

# Cooperativismo de trabajo: autogestión e integración

## Entrevista a Federico Tonarelli<sup>1</sup>

### Resumen

*Conocer y rescatar las trayectorias de vida, de trabajo y de militancia de quienes cotidianamente luchan por los derechos de los/as trabajadores/as autogestionados/as en pos del desarrollo de prácticas económicas colectivas promovidas por la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad es muy importante para el fortalecimiento del Movimiento Cooperativo.*

*Con esa intención, entrevistamos a Federico Tonarelli, presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA) y ex presidente y actual responsable de Relaciones Institucionales del Hotel Bauen. Aquí, compartimos sus reflexiones.*

**Palabras clave:** *Empresas recuperadas, autogestión, gestión participativa, cooperativas de trabajo*

### Resumo

**Cooperativismo de trabalho: autogestão e integração. Entrevista a Federico Tonarelli**

*Para o fortalecimento do Movimento Cooperativo, é muito importante conhecer e resgatar as trajetórias de vida, trabalho e militância de quem cotidianamente luta pelos direitos dos/as trabalhadores/as autogestionados/as, e a favor do desenvolvimento de práticas econômicas coletivas promovidas pela solidariedade, cooperação e reciprocidade.*

*Com essa intenção, entrevistamos Federico Tonarelli, presidente da Federação Argentina de Cooperativa de Trabalhadores Autogestionados (FACTA) e o ex-presidente e atual responsável pelas Relações Institucionais do Hotel Bauen.*

**Palavras-chave:** *Empresas recuperadas, Autogestão, gestão participativa, cooperativas de trabalho*

### Summary

**Cooperative work: self management and integration. Interview with Federico Tonarelli**

*Finding out and rescuing paths of life, work and activism of those who daily fight for the rights of self managed workers towards the development of collective economic practices promoted by the solidarity, cooperation and reciprocity, is important to strengthen the cooperative movement.*

*With this intention, we interviewed Tonarelli Federico, president of the Argentine Federation of Self-Managed Workers Cooperatives (FACTA in spanish) and former president and current head of Institutional Relations of the Hotel Bauen.*

**Keywords:** *Companies recovered, Self Management, Participative management, worker cooperatives*

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Valeria Mutuberría Lazarini, Coordinadora del Dto. de Cooperativismo del Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini"

### ¿Cómo comenzaste a vincularte con el Cooperativismo y por qué?

Desde muy chico. Vengo de una familia cooperativista. Mi familia paterna estuvo siempre ligada al Cooperativismo, más precisamente a las cooperativas de consumo, de crédito y vivienda, porque formaban parte como asociados y algunos como dirigentes del Hogar Obrero. Entonces yo mamé toda la gran expansión del Hogar Obrero y el crecimiento abismal que tuvo la cooperativa. Desde chiquito estaba inmerso en el clima de la cooperativa. Mi familia realizaba la compra siempre en el supermercado de la cooperativa y todo eso. Así que no me costó nada meterme en el movimiento. De grande, ya como militante más social y político, me agarró la crisis de 2001. Y con todo el proceso de recuperación de empresas, yo me acerqué. En ese momento había toda una discusión acerca de si convenía constituir la cooperativa de trabajo o no. Como tenía una experiencia dentro del movimiento, me parecía que era la herramienta más importante a mano como para poder dar una estructura jurídica y era la más piola para organizar un colectivo de trabajadores. Y ahí empecé a militar en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, que giraba alrededor de Impa, porque Impa se había recuperado hacía por lo menos 4 años y había generado todo un halo y una idea acerca de que los trabajadores podían gestionar las empresas. Funcionaba la parte cultural de la fábrica, se habían ligado con las asambleas populares surgidas de 2001... Cuando me quise acordar ya era parte del movimiento. Y después vino la recuperación del Bauen.

