

¿Asociación civil sin fines de lucro o cooperativa?

Pensando la problemática de las empresas recuperadas y su forma jurídica

DAVID SEBASTIÁN IBARROLA¹ Y SOFÍA MICAELA VARISCO²

Resumen

A partir de una serie de observaciones y entrevistas, reconstruiremos la historia de La Litoraleña y el Juan Salvador Gaviota con el propósito de establecer una comparación entre dos casos de ERT de rubros distintos y espaciados en el tiempo. Nuestro interés se centraba inicialmente en cómo la forma jurídica adoptada moldeaba el derrotero de ambos proyectos, pero en el camino pudimos vislumbrar también la importancia del factor subjetivo: cómo los sujetos se piensan a sí mismos y a sus ERT, lo cual implica una concepción de viabilidad particular, configura un posicionamiento frente al Estado y da lugar a una dinámica cotidiana particular.

Palabras clave: empresas recuperadas, forma jurídica, viabilidad, trabajadores, Estado

Resumo

¿Associação civil sem fins lucrativos ou cooperativa? Refletindo a problemática das empresas recuperadas e sua forma jurídica.

A partir de uma série de observações e entrevistas reconstruímos a história de La Litoraleña e do Juan Salvador Gaviota com o intuito de estabelecer uma comparação entre dois casos de ERT, de setores diferentes, e espaçados no tempo. De início, o nosso interesse se focou no fato de observarmos como a forma jurídica adotada moldeava o derrotero de ambos os projetos, no entanto, no caminho foi possível vislumbrar a importância do fator subjetivo, quer dizer, como os sujeitos se pensam a se mesmos e a suas ERT,

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
18/04/2017

Fecha de aprobación:
01/08/2017

Revista *Idelcoop*,
Nº 223, ¿Asociación
civil sin fines de lucro o
cooperativa? Pensando
la problemática de las
empresas recuperadas
y su forma jurídica
ISSN 0327-1919. P. 53-
73 / Sección: Reflexio-
nes y Debates

¹ Ciencias Antropológicas, UBA-FFYL.

² Ciencias Antropológicas, UBA-FFYL.

o que gera uma concepção de viabilidade particular, configura um posicionamento diante do Estado, e cria uma dinâmica cotidiana particular.

Palavra-chave: Empresas recuperadas; forma jurídica; viabilidade; trabalhadores; Estado.

Abstract

Civil association or nonprofit co-operative? Thinking about the problems of the recovered companies and their legal organization

From a series of observations and interviews, we will reconstruct the history of La Litoraleña and the Juan Salvador Gaviota with the purpose of establishing a comparison between two cases of ERT of different items and spaced in time. Our interest initially focused on how the legal form adopted shaped the course of both projects, but along the way we could also see the importance of the subjective factor; How the subjects think about themselves and their ERT, which implies a conception of particular viability, configures a positioning against the State and gives rise to a particular daily dynamics.

Keywords: recovered companies, legal organization, viability, workers, State.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo de comparar dos empresas entre sí, que *a priori* se presentaban tan distintas, no era una tarea nada sencilla. No solo por el área del mercado al que apuntan (alimentación y educación), sino también por el factor temporal: mientras La Litoraleña recién está dando sus primeros pasos como empresa recuperada, el Instituto Juan Salvador Gaviota es una experiencia que ya ha concluido.

Sin embargo, fue otra de las diferencias entre estos dos casos la que más llamó nuestra atención y orientó inicialmente nuestro artículo: la forma jurídica. Mientras que La Litoraleña adoptó la forma de una cooperativa, el viejo colegio Juan Salvador Gaviota, del partido de General San Martín, tras su recuperación, se transformó en una asociación civil sin fines de lucro.

Esta decisión dio rienda suelta a una serie de alianzas, diferenciaciones y quiebres entre los actores involucrados en ambos casos, que demostró ser un rico entramado de relaciones sociales propicio para comprender los fenómenos. Por eso nos interesa partir de la problematización de la forma jurídica que adoptan las empresas, en relación a la cotidianidad y al porvenir de las mismas.

Para lograr nuestro propósito, movilizaremos el enfoque etnográfico, ya sea a través de la visita a la fábrica (en el caso de La Litoraleña), o mediante el recurso de las entrevistas, tanto para La Litoraleña como con antiguos protagonistas de la recuperación y gestión del colegio, además de la lectura de documentos relacionados con ambos casos. Pues como plantea Rockwell,³ “así, paulatinamente, la experiencia nos lleva a ‘abrir la mirada’

La ocupación del lugar de trabajo y la puesta a gestionar por parte de sus empleados es una herramienta histórica del movimiento obrero internacional. Este tipo de medidas han acompañado los grandes acontecimientos históricos, como los de la década del 20 en Italia, la Revolución Rusa y el Mayo Francés.

permitiendo observar nuevos elementos y distinciones importantes”.

EL FENÓMENO DE LAS ERT

El antropólogo Eric Wolf suele hacer énfasis en lo necesario de historizar el objeto de estudio para pensar el pasado y el presente en términos de vínculos, tener un carácter global, con el fin de vincular procesos locales e internacionales.⁴ En este caso, sería entender la ocupación y recuperación de empresas como fenómenos más complejos que se vienen dando en distintos lugares del mundo y que no son hechos aislados, sino que están inmersos en un entramado complejo de relaciones, atravesados por un tiempo y un lugar específico.

La ocupación del lugar de trabajo y la puesta a gestionar por parte de sus empleados es una herramienta histórica del movimiento obrero internacional. Este tipo de medidas han acompañado los grandes acontecimientos históricos, como los de la década del 20 en Italia, la Revolución Rusa y el Mayo Francés. En Argentina, esta modalidad de lucha obrera aparece ya en dos importantes

³ Rockwell (2009), 54.

⁴ Wolf (1987).

plenarios obreros en 1957 y 1960.⁵ Pero el movimiento de ocupación alcanza grandes niveles y se consolida como tal en Argentina en los primeros años del siglo XXI. No es posible pensar estos fenómenos sin remitirnos a una crisis económica, como lo fue la del 2001. El abandono de las empresas por parte de la patronal, la posterior ocupación y recuperación de sus trabajadores nos hablan de un ciclo del sistema capitalista, donde existe una incompatibilidad entre el nivel aceptable de ganancia que puede otorgar una unidad económica para su dueño y el bienestar general. A grandes rasgos, es a esto a lo que se refiere Heller⁶ cuando habla de una etapa de declinación histórica del capitalismo. Es que la propia dinámica del capital, de acuerdo a lo planteado por Marx en el *Manifiesto comunista*,⁷ posee mecanismos para intentar superar sus crisis, como la destrucción de las fuerzas productivas sobrantes (es decir, aquellas que no pueden subsistir a la competencia), para reiniciar así el ciclo de acumulación de capital. Esto hace que ciertos empresarios se vean empujados a las filas del proletariado, al verse arruinados, y que contingentes importantes de este vean descender sus condiciones de existencia de manera abrupta. Es una tendencia a la pauperización general.

Zanon, Brukman y otras empresas recuperadas son hijas de este proceso global. Frente al abandono de los trabajadores a su suerte, estos toman en sus manos la producción e intentan sacar adelante la empresa para mantener sus fuentes de trabajo. Es interesante observar cómo, en los años que le siguieron a la crisis del 2001 continuó aumentando el número de estas empresas: según datos extraídos del informe del primer relevamiento del Programa Facultad Abierta, en el año 2004 ya había 161 casos en Argentina,

⁵ Heller (2004).

⁶ Heller (2016).

⁷ Marx (2008).

y en el año 2010 se dio un aumento y ya se contaban 205. El fenómeno ERT lleva más de una década de experiencia y crece en distintas partes del país.

