubicado en el barrio de Monserrat, donde funciona actualmente la redacción del diario.

En cuanto a lo que a la representación legal se refiere, durante la primera etapa del conflicto, ante la falta de pago por parte de la patronal, los trabajadores y las trabajadoras de *Tiempo Argentino* fueron representados y representadas por los abogados de SiPreBA, que se encargaron de hacer la presentación judicial por el incumplimiento del pago de sueldos. Estos abogados también pidieron formalmente trabar un embargo sobre la pauta oficial que tenía previamente adjudicada Szpolski, con la intención de evitar que este la vendiera, como finalmente sucedió.

En este marco, resulta oportuno aclarar que si bien el gremio tradicional que nuclea a periodistas y comunicadores sociales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires es la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UPTBA), no se contó con la presencia de representantes de dicha organización que buscaran interiorizarse con lo sucedido, ni mostrar apoyo hacia los trabajadores de *Tiempo Argentino* durante

el conflicto. Esto marcó un fuerte contraste con la decisión de los miembros de SiPreBA, de prestar colaboración a los compañeros y a las compañeras del diario tanto en las movilizaciones, como con la asesoría legal. Se trata de un sindicato que nació a mediados de 2015, ante la creciente burocratización de la UPTBA. Si bien a fines de 2015, SiPreBA consiguió que se le reconociera oficialmente la personería gremial simple, en 2016 el sindicato convocado para la negociación de paritarias fue la UPTBA.

Cuando estaban próximos a constituirse como una cooperativa, los trabajadores y las trabajadoras del diario mantuvieron una reunión con el hijo de uno de los asociados de la Gráfica Suárez, que es abogado de la asociación civil Trabajando por la Economía Social (TES), organización que presta servicios a empresas recuperadas. Tras interiorizarse sobre su propuesta de trabajo, entre los compañeros del diario se decidió que, una vez constituida la cooperativa, ellos pasarían a prestarles asesoría legal y contable, de manera remunerada. Lo cual quedó formalizado, poco tiempo después, con un contrato de servicio mensual.

CAMINO A UNA NUEVA SUBJETIVIDAD

La decisión de sostener un proceso de lucha desgastante, poner en marcha una cooperativa para lograr mantener la fuente de trabajo y, al mismo tiempo, defender la libertad de expresión formando parte de un proyecto colectivo, marca un fuerte contraste con el sentido común imperante en el neoliberalismo. Ya que la receta neoliberal propicia la búsqueda de una salida individual para este tipo de situaciones conflictivas. Al seguir esta lógica, en lugar de profundizar la lucha, los trabajadores y las trabajadoras del diario podrían haber dedicado su tiempo a buscar otro trabajo. En este sentido, Richard Sennet

sostiene que, anteriormente, en la sociedad fordista la rutina generaba un lazo social y hacía que los trabajadores fueran conscientes de sus derechos. Si bien existía una suerte de pacto tácito regido por el tándem alienación y consumo. Mientras que actualmente la solidaridad y la cooperación van perdiendo su sentido en muchos ámbitos ante el predominio de la incertidumbre, que vuelve a los sujetos más conservadores, y los lleva a ir dejando de lado su consciencia de clase. De esta manera, el autor argumenta que se instaura un nuevo paradigma de control en el capitalismo tardío que genera la corrosión del carácter a partir de la incertidumbre y la inestabilidad.⁵

Al resolver conformar una cooperativa, los trabajadores y las trabajadoras de Por Más Tiempo pasaron a ser dueños y dueñas del diario en el que trabajan, al experimentar una organización laboral diferente a la que estaban acostumbrados y acostumbradas. Esta situación demanda de ellos y de ellas un involucramiento con el producto mucho mayor al que venían teniendo como asalariados y asalariadas. “La dinámica social colectiva produce en estos procesos un salto cualitativo no previsto, que representa un quiebre en la historia de la fábrica (en este caso el diario) impensado –y muchas veces ni siquiera deseado– que integra de manera compulsiva e inmediata a los asalariados a conducir los destinos de sus organizaciones”.⁶ Al participar de este proyecto autogestivo, los trabajadores y las trabajadoras experimentan una ruptura en su subjetividad que excede el propósito de mantener su fuente de trabajo. De esto se puede deducir que a partir del proceso de integración que se vive en el día a día, en pos de llevar adelante el proyecto de autogestionar un producto que les per-

tenece, empieza a cimentarse en los trabajadores y en las trabajadoras de la cooperativa una nueva subjetividad.