### ¿Cuáles eran las posiciones en el debate sobre si formar o no una cooperativa de trabajo?

Era un debate muy ideológico que en realidad estaba más presente en la cabeza de los militantes. Los compañeros trabajadores

que estaban en plena crisis y se habían quedado sin trabajo de un día para el otro no tenían esa discusión como prioridad. La discusión era si armar la cooperativa de trabajo o pelear por la estatización de las empresas. A un grupo importante de nosotros nos parecía que, si bien la idea de la estatización y la socialización de los medios de producción era importante y había que discutirla, no había condiciones políticas como para trabajar en eso y que necesitábamos rápidamente la constitución de las cooperativas porque los desalojos eran inminentes y el conflicto estaba presente en ese momento. Finalmente después el tiempo nos dio la razón y el 99,9% de las recuperadas se constituyó como cooperativa de trabajo. Yo sigo sosteniendo que es una herramienta espectacular, que es un proceso de socialización y de aprendizaje y de gestión obrera inigualable. Desdeñar la posibilidad de armar una cooperativa de trabajo en pos de un objetivo mayor me parece un error político muy grave. Igual, insisto, los compañeros estaban con otro tema en la cabeza, que era la falta de trabajo; esta discusión pertenecía un poco a los que teníamos una militancia política. Pero se terminó rápido. La misma dinámica de la realidad nos llevó a no discutirlo mucho tiempo más.

“Nos parecía que, si bien la idea de la estatización y la socialización de los medios de producción era importante y había que discutirla, no había condiciones políticas como para trabajar en eso y el conflicto estaba presente en ese momento. Desdeñar la posibilidad de armar una cooperativa de trabajo en pos de un objetivo mayor me parecía un error político muy grave.”

## **¿Cómo es la gestión en una cooperativa de trabajo y qué diferencia tiene con una empresa privada capitalista?**

Tiene todas las diferencias habidas y por haber. Primero, que se participa. A veces nosotros nos quejamos mucho de la falta de participación de los compañeros, pero aún así es cierto que se participa a niveles que es imposible pensar en una empresa de capital. Y te digo más: se participa al punto en que uno tiene que consensuar hasta los ritmos de producción de la cooperativa de trabajo, porque como la lógica es absolutamente distinta, uno hasta puede darse el lujo de discutir con los compañeros los ritmos de producción, a contramano de lo que naturalmente se entiende, que es que cuanto más se labura, más se produce y es mejor. Pero es mejor en términos de ser empleado en una empresa de capital; es mejor para el empresario capitalista, no para el trabajador. En los casos nuestros se discute hasta eso. Si bien la cosa puede parecer medio extensa y se dilatan algunas decisiones, termina siendo en definitiva mucho más beneficioso. La lógica es absolutamente distinta. Es incomparable, te diría.

## **¿Cómo es en la cotidianeidad la organización del trabajo dentro de una cooperativa?**

Lo que hacen las cooperativas de trabajo es no llevar al extremo la división del trabajo sino hacer que todos los compañeros tengan acceso al proceso de producción completo. Hay rotación de roles y hay aprendizaje desde los distintos sectores que culminan con la producción del bien o del servicio que vos brindas, como para que pueda suplirse la falta de alguno si fuese necesario y no tener esos niveles de alienación infinitos que tenés en una empresa donde vos hacés la misma tarea durante toda tu jornada, durante todo el año, durante toda tu vida laboral. Nosotros tenemos una rotación que no es permanente

pero que implica que el equipo o el colectivo pueda amoldarse a las necesidades puntuales. Eso está bueno y es importante. Tampoco hablo de hacer una rotación permanente, porque a medida que van rotando van apareciendo las capacidades de cada uno y hay algunos compañeros que se terminan manifestando como tipos muy importantes en algún sector, pero conocer la totalidad del proceso hace que la cooperativa sea mucho más rendidora.

## **Vos sos presidente de FACTA. ¿Por qué decidieron conformar la Federación?**

Nosotros venimos del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, que a mi juicio fue fabuloso; si no hubiese existido, probablemente todo esto de lo que estamos hablando no hubiera sido posible. Lo que nos pareció fue que después de unos años el movimiento necesitaba una reorganización, necesitábamos pegar un salto cualitativo, organizativo sobre todo. Ya habíamos adquirido la identidad cooperativa más fuertemente, y nos pareció que la cooperativa de segundo grado o la federación de cooperativas era la figura más piola. No todos estaban de acuerdo pero un grupo de cooperativas constituimos la FACTA en diciembre de 2006. Y estuvo muy bueno porque a partir de eso se fueron constituyendo otras federaciones de cooperativas de trabajo. Y después de eso dimos la segunda pelea para la constitución de la confederación de cooperativas de trabajo. Ahora, visto a la distancia, fue una decisión acertada crear la FACTA. La segunda decisión acertada, después de haber creado la FACTA fue abrir la cabeza y pensar que no solo tenía que ser integrada por empresas recuperadas, sino por cooperativas de trabajo autogestionadas genuinas, que no importaba de dónde habían surgido. Y eso nos hizo crecer muchísimo más. Hoy la FACTA tiene adheridas a cooperativas de trabajo que son tan autogestionadas y tan genuinas como las que