Los casos de estudio que tomaremos pese a que ocurrieron en dos momentos históricos distintos, se inscriben en esta tradición histórica. Existen muchas formas de conceptualizar estas experiencias. Una de ellas es la del “tercer sector” o la economía social. De acuerdo a lo planteado por Brunet y Pizzi,⁸ esta se caracteriza por ubicarse en un espacio incierto entre lo público y lo privado al contener a cooperativas, mutualidades y asociaciones donde priman valores y reglas de funcionamiento que pueden considerarse contradictorias con la producción capitalista, ya que no forma parte ni del primer sector que es el estatal ni del segundo sector que son las empresas capitalistas. Aunque esta definición presente algunos elementos que coinciden con la naturaleza de nuestros casos, como la existencia de un pasado común, una identidad colectiva, la existencia de órganos representativos capaces de canalizar y dirigir las distintas fases de un proceso, el hecho de que el “tercer sector” se plantee como ajeno tanto al sector público como privado lo excluye de ser una definición adecuada. Ninguno de los casos analizados se presenta de esta manera, los protagonistas de la recuperación de las dos empresas, como veremos, no pretenden estar en los márgenes de la economía y el mercado, sino más bien recuperar o consolidar el lugar que ya tenían, en un intento constante de ser parte activa de ella.

Nosotros vamos a utilizar la definición propuesta en el libro *¿Qué son las empresas recuperadas?* de Andrés Ruggeri⁹ para abordar ambos casos. La empresa recuperada por

⁸ Brunet y Pizzi (2011).

⁹ Ruggeri (2014).

sus trabajadores (ERT) es una empresa de producción y gestión colectiva de los trabajadores con origen en un establecimiento previo de gestión usualmente privada. En la mayoría de los casos se trata de empresas quebradas, en proceso de concurso de acreedores, vaciamiento fraudulento o traslado de instalaciones. En general, aparecen como síntomas previos a la recuperación: la falta de inversión y mantenimiento, quejas de proveedores y clientes, descenso de la producción, espaciamiento de los pagos, atraso salarial y despidos que anteceden al anuncio del cierre del establecimiento por parte de su personal.

La pertinencia de recuperar esta última definición de empresas abre la puerta a un universo de experiencias, que exceden el clásico caso fabril. A la vez, la noción de recuperación permite hablar de un proceso colectivo consciente, que teje lazos entre sus protagonistas en pos de superar un estado de caos y de incertidumbre previos. Esto se refleja en palabras de los propios actores: en el caso del Juan Salvador Gaviota, se autodenominaron “la primera ERT del municipio” y de esta forma se presentaban cada vez que realizaban algún pedido formal ante el Estado. El abordaje de este último nos interesa no solo en calidad de actor fundamental en los conflictos, con su ausencia o presencia, sino también como un agente que configura una serie de posicionamientos por parte de los trabajadores sobre su interacción con el mismo y una consiguiente estrategia política respecto a él y otros actores que intervienen. ¿Cómo se relaciona el Estado con los protagonistas de nuestras historias? ¿Cómo lo interpelan? ¿Qué vínculos buscan entablar con la comunidad?

Algunos de los métodos más frecuentes que utilizan los trabajadores en estas situaciones de conflicto son: acampe en la sede de la empresa o la ocupación de la misma, movi-

Algunos de los métodos más frecuentes que utilizan los trabajadores en estas situaciones de conflicto son: acampe en la sede de la empresa o la ocupación de la misma, movilizaciones.

Pues el fin de los trabajadores es visibilizar la situación y evitar el cierre o que las máquinas sean retiradas. Estas acciones “desatan frecuentemente la represión por parte del aparato estatal”.

lizaciones. Pues el fin de los trabajadores es visibilizar la situación y evitar el cierre o que las máquinas sean retiradas. Estas acciones “desatan frecuentemente la represión por parte del aparato estatal”. Aquí es relevante destacar otro rasgo distintivo: que las ERT, en un porcentaje considerable, poseen espacios culturales mientras que otros desarrollan actividades educativas abiertas a la comunidad en general. Estos no son mutuamente excluyentes.¹⁰

Luego de un proceso de lucha, que a veces se hace muy largo, ya recuperado el establecimiento de trabajo, la siguiente tarea que afrontan los trabajadores es la de producir, lo que lleva a la cuestión de la viabilidad. De acuerdo con Ruggeri,¹¹ la mayoría de los casos de ERT son empresas en situaciones críticas, endeudadas, alejadas de su mercado y a veces hasta antecedidas por un vaciamiento adrede por parte de sus dueños para justificar el cierre. En este marco, el autor sostiene que su viabilidad debe ser juzgada de acuerdo con otros parámetros, diferentes a los utilizados por los capitalistas, basados en la acumulación de ca-

¹⁰ Ruggeri (2010), 16.

¹¹ Ruggeri (2014).

pital, ya que las ERT parecen medir este factor de acuerdo a la posibilidad que estas ofrecen de preservar las fuentes de trabajo y ofrecer medios de vida dignos. Las ERT no son reconocidas como tales, el Estado y el sistema jurídico sí reconocen como forma legal a una entidad de producción con matrícula de cooperativa. Por ello esta es la forma más común empleada por los trabajadores como medio asociativo para tener un respaldo legal y una obra social. Constituirse en cooperativa es la forma que, generalmente, las ERT han implementado para concretar las luchas en lo jurídico, económico, político y social ya que, como sostiene Ruggeri,¹² la toma y la recuperación de una fábrica abre posibilidades concretas de que el lugar sea cedido a los trabajadores por parte de los jueces competentes, ante la amenaza o quiebra de las fábricas.

Por esto creemos necesario asentar una definición de lo que es una cooperativa: es una forma de organización donde todos los integrantes son dueños y trabajadores, siempre en el marco de una economía regida por la anarquía del mercado y los intereses del capital. Está integrada por tres órganos: la Asamblea de Asociados, donde se elige quiénes se encargarán de administrar (tres personas como mínimo) y quiénes conformarán el Consejo de Administración (presidente, secretario y tesorero). A la vez, se designa un Síndico que representa los intereses de los asociados y controla al Consejo. Aquí la forma organizativa es la autogestión y representación directa asamblearia para la toma de decisiones que varía según la ERT entre una vez por semana y una vez por mes, con la igualdad en los ingresos y misma cantidad de horas trabajadas.

Sin embargo, existen casos en que se constituyen en una asociación civil sin fines de

lucro, una entidad jurídica que debe su condición, entre otras cosas, a la obligación de la reinversión del excedente monetario generado en la propia institución. Además, existen una serie de roles ocupados por los asociados que tienen un carácter no rentado, y son electos por voto directo. Estatutariamente, existe una Comisión Directiva que, en nombre de la asociación civil, la gestiona administrativamente y es su propietaria. Asimismo, existe una Comisión Revisora de Cuentas también elegida por los asociados, que controla y fiscaliza la Administración. Los mandatos duran dos años, y se renuevan por mitades en cada Asamblea General Ordinaria. Uno de los casos que nos convocan, el Instituto Juan Salvador Gaviota, responde a esta forma jurídica.

Para dimensionar el tema de la recuperación de empresas, es interesante retomar algunos datos estadísticos, primero para ver cómo ha variado la cantidad de ERT en una escala temporal actual, segundo para poder pensarlo como un fenómeno dinámico y situado en un espacio y tiempo específico. Ya en marzo de 2016, existían en Argentina 367 ERT (un aumento de más de cien en seis años) que ocupaban a 15.948 trabajadores y trabajadoras. En Buenos Aires se situaba un 66,21% y CABA un porcentaje de trabajadores y trabajadoras del 59,73% del total, y se encontraba de manera más dispersa en el resto de las provincias un total del 33,79%.¹³

Las ERT no pueden ser pensadas en abstracto ya que, como señalamos, se encuentran vinculadas a las crisis. En este marco es importante señalar que la economía mundial, con desigualdades en países y regiones, continúa estancada, con una débil recuperación económica del colapso financiero producida en 2008, según datos de la ONG Oxfam,¹⁴ y la

¹² Ruggeri (2010).

¹³ Programa Facultad Abierta (2016).