UN ATAQUE AL CORAZÓN DEL PROYECTO

Durante la madrugada del lunes 4 de julio de 2016, la cooperativa sufrió el ataque de una patota conformada por alrededor de veinte personas que, dirigida por el empresario Martínez Rojas, y custodiada por la policía federal, ingresó al inmueble de la calle Amenábar con el objetivo de realizar destrozos en áreas claves de la redacción. Este grupo de individuos entró al edificio por el sector en que funcionaba Radio América. Desde ahí, rompieron la puerta que comunicaba la radio con la redacción de *Tiempo Argentino*. Ya en la redacción del diario agredieron a tres compañeros (uno de ellos que presenta una discapacidad motriz recibió patadas en las costillas) que fueron obligados a salir a la calle por la fuerza. Desde la calle, los tres miembros de la cooperativa se comunicaron con sus compañeros y compañeras para ponerlos al tanto de lo que estaba sucediendo, y fueron a realizar la denuncia a la seccional 31 de la Policía Federal. Rápidamente, hacia la una de la madrugada, se juntaron unos quince compañeros del diario, en la puerta de la redacción y siguieron llegando más a lo largo de la noche, que se presentó lluviosa. Los agentes de la Policía Federal allí presentes no dejaron entrar a los trabajadores al inmueble. Tampoco ingresaban ellos para detener el acto delictivo que se estaba llevando a cabo adentro. La premisa de los atacantes fue destruir sectores clave para obstaculizar la salida del diario. Se centraron en destruir la oficina de sistemas, donde, además de romper la puerta, sustrajeron un disco rígido y cortaron las conexiones del servidor local del diario. Además, en el piso de la redacción cortaron los cables de red. Y, en la oficina de administración, rompieron mobiliario y removieron documentos de la cooperativa.

⁵ Sennet (2000).

⁶ Fajn *et al.* (2003), 55.

Mientras tanto, al ser interpelados por los compañeros del diario, los policías sostuvieron que tenían que esperar órdenes para poder actuar. Lo cual, en la práctica, funcionó como una custodia de parte de la Policía Federal a los violentos que habían usurpado la redacción. Para las tres de la mañana, se habían juntado más de cien personas en la calle, bajo la lluvia, y se hacía sentir la presión para ingresar a recuperar el inmueble. No solo había compañeros y compañeras del diario, sino colegas de otros medios, representantes de otras cooperativas de trabajo y empresas recuperadas, así como miembros de organismos de derechos humanos. Desde dentro de la redacción, los intrusos lanzaban provocaciones, lo cual sumado a los ruidos que se escuchaban por la destrucción que estaba aconteciendo dentro del edificio, motivaron a que finalmente los trabajadores y trabajadoras forzaran una persiana metálica e ingresaran al inmueble. Se produjeron forcejeos con los efectivos de seguridad. Se dio también un intercambio de golpes con los usurpadores, que tiraron polvo de matafuegos a los trabajadores y a las trabajadoras. El clima de confusión y violencia que ganó la escena motivó a que el subcomisario Carlos Gastón Aparicio finalmente consultara con la fiscal Verónica Andrade (a cargo de la investigación por el ataque) si lo autorizaba a ingresar a la redacción con la policía, lo cual terminó sucediendo. Aparicio organizó una reunión entre los intrusos (a quienes se les garantizó que podrían salir sin ser detenidos) y los representantes de los trabajadores y de las trabajadoras. De esta manera, el presidente de la cooperativa, el secretario, el director periodístico y un diputado provincial por el Frente para la Victoria, junto a tres agentes de seguridad, se reunieron durante una hora con los usurpadores que aún quedaban en el edificio. Entre ellos estaba presente el empresario Mariano Martínez Rojas, quien solicitó que no se permitiera la permanencia de los trabajadores y de las

Durante la madrugada del lunes 4 de julio de 2016, la cooperativa sufrió el ataque de una patota conformada por alrededor de veinte personas que, dirigida por el empresario Martínez Rojas, y custodiada por la policía federal, ingresó al inmueble de la calle Amenábar con el objetivo de realizar destrozos en áreas claves de la redacción.

trabajadoras en el edificio. Pedido que quedó desestimado a partir de la firme convicción de los compañeros y de las compañeras del diario de permanecer en la redacción, y por la intervención de la abogada penalista María del Carmen Verdú. En este marco, la fiscal Andrade decidió hacer lugar al pedido de permanencia de los socios y de las socias de la cooperativa en la redacción. A continuación, acompañados por la policía, los trabajadores y las trabajadoras pudieron recorrer las instalaciones para cuantificar los destrozos.