“Fue una decisión acertada crear la FACTA. La segunda decisión acertada fue abrir la cabeza y pensar que no solo tenía que ser integrada por empresas recuperadas, sino por cooperativas de trabajo autogestionadas genuinas, que no importaba de dónde habían surgido.”

vienen de recuperación de empresas, y que no hubieran podido integrarse con nosotros si no hubiéramos abierto la cabeza en ese sentido. Estamos muy contentos con eso.

### ¿Cuántas son actualmente?

55 en todo el país y 2.000 trabajadores. Y hay de todo: el hotel Bauen, la escuela Mundo Nuevo, metalúrgicas, geriátricos de La Rioja, una fábrica de jabones de Santa Fe, una cristalería también de Santa Fe, la gráfica en Mendoza que además está adherida a la Red Gráfica, la envasadora del Oeste, los restaurantes de la Ciudad de Buenos Aires... Está bueno porque nos abre la cabeza, tenemos una mirada mucho más abarcativa del proceso. Igual no estamos en contra de las redes, las redes son importantísimas. A partir de la Red Gráfica, se creó la Red Textil y la Red Metalúrgica. Están bárbaras. Lo nuestro es una cuestión anterior, por eso agrupa cooperativas de distintos rubros.

### ¿Cómo funciona la Federación?

Funciona como funcionaría la cooperativa de trabajo pero en término de entidades cooperativas. La asamblea es de cooperativas en vez de ser de trabajadores agrupados en una cooperativa. Eligen sus representantes, hay un consejo de administración que elige la asamblea. El consejo tiene la dinámica del consejo de una cooperativa, se reúnen mensualmente. No necesariamente hay una asamblea ordinaria anual, sino que existe la

asamblea anual pero hay encuentros de todas las cooperativas en asambleas extraordinarias en la medida en que podemos. Al ser de una extensión territorial tan grande nos cuesta mucho reunirnos, es un gasto enorme, un espacio físico grande. Pero hay una dinámica bastante horizontal y bastante ligada a lo que es una cooperativa de trabajo cualquiera. La Federación me parece que tiene dos patas. Una sería la político-gremial, similar a lo que podría ser un sindicato. Y la otra pata tiene que ver con que no somos un sindicato, porque no somos trabajadores en relación de dependencia sino que también gestionamos. Entonces la Federación tiene que estar atenta al tema de la gestión, porque sino podés tener política y gremialmente una entidad que te representa pero, si no tenés gestión, no vas a tener empresas. Entonces armamos un ala técnica que está empezando a devolverle en servicios a las cooperativas adheridas todo aquello que necesiten, básicamente capacitación, armado de proyectos. Y está funcionando muy bien. Las cooperativas empiezan a ver que la representación no es solo político-gremial, sino que la Federación devuelve en servicios el esfuerzo de las cooperativas con la cuota de sostenimiento y con la militancia de todos los días, y genera mucha más identidad. Estamos muy contentos con este segundo proceso. Al principio éramos la espalda político-gremial a cada uno de los conflictos que tenían las cooperativas. Hoy somos eso pero además está la cuestión ligada a las capacitaciones, la formación, la generación de subsidios, la búsqueda de créditos, la firma de convenios. Estamos muy orgullosos.

### ¿Y con las confederaciones?

Después de haber abierto la cabeza al punto de decir “la FACTA tiene que tener, además de recuperadas, otras cooperativas de trabajo”, pensamos que había que unir al Cooperativismo de trabajo. Sabemos del esfuerzo de

“La Federación tiene dos patas. Una sería la político-gremial, similar a lo que podría ser un sindicato. Y la otra pata tiene que ver con que no somos un sindicato, porque no somos trabajadores en relación de dependencia sino que también gestionamos. Entonces la Federación tiene que estar atenta al tema de la gestión. Podés tener política y gremialmente una entidad que te representa pero, si no tenés gestión, no vas a tener empresa.”