¹⁴ Recuperado de www.oxfam.org, última fecha de acceso: 22 de de julio del 2017.

diferencia entre ricos y pobres sigue ampliándose. Por otro lado, en Argentina, las políticas del gobierno de Macri de la apertura de importaciones que compiten con el mercado nacional, la devaluación del peso argentino que encarece los insumos importados y arrastra a los nacionales, los aumentos tarifarios (mayormente de electricidad y de gas), el descenso abrupto del consumo, los despidos masivos tanto en el sector privado como estatal y la caída de la industria son el marco general en que se desenvuelven las ERT. De acuerdo con el informe sobre ERT del Programa Facultad Abierta de mayo del 2016: “El impacto del abrupto viraje político y la política económica neoliberal que empezó a implementar de inmediato el nuevo Gobierno también afecta a las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) y al cooperativismo de trabajo en general, al igual que al conjunto de los trabajadores”.¹⁵ Los tarifazos golpean a las ERT porque las obliga a aumentar los precios de sus productos y dificulta de esta manera que lleguen a ser competitivas en el mercado. Como la opción de despedir trabajadores y trabajadoras está excluida en las ERT, los distintos aumentos deben ser absorbidos, lo que afecta a los ingresos de los propios trabajadores y trabajadoras o reduce la calidad y cantidad de la producción para evitar aumentar los precios. Así se profundiza una lucha cotidiana llevada a cabo por los trabajadores y las trabajadoras que atraviesan constantes desafíos de hacer viable, de manera autogestionaria, una empresa que aparecía como inviable para el sistema capitalista.

De acuerdo a lo expresado a lo largo de este apartado, sobran razones para estudiar el fenómeno de las ERT: no solo para comprender la situación de las que se encuentran vigentes, sino para –mientras aprendemos de aquellas que no soportaron el paso del

tiempo– sacar las conclusiones necesarias para el futuro inmediato. Es que la economía mundial se encuentra en una gran crisis desde 2008, que no parece tener fin, lo cual es un caldo de cultivo para más experiencias de este tipo, ya que en la medida en que más empresas o establecimientos sostengan el argumento de no poder soportar la situación económica y decidan cerrar sus puertas, en los trabajadores estará presente esta experiencia histórica que son las ERT.

LA LITORALEÑA: UNA LUCHA COTIDIANA POR DEFENDER LAS FUENTES DE TRABAJO

La Litoraleña (propiedad de Deconti S.A.), ubicada en el barrio porteño de Chacarita, es parte de la industria de la alimentación, y produce tapas de empanadas y de tarta desde hace más de 25 años. Allí, se realizan todas las etapas de producción y empaquetamiento. Desde 2014, los trabajadores venían atravesando un conflicto con el dueño, quien les adeudaba salarios, vacaciones y aguinaldos, con retrasos en pagos o pagos en cuotas. “Esto venía desde antes. Nosotros íbamos a las mediaciones en el Ministerio y nos prometían que nos iban a pagar en la semana, ¿y sabes cuánto nos pagaba? 200 pesos¹⁶ por semana, no podemos mantener a nuestra familia con 200 pesos”. Todo ello, a pesar de que se cumplían jornadas de ocho horas y se hacían los tres turnos de trabajo (mañana, tarde y noche), ya que la fábrica trabajaba con un mercado muy amplio. Luis Baini, de 44 años, que trabajó 18 años en la fábrica y que fue elegido delegado por sus compañeros, aclaró en una entrevista:

Exportaba mucho: Chile, España, Bolivia. Y en Argentina tenía un mercado muy rico: todo lo que es Capital, Conurbano, Mendoza, Misiones, la Patagonia. Es una marca registrada.

¹⁵ Programa Facultad Abierta (2016), 1.

¹⁶ Trabajador de La Litoraleña, entrevista (2016).

Problemas de ventas no había: no hubo un decaimiento ni nada. Pero acá hubo un vaciamiento financiero. Y nos jodieron la vida a todos. Nos arruinaron.¹⁷

El conflicto terminó de explotar a finales de octubre de 2015, cuando el dueño despidió a 32 trabajadores con antigüedad promedio de veinte años sin liquidar ningún ingreso y sin previo aviso. Los obreros al llegar a trabajar no podían ingresar si estaban en la lista que era controlada por la persona encargada de la seguridad privada del lugar. A partir de ese momento mediante una asamblea se decidió tomar la fábrica. De los más de cien trabajadores y trabajadoras solo los de administración no participaron de la medida, quienes dejaron las instalaciones apenas comenzó el conflicto. Los 65 que trabajaban en la planta decidieron quedarse en la toma, pidieron la reincorporación de sus compañeros despedidos y el pago de los sueldos adeudados. En las distintas instancias de conciliación con el Ministerio de Trabajo, los dueños de la fábrica no presentaron ningún plan de pagos ni dieron respuestas a las demandas de los trabajadores.

En todo momento, los trabajadores debieron mantener tomada la fábrica, organizaron turnos para que siempre haya gente en las instalaciones, incluso por la noche para evitar el vaciamiento de las maquinarias. Al decir de un trabajador: "Nos teníamos que quedar a dormir hasta los fines de semana, no podíamos dejar solo el lugar" (notas de campo, octubre del 2016). En paralelo, durante los meses que precedieron, organizaron manifestaciones, conferencias de prensa, pasadas por distintos lugares donde eran invitados para contar su experiencia y pedir apoyo mediante el fondo de lucha y movilizaciones. En estas instancias es necesario

que los trabajadores estén dentro del establecimiento y en constante contacto con la comunidad para contar con su apoyo debido a que el conflicto puede desembocar en situaciones de represión, a través del intento de desalojo por la policía.

Es importante remarcar que el colectivo obrero de La Litoraleña se encuentra nucleado en La Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), conformada desde 2006 con distintas ERT para luego incluir a cooperativas de trabajo sin ser necesariamente ERT, pero con ciertos principios de organización como ser de carácter democrático, régimen horizontal, participativo y autogestivo. Actualmente, dicha federación, según datos extraídos de la página web, está integrada por más de sesenta cooperativas de trabajo de todo el país.¹⁸

La atención mediática que lograron los trabajadores se puede ver en distintas notas periodísticas que salieron sobre el conflicto en aquellos primeros momentos, pues como plantea Ruggeri¹⁹ se da un profundo enfrentamiento, un tipo de situación que suele atraer la atención mediática y la solidaridad de la gente. Algunos títulos periodísticos que reflejan ello son: "El noble repulgue: Deconti sin patrón",²⁰ "Trabajadores de La Litoraleña tomaron la fábrica: denuncian despidos y 'vaciamiento'".²¹

En contraposición a esto, el Gobierno desde un primer momento puso policías en la puerta del establecimiento para controlar que no hubiera producción y que no fueran re tiradas las maquinarias. Es importante remarcar que, en estos procesos de toma, solo

¹⁷ *La Vaca*, 20 de noviembre de 2015.

¹⁸ Recuperado de <http://www.facta.org.ar/quienes-somos/>, última fecha de acceso: 15 de julio de 2017.

¹⁹ Ruggeri (2010).

²⁰ *La Vaca*, 20 de noviembre de 2015.

²¹ *Infobae*, 20 de noviembre de 2015.

cuando el dueño declara la quiebra los trabajadores se encuentran habilitados para el reclamo porque deja de ser dueño del lugar y de la maquinaria, sin tener ya derecho a reclamar por ella. Una vez declarada la quiebra los trabajadores debieron constituirse en cooperativa de trabajo para tratar con el Estado, pero ello lo veremos más adelante en un apartado donde analizaremos la forma jurídica en detalle. Pero no solo esto: en abril del 2016, los trabajadores inauguraron un local para vender productos al público como cooperativa, en Garay 3768, CABA, y expresaron así su voluntad de retomar su lugar en el mercado y (¿por qué no?) crecer.