Finalmente, al amanecer los delincuentes fueron dejados en libertad y custodiados por la policía, por orden de la fiscal Aparicio. Las cámaras de televisión presentes en el lugar registraron el hecho. Por su parte, los compañeros y las compañeras del diario buscaron la forma de arreglar los principales destrozos lo antes posible, con el objetivo de preparar una edición de emergencia, que narrara lo sucedido. Para lograrlo contaron con el aporte solidario de un reducido grupo de técnicos en sistemas, vinculados a trabajadores del diario que, al enterarse de lo sucedido, se dispusieron a ayudar a resolver los principales problemas operativos. Finalmente, con el esfuerzo de todos los que colaboraron se logró realizar la edición especial que reflejó el ataque sufrido a la re-

dacción. A partir de esa noche, a nivel oficial se dispuso asignar a dos gendarmes para que custodien la puerta del diario.

Desde el Gobierno nacional repudiaron el ataque a *Tiempo Argentino*. De hecho, la vicepresidente Gabriela Michetti expresó su "solidaridad con el personal". Sin embargo, el presidente Mauricio Macri, quien se encontraba de gira por Europa, brindó una entrevista al diario *La Nación* en la que, si bien condenó la violencia que involucró al episodio, sostuvo que lo ocurrido tenía como origen que los trabajadores estaban "usurpando ese inmueble", y justificó así el ataque que habían recibido, en el marco de un posicionamiento oficial que viene aparejado al flamante patrón de acumulación. Por su parte, los representantes del colectivo de trabajadores y trabajadoras de *Tiempo Argentino* fueron convocados a una audiencia en el Ministerio de Trabajo con el objetivo de "discutir el conflicto". Si bien se había generado cierta expectativa en torno a la posibilidad de ser recibidos por el ministro de Trabajo Jorge Triaca, el encuentro se produjo con el director de Promoción de Empleo de la Nación, Juan María Furnari. El saldo de la reunión fue que se les comunicó oficialmente a los trabajadores y a las trabajadoras de la cooperativa que existían subsidios disponibles (PTA-LÍNEA 1) y se abrió el diálogo para conseguir futuros apoyos.

LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

A la hora de definir la organización interna del diario, la cooperativa Por Más Tiempo decidió, por mayoría, mantener la cadena de mando tal como venía funcionando previamente, con fines operativos. De igual forma, en esta primera etapa, los diferentes grados de responsabilidad en el producto que delimita esta organización no se ven reflejados

en los retiros. Por el momento, se reparten los ingresos de la cooperativa solamente en función de la carga horaria que le demanda a cada asociado y asociada su tarea para cada número del diario, pero sin ponderar funciones. Existe, además, la búsqueda de una horizontalidad en el funcionamiento de la cooperativa, que les otorga a los trabajadores y a las trabajadoras una autonomía mayor de la que tenían cuando al diario lo editaba una empresa privada. Esto se pone de manifiesto principalmente en las reuniones de sumario que se realizan en cada sección del diario, donde se favorece la libertad de expresión al debatirse los temas que se van a desarrollar y al determinarse el enfoque que se le va a dar al tratamiento de cada nota. En la etapa anterior muchas veces este punto quedaba preestablecido en función de atender intereses empresariales, comerciales o compromisos políticos. Además, más allá de que las extensiones de las notas son autorizadas por el editor a cargo de cada sección, existe también una autorregulación, ya que el trabajo se hace a consciencia para tenerlo resuelto en tiempo y forma. Si bien cada periodista podría redactar en su casa los artículos que le fueron asignados, existe un compromiso general de estar presentes la mayor cantidad de tiempo posible en el diario a fin de mantener las distintas secciones de la redacción en actividad constante. Cuando, por el motivo que fuera, un asociado o asociada realiza parte del trabajo en su domicilio, se lo deja asentado por escrito, para que el área administrativa contabilice las horas trabajadas en el momento de asignar su retorno. Ya que, como se expresó previamente, cada trabajador y trabajadora cobra justamente en función de la cantidad de horas que le demandó realizar su tarea. Por otro lado, no está contemplado cobrar retornos por más de treinta horas semanales. Este punto se está analizando al interior de la cooperativa a fin de lograr optimizarlo. A su vez, el objeti-

vo consensuado en asamblea es que cuando cada trabajador o trabajadora llegue a cobrar el monto que marca el estatuto de prensa, quienes editan y aquellos que ejercen jefaturas pasarán a percibir una proporción monetaria mayor en sus retornos, lo cual lógicamente marcará una diferencia entre los montos percibidos por los asociados y asociadas, pero que será decididamente menor a aquella existente en una empresa privada.