FECOOTRA, de tantos años de tratar de unir a todo el Cooperativismo de trabajo y no haberlo conseguido. Empezamos a militar muy fuerte la idea de una entidad de tercer grado de las cooperativas de trabajo. Primero me acuerdo que lo ligamos en una especie de acuerdo de tres o cuatro federaciones, y con el tiempo surgió la CNCT, que hoy está integrada por alrededor de 40 federaciones de cooperativas de trabajo de todo tipo. Es un monstruo que agrupa a alrededor de 35.000 trabajadores. La verdad es que es “La” entidad del Cooperativismo de trabajo. Con muy pocos años de existencia ha ganado visibilidad. Si bien Cooperar tiene 50 años, la CNCT trabaja a la par de Cooperar; Cooperar consiguió que su presidente integre el Consejo de Administración de la ACI y la CNCT estuvo presente en la delegación acompañando. Así que se está haciendo un trabajo de unidad de todo el Cooperativismo que es re importante.

### ¿De qué otros espacios participan con el Bauen y con FACTA?

Esto que excede a la cuestión del trabajo y nada más. Las cooperativas de trabajo y las recuperadas han destinado espacios de los cuales se han apropiado para infinidad de otras cosas que no tienen que ver exclusi-

vamente con el trabajo. Salud, bachilleratos populares, centros culturales, etc. Entonces es imposible no empezar a participar de otros ámbitos que exceden la tarea laboral exclusivamente. Sin ir más lejos, nosotros en el Bauen iniciamos shows de León Gieco y de Agarrate Catalina, promovemos la actividad que van a desarrollar esos artistas, brindamos el espacio para que los últimos ensayos los hagan en el Hotel, y defendemos la actividad casi como si estuviéramos dentro de la producción de los shows. Y la Federación replica eso. Se han generado colectivos culturales donde actores representan obras de teatro. En nuestro caso, en la FACTA, vamos por la segunda, “Simón”, la historia de Simón Bolívar y su maestro Simón Rodríguez. Son tantas las cosas que hacemos nosotros y el conjunto de las cooperativas... A veces ni nos enteramos de las actividades que hacen los compañeros dentro de sus cooperativas, porque es tanta la cantidad de información. Ese es otro de los grandes aportes. Apropiarse de espacios físicos y brindarlos para que la comunidad los utilice, que tiene que ver con los principios cooperativos. Termina cerrando todo.

“Las cooperativas de trabajo y las recuperadas han destinado espacios de los cuales se han apropiado para infinidad de otras cosas que no tienen que ver exclusivamente con el trabajo. Ese es otro de los grandes aportes. Apropiarse de espacios físicos y brindarlos para que la comunidad los utilice, que tiene que ver con los principios cooperativos.”

### ¿Cuáles considerás que son los desafíos que tenemos todavía las cooperativas de trabajo frente a las empresas privadas?

El gran desafío es demostrar que lo que nosotros ya sabemos que es posible, se pue-

de perpetuar en el tiempo. Demostrar que la democracia participativa y el colectivo de trabajadores son tan eficientes o mucho más eficientes que una empresa de capital. Que las jerarquías que impone el capital no terminan produciendo niveles de eficiencia o de calidad superiores a los que podemos conseguir nosotros sino todo lo contrario. Me parece que ese es el gran desafío. Profesionalizar en el mejor de los sentidos, para pegar otro salto en calidad. Ya demostramos que podemos, lo que tenemos que hacer es profesionalizar lo que hacemos hasta un punto donde quede claro que lo que producimos es absolutamente comparable en términos de calidad y eficiencia con lo que producen las empresas de capital. También el desafío tiene que ver con el trabajo, lograr la legalidad tan ansiada. Todavía, después de 10 años, tenemos infinidad de problemas relacionados con la propiedad de los bienes, tanto muebles como inmuebles. Es importante esto. Me parece que el movimiento logró un grado de legitimidad tal que hace imposible pensar que desaparezca, pero esa legitimidad hay que traducirla en legalidad de una buena vez, porque si no puede haber problemas. Y todavía estamos bastante atrás de conseguir la legalidad. La reforma de la ley del concurso de quiebras es un paso adelante pero no completa el círculo de lo que necesitamos, por eso siempre usamos la ley de expropiación, la ley de cooperativas de trabajo. Hace poco hubo una jornada de derecho cooperativo, motorizada por Cooperar, donde algunos planteaban que, ante la imposibilidad de tener una ley de cooperativas de trabajo que contemple las problemáticas de todas las cooperativas de trabajo -las de los planes, las recuperadas, las surgidas de otros procesos-, las resoluciones puntuales, cuestiones parciales ligadas a problemas bien concretos que sí servían a la totalidad de las cooperativas de trabajo, podían ser la solución. Estuvo muy buena la discusión, porque