Suele suceder que estas experiencias, hasta lograr la autorización legal para producir, atraviesan una continua situación de inestabilidad, incertidumbre y estado de alerta, La Litoraleña no es una excepción, pues para comenzar a producir y a facturar en blanco necesitaban la autorización de la jueza a cargo. A principios de septiembre de 2016, se suma a esta situación conflictiva para los múltiples sujetos implicados la llegada de una orden de desalojo firmada por dicha jueza, lo que llevó rápidamente a nuevas medidas de acción por parte, tanto de los trabajadores, como de otras ERT, agrupaciones, entre otras en una búsqueda de apoyo y actividades de visibilización. Un ejemplo de esto es la actividad organizada en conjunto con trabajadores del restaurante recuperado La Casona: "Trabajadores de La Casona y La Litoraleña sirvieron ñoquis y empanadas gratis contra el desalojo".²²

La negativa del fallo, puso en riesgo muchos puestos de trabajo, por tanto, los trabajadores, con el apoyo de abogados, delegados y organizaciones de izquierda debieron proceder a solicitar, mediante distintas instancias como movilizaciones y apelaciones, que se

Es importante remarcar que, en estos procesos de toma, solo cuando el dueño declara la quiebra los trabajadores se encuentran habilitados para el reclamo porque deja de ser dueño del lugar y de la maquinaria, sin tener ya derecho a reclamar por ella.

les otorgue la continuidad laboral a la cooperativa y así poder producir en la fábrica, como indica la Ley de Quiebras. En relación al fallo, Luis Baini, titular de la cooperativa en un comunicado de FACTA dijo: "Nos deja a un paso del desalojo de la planta que venimos resguardando contra el vaciamiento y manteniendo en condiciones operativas desde hace un año. Vamos a seguir luchando para proteger nuestros derechos y el de todos los trabajadores por trabajo digno y genuino".²³

Finalmente, a mediados de mayo del presente año, más de un año después de haber sido tomada la fábrica por los trabajadores de La Litoraleña en reclamo por sus trabajos, el Juzgado Comercial de la quiebra dio el permiso legal para producir y trabajar a la cooperativa. Esta situación abre una nueva perspectiva para la ERT y presenta el desafío de sostenerse en un contexto económico hostil.

JUAN SALVADOR GAVIOTA: UN PROYECTO EDUCATIVO EN MEDIO DE LA CRISIS

Hacia fines de 1999, nació la Asociación Civil Juan Salvador Gaviota con el propósito de continuar el proyecto educativo de la escuela

²² La *Izquierda Diario*, 29 de septiembre de 2016.

²³ Comunicado FACTA, ver en <http://www.facta.org.ar/news/cooperativas-la-litoralena-y-la-casona-se-movilizan-contra-positibles-desalojos>, última fecha de acceso: 15 de julio del 2017.

la privada del mismo nombre. Localizada en la zona céntrica del partido de General San Martín, provincia de Buenos Aires, esta institución educativa se distinguía de las restantes de la zona por su carácter laico y su privilegio a los grupos de alumnos numéricamente pequeños. Tal como señala una entrevista realizada por *Página 12*:²⁴ “El colegio había pasado por las etapas clásicas en los suburbios donde mora la clase media destartada. Aunque los aranceles no eran altos, muchos padres habían pedido becas, pero la situación fue haciéndose cada vez más dramática y las becas no siempre solucionaban los problemas”. La profunda crisis vivida por nuestro país a comienzos del siglo XXI golpeó duramente a las familias de los alumnos que mayormente provenían de sectores de clase media profesional.²⁵ Al mismo tiempo, el colegio enfrentaba graves problemas financieros, principalmente por el elevado costo del alquiler del edificio. A medida que la situación se fue agravando se fueron sumando deudas salariales con el cuerpo docente.

La escuela, propiedad de dos matrimonios, había sido fundada en 1989 y ofrecía jardín de infantes y más adelante primario. Pero en el 2000, solo un miembro de los fundadores se encontraba con vida y, tras convencer a los padres y docentes de formar la asociación civil rompió todo contacto con los mismos, lo que dejó al destino de la institución en sus manos. Vencido el elevado alquiler de la calle Tucumán, la primera tarea fue ocupar un nuevo edificio. Cosa que se logró al compartirlo con el Club San Martín. El verano de 2001 encontró a padres y a trabajadores construyendo con sus manos y su tiempo libre el edificio (al lado del club) que iban a transitar los chicos durante todo el año. Tras mucho sacrificio e improvisación (ninguno de los pa-

dres tenía experiencia en la tarea) la hazaña fue concretada y el año escolar comenzó a tiempo. La escuela contaba con 220 alumnos y casi 40 trabajadores. Pero el propósito de la recuperación no era solo proteger una fuente de trabajo en medio de una crisis nacional, había algo más. La relación entre trabajo y crisis no es arbitraria para la década del 90 en Argentina: si bien es harto conocido el alto índice de desempleo y desguace del aparato productivo, los docentes sufrieron también fuertes arremetidas. Estos ataques no fueron recibidos pasivamente, sino con grandes movilizaciones. Como nos narra Carlos Suárez, un militante sanmartinense del movimiento docente de aquellos tiempos:

Estamos hablando de la transferencia de órbita de las escuelas, que era una política orientada por el Banco Mundial, para que los Estados no gasten presupuesto en la educación. El objetivo concreto era sacarse de encima las escuelas nacionales como el Mitre, el Tupac Amarú, el Vera Peñaloza, el Wilde, el Estados Unidos, Técnica N° 2, entre otras del barrio.²⁶

El enfrentamiento a las políticas estatales de recortes, implementadas con el propósito de acceder al financiamiento internacional, atravesó toda una década que estuvo marcada por grandes movilizaciones de la comunidad educativa a los distintos centros neurálgicos del país, y no es un mero ejercicio de memoria mencionar esto ya que muchos docentes del Juan Salvador Gaviota vivieron su formación y sus primeros pasos en el trabajo con este marco y motivaron la protección de su fuente de trabajo.

Pero, por parte de los padres, el impulso de su accionar estuvo en el proyecto pedagógico que presentaba la institución. Es que además de los pequeños grupos de alumnos por

²⁴ *Página 12*, 26 de marzo de 2001.

²⁵ Ibarrola (2016).

²⁶ Suárez, entrevista (2015).

curso (no más de 25), el colegio presentaba un ideario que se anclaba en los valores de la participación, la democracia y la solidaridad. Era un colegio que volcaba sus alumnos de cara a la comunidad, una característica muy común en las ERT. Se dictaban talleres abiertos a la comunidad de teatro, ensamble musical o comedia musical. Además, el colegio, en tanto entidad de la sociedad civil, se relacionaba con otros actores de la misma. Por ejemplo, se dieron bonificaciones en la cuota a hogares golpeados por la crisis y se firmó un convenio con el Hogar Asunción de la Virgen María de San Andrés, para que tres niños de dicha institución concurren a la escuela sin costo. Los alumnos también concurrían a los Piletones de Margarita Barrientos, comedores infantiles, hogares de ancianos, hogares de niños en tránsito, escuelas especiales, escuelas públicas y privadas con comedores, barrios afectados por inundaciones a efectos de llevarles personalmente alimentos, ropas y calzados o brindarles espectáculos de murga, circo y teatro. En muchos casos se organizaban actividades solidarias como maratones, con el propósito de juntar alimentos para distintos comedores de José León Suarez. Al mismo tiempo, la propia práctica pedagógica se orientaba en esta línea: en algunas materias vinculadas a las ciencias sociales, se desarrollaban trabajos prácticos que instaban a los estudiantes a conocer el barrio, al relevar precios o realizar sus propios censos para conocer la verdadera situación social de su entorno.²⁷

Es interesante señalar la potencia del ideal de escuela que intentaba sostener este grupo, ya que fue de una magnitud que permitió soportar la cantidad de derrotas que sufrió el proyecto desde sus comienzos. Es que la crisis argentina les impidió acceder a un crédito del Banco Provincia en septiembre

de 2001, lo cual dificultó seriamente el porvenir del Juan Salvador. Además, el llamado “Corralito” y, posteriormente, la devaluación, golpearon fuertemente a las familias de la escuela y a los docentes.