La decisión de mantener la cadena de mando preexistente a la constitución de la cooperativa trajo aparejadas ventajas operativas, pero también ciertas tensiones cotidianas, ya que implicó mantener un marco de continuidad con las particularidades organizativas heredadas con anterioridad a la recuperación, lo que acarreó situaciones de desgaste, en casos puntuales. La política de la cooperativa es canalizar a través del diálogo la búsqueda de la solución a cualquier cortocircuito interno. A la hora de dirimir un problema, los asociados y las asociadas tienen como norma priorizar el objetivo grupal. El prolongado proceso de lucha que afrontaron sumado a la satisfacción de haber logrado mantener el producto en el mercado son factores que fortalecieron al grupo de trabajo. De igual forma, de cara al futuro, parece apropiado que se renueve el debate interno en busca de replantear aquellas formas de organización heredadas en pos de lograr establecer una estructura de trabajo propia de una dirección autogestiva, sin que esto signifique dar por tierra con la existencia casi inevitable de estructuras jerárquicas.

EL FUTURO INMEDIATO

Durante el primer semestre de 2017, se hizo un relanzamiento de la página web del diario, con distintas novedades en su contenido y una actualización constante. En este formato virtual, se buscó también articular la

La decisión de mantener la cadena de mando preexistente a la constitución de la cooperativa trajo aparejadas ventajas operativas, pero también ciertas tensiones cotidianas, ya que implicó mantener un marco de continuidad con las particularidades organizativas heredadas con anterioridad a la recuperación, lo que acarreó situaciones de desgaste, en casos puntuales. La política de la cooperativa es canalizar a través del diálogo la búsqueda de la solución a cualquier cortocircuito interno.

inclusión de notas que cuentan con un mayor análisis para contextualizar los diferentes acontecimientos cotidianos, en pos de diferenciarse de la mayoría de las propuestas existentes en el mercado en línea. Además, se decidió ofrecer a los lectores y a las lectoras la posibilidad de suscribirse para acceder a contenidos exclusivos. El objetivo principal es promover un servicio informativo adicional que permita sumar suscripciones a las obtenidas con el diario en papel. Además, se encuentran trabajando en un suplemento de turismo, junto a una nueva edición de la publicación cultural denominada *Revista T*, que ya salió con el diario en otras oportunidades. Al mismo tiempo, se refuerza la constante búsqueda de sumar un mayor volumen de venta de publicidad.

CONSIDERACIONES FINALES

Al asumir el desafío de llevar adelante una cooperativa periodística de importante ti-

rada, los miembros de Por Más Tiempo lograron mantener vivo el diario y con él su fuente de trabajo, que ahora les pertenece. Las características inherentes a un proyecto colectivo que los y las representa y les permite desplegar su libertad de expresión, los y las lleva, en mayor o menor medida, a experimentar un proceso de transformación de las subjetividades individuales, al cimentar una nueva identidad grupal en los asociados y las asociadas.

De acuerdo a una perspectiva autogestiva, al desaparecer las relaciones patrón/empleador, desaparece también el trabajo asalariado como forma de valorización del capital. Ya no se trata, entonces, de un proceso de reproducción del capital, sino que se da un proceso de valorización del propio trabajo. La lógica de la gestión colectiva que caracteriza a la cooperativa como forma organizativa de trabajo fue generando nuevas prácticas y vín-

culos solidarios entre los asociados y las asociadas a la hora de pensar en cómo resolver los diferentes problemas que se les fueron presentando. La puesta en práctica de estos valores solidarios transformó la singularidad de los trabajadores y de las trabajadoras de esta empresa recuperada, que mantienen la convicción de seguir apostando por la gestión colectiva en la práctica periodística.

De igual forma, la organización y la dirección de la producción, en este caso del diario, se encuentran limitadas por la dinámica que impone el mercado. En este marco, el desafío de democratizar la organización interna al atender a la imposición externa determinada por la competencia en el mercado se afronta al recurrir al diálogo y la reflexión conjunta en busca de posibles soluciones para sobrellevar diferencias puntuales. De esta manera, se prioriza el objetivo primordial de continuar editando el diario cada domingo.

BIBLIOGRAFÍA

Fajn, Gabriel et al. *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Capítulo III: "Los procesos autogestivos". Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, noviembre, 2003.

--- y Rebón, Julián. "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas", en: *Revista Herramienta*. N° 28. Buenos Aires, marzo, 2005.

Marx, Carlos. *El Capital* (1867). T. I, vol. I, 19° ed. México: Siglo XXI, 1991.

Sennet, Richard. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Capítulos I y III. Barcelona: Anagrama, 2000.