se planteaban algunas soluciones parciales que, si se logran plasmar en resoluciones de INAES o proyectos de ley más acotados en su aplicación, solucionan problemas puntuales de este momento. Capaz que la aspiración a tener una ley de cooperativas general que contemple la problemática de todas las cooperativas nos va a llevar mucho más tiempo y nos pone en jaque ahora. Estaría bueno contemplar esa salida. Yo no la tenía en cuenta hasta que estuve ahí en la jornada y me pareció muy interesante.

“El trabajador que pasa por una crisis en la empresa donde trabaja sabe claramente que si se pone de acuerdo con sus compañeros puede formar la cooperativa y seguir gestionando la empresa. Por otro lado, si un trabajador autónomo entiende que tiene que trabajar en un colectivo con otros trabajadores, piensa en la cooperativa de trabajo y no en constituir una empresa de capital para tener empleados. Ese es un salto de calidad y de subjetividad de los trabajadores infinito.”

### **Si tuvieras que caracterizar hoy al Cooperativismo de trabajo, ¿cómo lo ves?**

A mí me parece que generamos un sentido común, una idea general de que las cooperativas de trabajo ya se convirtieron claramente en una alternativa de gestión a las empresas de capital, totalmente válida. Es más, empezamos a dar la pelea por la constitución de empresas. Ese sentido común implica que el trabajador que pasa por una crisis en la empresa donde trabaja sabe claramente que si se pone de acuerdo con sus compañeros puede formar la cooperativa y seguir gestionando la empresa. Por otro lado, si es un tra-

---

bajador autónomo y entiende que tiene que trabajar en un colectivo o en un espacio más amplio con otros trabajadores, piensa en la cooperativa de trabajo y no en constituir una empresa de capital para tener empleados. Ese es un salto de calidad y de subjetividad de los trabajadores infinito. Eso es importantísimo, y no le damos todo el valor que tiene. La otra vez nos encontramos con unos compañeros del Observatorio social de Empresas recuperadas y autogestionadas del Gino Germani y nos contaban de una encuesta de Capital donde el 80% de los encuestados sabe lo que es una cooperativa, sabe lo que es una empresa recuperada y las valora positivamente. Eso hace 5 o 10 años era impensable. Éramos unos ladrones. Me parece que es el gran aporte: "Ojo, que podemos".

**A nivel personal, ¿cuáles son los mayores aprendizajes que a vos te deja el Cooperativismo?**

Que la salida es colectiva. Uno a veces repite aprendizajes que tuvo de manera teórica, debido a la militancia social, política, pero com-

probarlo en la práctica... Solo no vas a ninguna parte. Por más difícil que parezca, porque es fácil hacer lo que uno cree que es lo mejor cuando uno está solo, pero es difícil discutirlo, coordinarlo con los compañeros y, si uno entiende que lo que opina el compañero es más beneficioso que lo que uno traía como propuesta, adecuarse a esa posición del otro para tomarla como propia y defenderla hasta el final. Es un aprendizaje en todo sentido. La autogestión se puede promover como un modelo de organización social que excede el laburo. Primero lo militamos a niveles laborales especialmente, ahora lo militamos como un modelo de organización social que excede al ambiente de trabajo. Es una pelea infinita y creo que estamos en pañales. De acá a 50 años, lo que estamos haciendo hoy va a estar tan naturalizado que va a ser una obviedad. Lo que a nosotros nos costó tanto durante estos primeros años va a ser mucho más fácil para los que todavía ni nacieron. Y está bueno saber que estás haciendo algo que tiene una proyección que te excede ampliamente a vos, a tus hijos, a tus nietos.