Los padres y trabajadores de la educación buscaron por todos los medios posibles acercarse a los distintos niveles del Estado, ya sea a concejales, intendentes y autoridades provinciales, y obtuvieron magros resultados. El propósito de estos contactos consistió en la tramitación de un apoyo económico que nunca llegó debido a la baja cantidad de alumnos. Cartas, presentaciones formales y utilización de varios contactos personales fueron los medios llevados adelante por ellos que solo obtuvieron a cambio la declaración de proyecto de interés municipal por parte del Concejo deliberante, lo cual no significó entrada alguna de dinero. Pero la comunidad educativa siguió luchando y logró aumentar la matrícula y poner en pie el nivel polimodal. En el 2005, se llegó al pico de la institución con 250 alumnos y 52 trabajadores –se había abierto el polimodal dos años antes– con el apoyo de la UNSAM, que envió algunos profesores. Pese a estos avances, el colegio enfrentó un obstáculo que jamás pudo sortear: el edificio. Es que la convivencia con el Club San Martín estuvo lejos de ser armónica y el litigio llegó a juicio por retrasos en los pagos. Y en este juicio intervino el Estado municipal en calidad de mediador (sin éxito alguno), pero tampoco se interesó en participar de manera más activa: a pesar de que el colegio le ofreció la cogestión del SUM para eventos municipales y sociales, este jamás se posicionó en pos de un acuerdo positivo para la escuela. Las consecuencias de esto fueron renegociaciones en el contrato con la institución deportiva, que implicaron una reducción de los espacios disponibles para el colegio. Al ver reducido el espacio con el que contaban,

²⁷ *Clarín zonal*, 27 de septiembre de 2007.

el colegio apeló a mudanzas, reducción de cursos, alquiler de espacios para las clases de educación física, lo que generó roces con las familias y con los docentes. Esta situación se fue deteriorando hasta que solo quedó en pie el jardín de infantes, que cerró una tarde de diciembre de 2011.

MÁS QUE UNA FORMA JURÍDICA

Una vez que los trabajadores de La Litoraleña lograron que el dueño deje la fábrica, hicieron efectiva la ocupación (lo que implicó guardias y presencia permanente en la misma) y obtuvieron la declaración de quiebra por parte del dueño que habilitó el reclamo, debieron afrontar otro adversario para la defensa de sus puestos: los juzgados que llevan las causas por la quiebra o el concurso de la empresa.

La forma cooperativa adoptada por la empresa estimuló una serie de modificaciones en la incidencia de los obreros en el proceso productivo. En este sentido, es importante resaltar la contribución de los trabajadores, a partir de sus saberes previos y prácticas cotidianas, a la gestión colectiva de la fábrica, ya que fueron proponiendo distintas cuestiones como, por ejemplo, un proyecto propuesto por uno de los trabajadores de hacer prepizzas para vender. Al mismo tiempo fueron apareciendo nuevos desafíos y fueron requeridos una serie de aprendizajes, que resultan necesarios y que, en algunos casos, requieren capacitaciones en temas específicos de índole administrativa, como el manejo de cuestiones vinculadas a AFIP o propias de una cooperativa para poder desempeñarse en distintas áreas que en el nuevo contexto resultan importantes para el desarrollo óptimo de la ERT y su inclusión en el mercado.

De esta forma, en el nuevo contexto, se reformula la previa división que imperaba entre trabajo intelectual y manual por la necesidad de

hacerse cargo de tareas imprescindibles para el funcionamiento de la empresa. Estas funciones son resignificadas y pasan a ser vistas bajo una nueva óptica donde todos son potencialmente capaces de realizarlas, solo basta capacitarse o aprender haciendo. Un ejemplo de esto es el hecho de que un trabajador que antes se desempeñaba en la parte de producción “ahora” se encuentra realizando tareas que antes hacían los contadores. Para ello, según nos manifestó, tuvieron que hacer un curso de organización cooperativa que sirvió para aprender a manejar el sistema de AFIP y otras cuestiones que previamente desconocía.²⁸ En este sentido, se puede decir que la forma jurídica adoptada tendió a homogeneizar, de algún modo, al personal de la fábrica, a diferencia de, como veremos, lo sucedido en el colegio.

La jueza que en un primer momento decretó la quiebra de la Empresa Deconti S.A., quien se mostraba favorable a los reclamos de los trabajadores, fue la misma que luego les negó el cumplimiento de la Ley de Concursos y Quiebras que es la que habilita la continuidad de la empresa cuando han cumplido con los requisitos de constituirse en cooperativa, han resguardado las instalaciones y las maquinarias. A esta decisión de la jueza, se suma la orden de desalojo que recibieron los trabajadores en septiembre de 2016 y que son parte de esta misma lógica estatal que favorece y representa a la clase poseedora de los medios de producción y refleja la necesidad de organización de los trabajadores para vencer las trabas legales y jurídicas mediante distintas instancias como movilizaciones y apelaciones, para poder comenzar a producir e intentar tener sueldos que lleguen a cubrir el costo de la canasta familiar.

Aquí se puede ver por un lado la situación de inestabilidad, alerta y rechazo que provocan

²⁸ Trabajador de La Litoraleña, entrevista (2016).

estas medidas tanto en trabajadores como en la sociedad en general, al reactivar a cada paso la movilización contra el desinterés y violencia hacia personas que se encuentran defendiendo sus puestos de trabajo. Por otro lado, el Estado al desoir las necesidades concretas de los trabajadores favorece claramente a uno de los dos sectores. Sin embargo, de entre los trabajadores parece emerger una concepción del Estado como mediador entre partes, un interlocutor válido, al que hay que forzar, mediante distintas acciones, a que conceda pequeñas conquistas que ellos consideran justas. Un claro ejemplo de ello es que las puertas de la fábrica estuvieron desde el primer día con policías, como una forma de control por parte del Estado. Así lo expresó uno de los trabajadores de la fábrica:

A los jefes lo único que les importa es producir más y parece que el Estado lo único que hace es defenderlos a ellos mientras que a nosotros que somos trabajadores no nos ayuda en nada y sí ayuda al dueño que le debe como cuatro millones al Estado.²⁹

Por su parte, la escuela, como vimos en el apartado anterior, terminó siendo una asociación civil sin fines de lucro. Decir “terminó” es hacerle justicia a la historia de la institución. Porque esta no era la idea original, o por lo menos no de un sector de las personas que recuperaron el colegio. El análisis de esta decisión nos permitirá comprender un poco más una serie de tensiones que se observan en la escuela a lo largo de su historia.

De acuerdo a lo narrado por algunos de los padres, su idea inicial era transformar al colegio en una cooperativa, para que así los docentes se hicieran cargo de la situación. Que se entienda, no en un tono despectivo, sino debido a que, si se optaba por la asociación civil sin

En el nuevo contexto, se reformula la previa división que imperaba entre trabajo intelectual y manual por la necesidad de hacerse cargo de tareas imprescindibles para el funcionamiento de la empresa.

Estas funciones son resignificadas y pasan a ser vistas bajo una nueva óptica donde todos son potencialmente capaces de realizarlas, solo basta capacitarse o aprender haciendo.

fines de lucro, un grupo de personas debía invertir su tiempo en la conducción del colegio en cargos no remunerados. Pero los docentes rechazaron la idea, bajo el clásico argumento que hace dudar a los trabajadores de emprender ese camino: el miedo a no cobrar. Tal como señala uno de los padres del colegio: “Yo te colaboro, pero yo quiero mi sueldo”.³⁰ De este modo, el debate terminó inclinándose a favor de los docentes, quienes eran imprescindibles ya que personificaban el proyecto educativo del agrado de los padres. Esto nos dice mucho sobre el colegio: había dos sectores, que más allá de impulsar la recuperación del colegio, se veían motorizados por intereses distintos: el proyecto para sus hijos y el trabajo. Esto los llevó a ambos a proponer la forma jurídica que se adecuara mejor a sus intereses. Zanjada esta cuestión, la siguiente tarea fue, como vimos, poner en pie al colegio. Pero esta diferenciación que había aparecido en los primeros momentos de la nueva escuela se mantuvo hasta los últimos días de la institución y hasta el presente: muchos docentes siguen litigando con el colegio (mejor dicho, con el padre que actúa como garante jurídico

²⁹ Ídem.

³⁰ Álvarez, entrevista (2015).

del mismo) por sueldos impagos. Es que con este accionar los docentes y no docentes de la institución, crearon un “nosotros” que los identificaba como trabajadores, y mantuvieron una distancia respecto al grupo de padres que fueron el “otro”, la Comisión Directiva³¹ (CD) y la Asamblea. Si bien la participación en esta era abierta, tal como indica el reglamento de las asociaciones civiles sin fines de lucro, a todos los socios del colegio, los trabajadores y las trabajadoras jamás se sintieron parte de la misma. Si uno interroga a individuos de uno y otro grupo, encuentra, por un lado, acusaciones de “falta de información de cuándo eran las reuniones”³² o un insuficiente involucramiento de la comunidad educativa que provocó, de acuerdo a los padres, que el núcleo dirigente se cerrase sobre sí mismo y se fuese erosionando progresivamente.³³ Lo que hay detrás de estas declaraciones es una reafirmación de la diferencia, ya que los trabajadores observaban en estas reuniones directivas un espacio que no es propio.

AL INTERIOR DE LAS ERT

Usualmente, a partir de la toma de una fábrica se profundizan los desafíos para lograr la viabilidad de las ERT en el mercado, que a los ojos de los empresarios capitalistas aparecían como no rentables. Este es también el caso de La Litoraleña, en el que se busca que esta nueva forma de gestión sea colectiva para poner en funcionamiento el establecimiento y revalorizarlo como herramienta de sustento para sus trabajadores con realización de asambleas en las que puedan participar todos y que generalmente se hacen una vez por mes. En ellas se trata el balance y otras cuestiones que sean importantes para decidir en conjunto. Además, aparece como un espacio para hablar y proponer al grupo, para

luego ser votado. Un ejemplo de ello es que, mediante decisión asamblearia, organizaron reglas a respetar entre todos dentro de la fábrica (limpieza, cómputo de las faltas y horarios). También se realizan reuniones de organización, donde participan un número más pequeño de trabajadores, para ver cuestiones de esta índole, como decidir cuándo hacer las marchas o asambleas, para luego comunicarlo en las asambleas generales. Una de las instancias de participación colectivas más importantes, sobre todo durante la ocupación de la fábrica, es la vinculada a las guardias, especialmente nocturnas, por parte de los obreros, que implicaba una rotación en los turnos y modalidades. Además, las familias jugaron un rol fundamental, ya sea en el plano de la contención psicológica y emocional o en el plano económico, porque al no estar en relación de dependencia se habían quedado sin obra social, lo que hacía difícil de esta manera garantizar la salud y seguridad social del colectivo de trabajadores. Situación que se acentúa por la ausencia de una ley específica para cooperativas, ya que es el Estado nuevamente el que perpetúa de esta manera la precariedad de las cooperativas.

La vigencia de esta lucha, que ha logrado grandes avances para el colectivo de trabajadores, demuestra un gran nivel organizativo para las distintas instancias de toma de decisiones. De acuerdo con Ruggeri,³⁴ entre los trabajadores de las ERT se comparte una convicción de que la toma de los lugares de trabajo es forzada por la necesidad de mantener el trabajo y así proveer sustento a sus familias. Los trabajadores de La Litoraleña en consonancia con dicha afirmación cuentan que no querían llegar a tomar la fábrica, solo querían conservar sus trabajos y cobrar sus sueldos a tiempo para poder subsistir e hicieron todo lo posible para ello, pero no

³¹ Gallego, entrevista (2015).

³² Ídem.

³³ Ibarrola, *op. cit.*

³⁴ Ruggeri (2014).

tuvieron respuesta por parte de la patronal. Es que los trabajadores se vieron empujados por la situación de violencia constante, con esto nos referimos al no pago de sueldos, vacaciones, atraso, despidos y falta de inversión en maquinarias, malas condiciones sanitarias y sobre todo la justificación de los jefes sobre la crisis atravesada pues al instante chocaba con la realidad de una prolongada jornada de producción que iniciaba a las cuatro de la mañana hasta las seis de la tarde todos los días de la semana inclusive los sábados. Además, mientras no se pagaba el sueldo de la planta permanente, se contrataba personal temporal, de más fácil descarte. En este marco, la toma en reclamo de mejores condiciones laborales, sueldos adeudados, aparece para reivindicar el lugar de trabajadores y trabajadoras como portadores de derechos y su rol primordial en el proceso productivo.

Este conflicto, como muchos otros, significa el paso a una situación donde nada es seguro, reina la incertidumbre y la inestabilidad. Pero sobre todo otorga nuevas responsabilidades: los antiguos asalariados acostumbrados a tener un jefe que decida, a un horario y sueldo fijo, pasan repentinamente a ser sujetos activos tanto en el proceso productivo como en la toma de decisiones. Este pasaje, entre un pasado opuesto al presente está cargado de valoraciones positivas hacia la situación actual, en el relato de los trabajadores y las trabajadoras. En esta predomina el compañerismo, la solidaridad, es decir, se van solidificando lazos que dan lugar a un colectivo que se alimenta día a día por la experiencia que están viviendo. La individualidad del mercado y la competencia parecen ser dejados de lado por esta situación: un colectivo unido por una causa justa, en el que se forma un sentimiento de pertenencia y legitimidad del conflicto. Esto se ve claramente en las referencias a cuestiones cotidianas:

Los trabajadores de La Litoraleña cuentan que no querían llegar a tomar la fábrica, solo querían conservar sus trabajos y cobrar sus sueldos a tiempo para poder subsistir e hicieron todo lo posible para ello, pero no tuvieron respuesta por parte de la patronal. Los trabajadores se vieron empujados por la situación de violencia constante.

Los supervisores si estabas más de cinco minutos en el baño te empezaban a golpear la puerta y decían: "Cinco minutos, cinco minutos". Y algunos a veces nos quedábamos un poco más para descansar, pero ya estaban golpeando e igual si alguno paraba una máquina venían corriendo y nos decían que no se puede parar la máquina y no les importaba si no funcionaba bien, ellos te sancionaban.³⁵

La asimilación de estas experiencias da lugar no solo a esta separación temporal, sino, en relación a esto, a la construcción de un "nosotros" y "otro". Los trabajadores en todo momento hacen mucho hincapié en las malas condiciones que antecedieron a la toma. Parece percibirse un tono de resistencia y orgullo donde aparece constantemente un nosotros inclusivo para referirse a los trabajadores y las trabajadoras frente a un "otro" lejano de los que recibían malos tratos, control, apercibimientos, exigencias encarnados en la patronal, los encargados y el personal administrativo que incluso se situaban en oficinas cercanas a los jefes y alejados de los demás trabajadores, y que se fueron apenas comenzó el conflicto, y no participaron de la toma y de la recuperación de la fábrica. Estos tempranos procesos de distinción darán lu-

³⁷ Trabajador de La Litoraleña, entrevista (2016).

gar a una particular configuración identitaria del colectivo que será clave en los momentos más duros del conflicto. Además, la unidad de este grupo de operarios, esto es su no disolución, como podría suceder si hubieran intervenido también otros sectores, como trabajadores calificados, dueños, herederos y un largo etcétera permitió que los delegados tengan un rol preponderante, como representantes de los intereses de los trabajadores, a quienes en los distintos momentos de hostilidad se acudía tanto para hacer de interlocutores con los jefes como para mediar en los conflictos y reclamos. Fueron parte dichos actores del “nosotros” inclusivo en el discurso de los trabajadores.

Todo esto hace que el proceso de toma, que divide el tiempo en un antes y un después, este situado en un “ahora” que parece hacer alusión al compromiso, responsabilidad y preocupación del cual todos se sienten parte en contraposición al momento previo que suele aparecer con el uso de un “antes” acontecido en un tiempo lejano y distinto donde la fábrica funcionaba dentro de los márgenes capitalistas con las relaciones de producción marcadas por un jefe que se llevaba todas las ganancias y una mano de obra asalariada explotada. “Hay otro compromiso te llevás el trabajo a tu casa, antes fichabas y chau te olvidabas, pero ahora ¿sabes quién se perjudica? Nosotros”.³⁶

Estamos ante un proceso que no tiene límites definidos, ya que no comienza con la explosión del conflicto, sino que en general viene acarreado desde tiempo atrás y que no termina con la recuperación y puesta en funcionamiento de una empresa, sino que es un desafío constante para resistir dentro de un sistema que es hostil al tipo de organización autogestiva. Por ello es que los trabajadores

deben apelar a la organización, al contacto con la gente del barrio, partidos políticos, otras ERT y los sindicatos para visibilizar lo que pasa. Porque lo que es concreto es la necesidad de dejar de ser fábricas a puertas adentro para pasar a ser fábricas abiertas, esto se ve con claridad en las ERT que poseen centros culturales o bachilleratos populares como el caso de Chilavert.

Al pasar al caso del colegio Juan Salvador Gaviota, planteada la diferenciación latente que vimos en el apartado anterior se hizo necesario algún tipo de acuerdo de convivencia entre las partes. Pero este acuerdo debía llevar inscripto los intereses de ambas partes, en pos del fin común: que la escuela se sostenga. Pero para lograr esto debían realizar concesiones. Mientras los padres ponían dinero de su bolsillo (y el cuerpo) para levantar el nuevo edificio del colegio y ponían como garantes judiciales del mismo su propia casa, sin conocer casi nada de gestión educativa, los docentes realizaban una serie de concesiones muy importantes. No solamente aceptaban cobrar fuera de término y de forma fraccionada, sino que también realizaban tareas que no les competían, como sucedía con los campamentos para algunos docentes, los talleres o colaborar en el comedor. Pero la mayor concesión está relacionada con un derecho histórico de la clase obrera, producto de años de lucha y sacrificio: el derecho a huelga. Sin embargo, esta concesión no era tan explícita como las demás: mientras que los trabajadores cuando comenzaban en el Juan Salvador eran informados sobre la modalidad de pago y cuando consideraban que no podían seguir subsistiendo de esa forma, abandonaban la institución, la cuestión de la huelga tenía que ser reforzada constantemente.

Básicamente porque si hacías paro había una pérdida importante. Tenías que ir a dirección, te torturaba la cabeza Germán (N.A. direc-

³⁶ Trabajador de La Litoraleña, entrevista (2016).

tor de la institución) porque no iba con el proyecto educativo, dejabas en banda a tus compañeros (...). Perdían horas de clase los chicos y no se cumplía con el proyecto educativo. Por más que fuera un derecho y no cobraras, había mucha movida con eso y mucha presión. Algunos docentes, como es mi caso, los últimos años los paros los hice. Y a mí me cubría. Porque era un derecho laboral, y no me lo podían negar.³⁷

Bajo estas premisas la escuela pudo desarrollar su actividad unos años. Pero este acuerdo comenzó a tambalear a medida que se volvía evidente que el crecimiento de la institución tenía un techo. Es que las contradicciones salieron a flote a mediados de 2006 cuando se produjo una sangría de docentes, que abandonaron la escuela, muchos de los cuales habían estado en la misma desde antes de la recuperación de la empresa. Para los padres esto fue un golpe duro, ya que en las entrevistas señalan que la calidad de los docentes era lo que hacía a la valoración del proyecto educativo. A esto se le sumó un vano intento de superar los problemas de alquiler mudando una parte del colegio (la primaria) a la zona de San Andrés, lo cual generó dificultades para las familias con hijos en polimodal y primaria, ya que los obligó a trasladarlos varias veces al día a diferentes lugares, además de crear un nuevo cuerpo administrativo para el edificio. Esta situación que se agravó con el cierre abrupto de esta nueva sede y el fin del nivel primario, lo que significó el quiebre del acuerdo ya en los últimos años del colegio, en los cuales muchos padres también fueron renunciando a sus tareas directivas en la escuela, y abandonaron todo contacto con la escuela a medida que sus hijos se graduaban. Los docentes, por su parte, al ver que el final de la institución se avecinaba, comenzaron a elegir delegados

Estamos ante un proceso que no tiene límites definidos, ya que no comienza con la explosión del conflicto, sino que en general viene acarreado desde tiempo atrás y que no termina con la recuperación y puesta en funcionamiento de una empresa, sino que es un desafío constante para resistir dentro de un sistema que es hostil al tipo de organización autogestiva. Por ello es que los trabajadores deben apelar a la organización, al contacto con la gente del barrio, partidos políticos, otras ERT y los sindicatos para visibilizar lo que pasa.

(hasta ese entonces no existían), a adherir a algunos paros y preparar su futuro laboral. La situación era tal que varios padres, al no encontrar docentes que tomaran las horas de ciertas materias, terminaron dando clases al aprovechar sus conocimientos en administración o leyes. Si el acuerdo entre estas dos partes actuó como un factor de cohesión, en el caso de las familias y el grupo dirigente de padres, esta se logró de forma diferente. Tal como se señaló en un trabajo anterior sobre el caso,³⁸ en los momentos financieramente más angustiantes la escuela logró salir adelante con la colaboración de toda la comunidad educativa en la realización de una serie de eventos sociales, también abiertos a la comunidad sanmartinense. Así padres y niños se pasaban no solo los cinco días de la semana, sino también los fines de semana en fiestas, obras de teatro o conciertos, que consolidaban sus vínculos con la institución. Es llamativo que, el momento en que estos

³⁷ Gallego, entrevista (2015).

³⁸ Ibarrola, *op. cit.*

eventos dejan de producirse (fines de 2005), ya que el espacio físico (SUM) donde estos tenían lugar pasó a manos del Club San Martín, casi coincide con la sangría de docentes de 2006. Es decir que en un corto período de tiempo el colegio sufre dos golpes en su línea de flotación: la unidad de todos los sectores de la comunidad educativa. Como vimos, tras esto, solo se sucedieron derrotas para la gestión del colegio, sumadas a decisiones arriesgadas que no llegaron a buen puerto, lo cual permite afirmar que este consenso, que se elevó por sobre las contradicciones al seno del Juan Salvador, era de una suma importancia para la supervivencia del mismo. Es así que tiempo después del cierre de la institución uno de los padres integrantes de la CD, se reproche justamente esto: la falta de unidad.

Es la necesidad de estar todos juntos. Es la forma organizativa, todos socios. Tener claro que es otra cosa, algo distinto, no tiene que haber una separación de los empleados. El éxito es de todos.³⁹

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo señalado por Ruggeri⁴⁰ acerca de la viabilidad, deberíamos encontrarnos con ERT que la consideren de acuerdo a otros parámetros distintos a los considerados por las empresas capitalistas vinculados al lucro y a la ganancia. Sin embargo, la viabilidad para los docentes del Juan Salvador, en un punto de la historia de la escuela comenzó a exceder la mera preservación de la fuente de trabajo a cambio de las concesiones ya mencionadas. Los trabajadores comenzaron a pensar en su progreso personal y profesional, que conllevaba el respeto por sus derechos como trabajadores. La situación de

emergencia (que hizo que estos aceptaran ciertas condiciones de trabajo) no podía durar para siempre y aquellos que no consideraron viable seguir empleados en la escuela decidieron renunciar. En este caso la forma, jurídica expresó desde sus comienzos las contradicciones entre los dos sectores. Los actores emplearon una separación artificial para manifestar esto. Es que, al señalar como un otro a la CD, los protagonistas prepararon el terreno para la formalización de estas contradicciones.

En el caso de La Litoraleña, que está dando sus primeros pasos como ERT y hace pocos meses tiene la autorización para producir, la idea de viabilidad en primera instancia aparece vinculada a la defensa de las fuentes de trabajo pero esto no excluye el interés de insertarse nuevamente en el mercado como puede ser volviendo a vender a las grandes empresas con las que antes se trabajaba y expandir el radio de influencia de la producción, esto se ve en la apertura del local para venta al público de los productos de la cooperativa y la intención de retomar contacto con antiguos clientes. Estos elementos entran en contradicción con la idea de cooperativa como parte del tercer sector al margen de lo público y lo privado. Tanto la fábrica como la escuela buscan un lugar en el mercado a su manera: la primera al expandir su radio de intervención y la segunda al reforzar su marca distintiva: el proyecto pedagógico.

En ambos casos aparece un "otro", asociado a lo administrativo y a la gestión, pero de distinta manera. Mientras que en la escuela el "otro" fue un elemento constitutivo de la ERT y estuvo presente hasta el final, en la fábrica el "otro" abandonó la escena apenas comenzado el conflicto, lo que permitió establecer una relación pasado/presente en el discurso de los obreros respecto al "nosotros"/"otro". Estas diferencias pueden permitir explicar

³⁹ Álvarez, entrevista (2015).

⁴⁰ Ruggeri (2014).

la subjetividad de ambos colectivos. En el caso de la institución educativa, el binomio “nosotros”/“otro” aparece desde antes de la selección jurídica. En la empresa, en cambio, es una construcción posterior al estallido del conflicto, en retrospectiva, al formar parte del acervo identitario del colectivo.

Tal como vimos en la introducción, las ERT al ser gestionadas y salvadas por sus trabajadores y trabajadoras demuestran que hay una forma diferente de hacer las cosas. Pero los esfuerzos de los protagonistas de estas historias no alcanzan: el porvenir de su ERT y del movimiento de las recuperadas en general está asociado a la lucha de clases. Es que el accionar del Estado, en sus distintos niveles y colores políticos nos han permitido pensarlo como un Estado de clase. Es útil retomar la concepción de Gramsci⁴¹ acerca del Estado como algo que es en esencia coerción, dominación, consenso de la dirección, de la hegemonía y esto completa la forma de supremacía de las clases dominantes. La supremacía de un grupo social sobre otros se manifiesta como dominio y como dirección intelectual y moral, es decir, la burguesía que es la que posee los medios de producción, no solo económicos, sino también simbólicos e ideológicos donde el Estado es una de sus herramientas fundamentales de legitimación.

En el caso de la escuela es muy claro: las instituciones educativas cumplen un rol fundamental en la formación moral e intelectual de una nación. El Estado pareció no tolerar la existencia de un proyecto educativo alternativo que funcionase bajo otra lógica y, pese a la interpelación del colegio hacia distintos niveles del mismo, este decidió darle la espalda y con esto simplemente lo dejó morir bajo el peso de sus propias contradicciones. En el caso de La Litoraleña, esto se obser-

En ambos casos aparece un “otro”, asociado a lo administrativo y a la gestión, pero de distinta manera. Mientras que en la escuela el “otro” fue un elemento constitutivo de la ERT y estuvo presente hasta el final, en la fábrica el “otro” abandonó la escena apenas comenzado el conflicto, lo que permitió establecer una relación pasado/presente en el discurso de los obreros respecto al “nosotros”/“otro”. Estas diferencias pueden permitir explicar la subjetividad de ambos colectivos.

va en la posición del Estado en defensa de los empresarios, en la tardanza y amenazas al cuerpo de trabajadores, al estirar en el tiempo la definitiva autorización para que puedan producir y así intentar desgastar el conflicto al desmoralizarlo y que se termine ahogando por falta de recursos. Cuestión que se terminó resolviendo por la resistencia y movilización de los trabajadores ya que por sí solo el Estado no da dádivas.

Por otro lado, ¿ven esto los protagonistas? En el caso de la escuela si bien se posicionó en calidad de demandante frente al Estado, jamás intentó un accionar político directo ni integrarse con algunos de los tantos movimientos de empresas recuperadas existentes en sus once años de historia. Simplemente eligió mostrarse como una entidad de la sociedad civil más, solidaria y participativa, al cumplir con su proyecto pedagógico, pero jamás se mostró de cara a la comunidad como en situación de conflicto. Es lo que señala una ex docente de la institución a la hora de analizar el fin de la experiencia:

⁴¹ Gramsci (1980).

Haber puesto a la comunidad educativa en conocimiento, entonces la subvención hubiese llegado ¡porque se cerraba una escuela! Entonces, ante la amenaza de cierre, se tendría que haber movilizadado la escuela.⁴²

En el caso de la fábrica, hay una clara intención de sacar el conflicto a la calle, relacionarse con la comunidad en general en la búsqueda de apoyo, al contextualizar el conflicto dentro de un marco más amplio tanto político como económico. En las distintas medidas tomadas por los trabajadores y las trabajadoras, se evidencia que el Estado es el que debe mediar en el conflicto para hacer efectiva la autogestión, estas aparecen como necesarias para forzarlo en pos de los intereses de la clase trabajadora, al partir de estos elementos los trabajadores y las trabajadoras encuentran apoyo y solidaridad en otras ERT ya que identifican intereses comunes.

Al haber partido del examen de las formas jurídicas de ambas experiencias pudimos ver cómo su selección nos habló mucho de ellas, cómo a partir de una u otra se fue configurando un universo de relaciones sociales, quiebres, rupturas y alianzas al interior y al exterior de las mismas. Si bien ninguna de las dos es garantía *per se* de nada, parece ser que la asociación civil sin fines lucro facilita la diferenciación entre los “recuperadores” al generar dinámicas de relaciones similares a “empleado/patrón”. Por otro lado, la cooperativa formada a partir de la recuperación diluye las diferenciaciones previamente impe-

rantes en pos de relaciones más equilibradas entre el conjunto de los trabajadores. Esto se ve reflejado fundamentalmente en el rol de los delegados: mientras que en la fábrica tuvieron un rol desde el comienzo hasta la actualidad, al ser efectivamente los voceros del colectivo, en las escuelas estos comienzan a aparecer sobre el final de la experiencia, para ayudar a los docentes en su futuro laboral inmediato. En este último caso, la representatividad de los trabajadores parecía estar ubicada en una asamblea por la que no se sentían interpelados.

Es por esto que no se puede considerar solo esta elección de forma abstracta aislada del proceso más general de lucha por el sostenimiento de la empresa. Por ello, consideramos que es útil avanzar hacia preguntas que apunten más a la subjetividad de los actores: ¿Cuál es el horizonte de estas ERT? ¿Cómo se piensan estas ERT a sí mismas? Al intentar responder estas preguntas, pudimos encontrar el núcleo de la inacción del grupo de padres, la separación respecto a sus trabajadores y aislamiento de la institución educativa. En contraposición con la organización de los trabajadores de la fábrica como sujetos activos donde pueden ser protagonistas y partícipes de algo nuevo donde pueden decidir sobre su futuro y su voz es escuchada, al atar así su porvenir a un movimiento más amplio. Es entonces que existe una relación dialógica entre lo subjetivo y lo formal a la hora de entender y comparar cada una de las empresas.

⁴² Gallego, entrevista (2015).

BIBLIOGRAFÍA

Brunet, Ignasi y Alejandro Pizzi. "Las cooperativas de trabajo". *Capitalismo y subjetividad obrera. El movimiento de empresas recuperadas en Argentina*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2011.

Gaiger, Luiz Inácio. "Emprendimientos económicos solidarios", en: Antonio Cattani (org.). *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira-UNGS, 2004.

Gramsci, Antonio. *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1980.

Harvey, David. *Breve historia del neoliberalismo*. Caps. 3 y 4. Madrid: Akal, 2007.

Heller, Pablo. *Fábricas ocupadas: Argentina 2000-2004*. Buenos Aires: Rumbos, 2004.

--- *Capitalismo zombie*. Buenos Aires: Biblos, 2016.

Ibarrola, David. "La experiencia de Juan Salvador Gaviota: una escuela recuperada por padres y trabajadores", en: *Revista Idelcoop*. Nº 220. Buenos Aires, 2016, pp. 108-122.

Informe "Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación". Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, mayo, 2016.

Marx, Karl. *Manifiesto comunista*. Buenos Aires: Libertador, 2008.

--- *Manuscritos de economía y filosofía*. Barcelona: Altaya, 1993.

Rafael Chaves y José Luis Monzón. *Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas*. Valencia: IUDESCOOP-Universitat de Valencia, CIRIEC-España.

Rockwell, Elsie. *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires: Paidós, 2009.

Ruggeri, Andrés. *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Peña Lillo-Continente, 2014.

--- *et al.* "Las empresas recuperadas en la Argentina". Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, 2010.

Trincheró, Héctor Hugo. "De la exclusión a la autogestión: innovación social desde las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)". *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Selección de trabajos presentados al Primer Encuentro Internacional. Programa Facultad Abierta. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2009.

Wolf, Eric. *Europa y la gente sin historia*. I Parte-Conexiones; "Introducción". México, FCE, 1987.

Entrevistas

Álvarez, Alfredo. Ex secretaria de la Comisión Directiva. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015. Entrevistador: David Ibarrola.

Gallego, Leticia. Ex docente del Juan Salvador Gaviota. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015. Entrevistador: David Ibarrola.

Suárez, Carlos. Militante sindical durante los años 90 en San Martín. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015. Entrevistador: David Ibarrola.